

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

IZTAPALAPA

**División de Ciencias Sociales y Humanidades
Departamento de Economía**

TESIS

**“REDES DE ORGANIZACIONES CIVILES DE
DESARROLLO SUSTENTABLE EN EL SURESTE
MEXICANO: UN ENFOQUE ORGANIZACIONAL”**

para obtener el grado de Doctora en Estudios
Organizacionales:

Presenta: Mtra Giovanna M. Mazzotti Pabello

Asesor: Dr. Pedro Constantino Solís Perez

México D.F Enero 2003

ÍNDICE

| | |
|--------------------------|----------|
| INTRODUCCIÓN..... | 1 |
|--------------------------|----------|

PRIMERA PARTE

| | |
|---|----|
| Fundamentos teóricos y construcción conceptual de las organizaciones civiles de desarrollo..... | 24 |
|---|----|

CAPITULO I

LAS ORGANIZACIONES CIVILES EN LA SOCIEDAD INDUSTRIAL

El mundo se transforma ... *donde se atestiguan las tantas muertes de Dios, ocurridas en tan poco tiempo.*

| | |
|--|----|
| 1. LA MODERNIDAD TRADICIONAL: DESARROLLO INDUSTRIAL Y ORGANIZACIONES MODERNAS..... | 25 |
| a) El modelo de desarrollo de la modernidad tradicional..... | 26 |
| b) La racionalidad instrumental, el conocimiento y las organizaciones | 29 |
| 1.2 LA REGLA DE LA BUROCRACIA: DIVISIÓN DEL TRABAJO, FAMILIA Y PROCESOS DE INDIVIDUACION | 31 |
| a) Igualdad y estructuración de clases en la sociedad industrial..... | 32 |
| b) <i>Homo economicus</i> , trabajo y familia nuclear..... | 34 |
| 1.3 LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL: MODELOS DE PRIMERA Y SEGUNDA GENERACIÓN..... | 36 |
| CONCLUSIONES: CONFIGURACIONES DE LAS ORGANIZACIONES CIVILES DE DESARROLLO..... | 43 |

CAPITULO II

ENCRUCIJADAS, BIFURCACIONES Y COYUNTURAS DEL MUNDO GLOBAL: LAS ORGANIZACIONES CIVILES EN LA SOCIEDAD DE RIESGO.....

| | |
|--|----|
| 2.1 LA MODERNIDAD REFLEXIVA: REVOLUCIÓN TECNOLÓGICA Y POLÍTICA..... | 49 |
| a) Mundo triádico, tratados multilaterales y Estado nacional | 51 |
| b) Revolución tecnológica y desplazamientos sociales organizacionales..... | 60 |
| c) Revolución política..... | 66 |
| 2.2 LA REFLEXIVIDAD ORGANIZACIONAL Y REVOLUCIÓN PARADIGMÁTICA..... | 82 |

| | | |
|--|---|-----|
| a) | Cambio en el paradigma científico..... | 84 |
| b) | Hacia el paradigma de las organizaciones en la sociedad del conocimiento..... | 86 |
| 2.3 ORGANIZACIONES CIVILES DEL MODELO DE TERCER Y CUARTA GENERACION | | 88 |
| 2.4 LAS REDES ORGANIZACIONALES DE LA SOCIEDAD CIVIL..... | | 91 |
| 2.5 MARCO GENERAL DE LAS SITUACIONES Y CONDICIONES DE LAS REDES DE ORGANIZACIONES CIVILES EN MÉXICO: Un acercamiento al estudio de caso...93 | | |
| a) | Índice y matices de la globalidad de las Organizaciones Civiles de Desarrollo en México..... | 93 |
| b) | Perspectiva innovadora y visión holística del modo de entender el desarrollo de acuerdo con la incorporación del discurso de la modernidad reflexiva..... | 106 |
| c) | Estrategias de sustentabilidad y capacidad de realización..... | 109 |
| 2.6 CONCLUSIONES: EL ACTOR RED Y LAS ORGANIZACIONES CIVILES DESARROLLO | | 114 |

SEGUNDA PARTE

PLANTEAMIENTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN: TRABAJO DE CAMPO SOBRE LA RED DE ORGANIZACIONES CIVILES

CAPITULO III

| | | |
|-----|---|-----|
| 3.1 | FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS..... | 117 |
| 3.2 | HACIA LA CONSTRUCCIÓN DE UN PARADIGMA ORGANIZACIONAL DE LAS OCD's. | 119 |
| 3.3 | TIPOLOGÍA DE LAS OCD' s..... | 125 |
| 3.4 | CONCEPTO DE RED Y DE ACTOR RED DE LAS OCDS's..... | 156 |
| 3.5 | PARAMETROS Y DIMENSIONES PARA LA EVALUACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE DESARROLLO SUSTENTABLE | 170 |
| a) | Primera dimensión. Idea de desarrollo, orientación y definición de las áreas en las cuales se inscriben..... | 172 |
| b) | Segunda dimensión. Relaciones con el entorno de las organizaciones civiles de desarrollo de acuerdo con la tipología..... | 177 |
| c) | Tercera dimensión. Criterios para evaluar el tipo de proyectos y la relación que establecen con el beneficiario..... | 180 |

| | |
|---|-----|
| d) Cuarta dimensión. Estructura organizacional y estrategias financieras de las organizaciones civiles de desarrollo de acuerdo con la tipología..... | 184 |
| e) Quinta dimensión. Cultura organizacional y actores en las organizaciones civiles de desarrollo. | 188 |
| f) Sexta dimensión. Aptitudes de las organizaciones para integrarse en RED..... | 191 |
| 3.6 PARAMETROS Y DIMENSIONES PARA LA EVALUACIÓN DE LAS REDES DE ORGANIZACIONES DE DESARROLLO SUSTENTABLE | 195 |

CAPÍTULO IV.

TRABAJO DE CAMPO SOBRE LAS ORGANIZACIONES CIVILES PARA EL DESARROLLO SUSTENTABLE QUE PARTICIPAN Y CONFORMAN LA RED DE ORGANIZACIONES CIVILES PARA EL DESARROLLO SUSTENTABLE EN EL SUR DE VERACRUZ (ROSDESUR

| | |
|--|-----|
| 4.1 APROXIMACIONES SOCIOHISTORICAS Y ESPECIFICIDADES ECOLOGICAS DE LA REGION DE LOS TUXTLAS: CARACTERIZACIÓN DEL CONTEXTO..... | 199 |
| 4.2 ESTRATEGIAS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO..... | 217 |
| 4.3 ORGANIZACIONES CIVILES DE DESARROLLO SUSTENTABLE: LA RED DE LOS TUXTLAS..... | 224 |
| a) Primera organización: SENDAS A. C..... | 224 |
| b) Segunda Organización: MOC CINTI Cooperativa..... | 230 |
| c) Tercera organización: DECOTUX A. C..... | 240 |
| d) Cuarta Organización: TANESILIS A. C..... | 250 |
| a) Quinta Organización: JOM SHUK. A. C..... | 257 |
| b) Sexta Organización: FOMENTO CULTURAL Y EDUCATIVO A. C..... | 264 |
| c) Séptima Organización: CIELO, TIERRA Y MAR. S.S.S de ecoturismo campesino del Ejido López Mateos..... | 271 |
| d) Octava Organización: Instituto Nacional de Investigación Forestal, Agrícolas y Pecuarias. -INIFAP- A. C..... | 280 |
| j) Novena Organización: OFICINA DE LA RESERVA DE LA BIOSFERA (Organismo Gubernamental) | 288 |
| CONCLUSIONES..... | 294 |
| 4.4 LOS MECANISMOS DE REGULACIÓN DE LA RED DE LOS TUXTLAS | |
| Criterios de evaluación de la red..... | 298 |
| a) Proyecto de ROSDESUR: CENTRO DE CAPACITACIÓN CAMPESINA..... | 310 |

| | | |
|----|---|-----|
| b) | Proyecto de Capacitación para Mujeres..... | 316 |
| c) | Proyecto para la Micro Cuenca..... | 320 |
| d) | Red de Ecoturismo campesino (LOPEZ MATEOS)..... | 325 |
| e) | Conclusiones | 329 |
| | CONCLUSIONES GENERALES. | 333 |
| | BIBLIOGRAFÍA | 346 |

“-Tu conoces el pacto entre Fausto y Mefistófeles, en el que Mefisto tendría su alma cuando Fausto exclamara: “detente instante, ¡eres bello!”. Pero fuera lo que fuera que Mefistófeles pusiera frente a Fausto, nada podía arrancarle la suspirada exclamación y después de varios años Mefistófeles se da cuenta de que es imposible hacer feliz al hombre y desiste de la estéril fatiga. Mefistófeles quiere simplemente sepultarlo para desembarazarse de él sin alimentar ya esperanza alguna de apoderarse de su alma, pero en el último momento, Fausto ciego y por segunda vez envejecido, ordena a Mefistófeles excavar canales y desecar los pantanos: en su mente dos veces senil, se le a ocurrido la idea de hacer feliz a la humanidad. Aparecen los servidores del infierno y empiezan a cavar la tumba de Fausto. Al oír el rumor de las infinitas azadas, Fausto pregunta “¿qué es eso?” y Mefistófeles le pinta un mentiroso cuadro de cómo se van desecando los pantanos. Entonces Fausto exclama “detente instante, eres bello”.

Pronuncia la frase sacramental tan esperada, a un paso de la tumba, ciego, engañado y loco.

A raíz de esa historia desarrollé la tesis de que la felicidad no existe, de que es inalcanzable además de ilusoria. Pero al acabar de exponerla recibí del público un minúsculo papel arrancado de un cuaderno en dónde está escrito: “pero yo amo y soy feliz”... ¿Qué dice Usted frente a esto?”

Alexandr Solzhenitsin, “El primer círculo”

INTRODUCCIÓN

Donde el capitalismo es vulnerable y se acerca a su perdición, es a nivel de la producción de lo social. Si estalla, no es por no poder reproducirse económica y políticamente, sino por no poder reproducirse simbólicamente.

Jean Baudrillard “El espejo de la producción”.

La paulatina y dramática transformación del orden mundial y la recomposición de los estados nacionales junto con la crisis de los paradigmas, genera la imposibilidad de articular las ideologías y emergen una serie de fenómenos-efectos que, contradictorios y complejos se cortocircuitan y afectan nuestra vida cotidiana alterando los modos de pensar y vivir en el mundo, ello nos obliga a reflexionar en el modo en que el orden instituido se desploma para analizar las posibilidades de respuesta reales y las opciones organizacionales viables.

La emergencia de nuevos movimientos sociales y el cierre de las posibilidades de negociación de los actores sociales hasta ahora reconocidos como interlocutores válidos; la creciente legitimidad de la democracia como acompañada por un progresivo cuestionamiento del sistema de partidos; el aparentemente incuestionable triunfo del capitalismo, la internacionalización de la producción y los mercados acompañado con incremento en la tasa mundial de la polución y el desempleo; la exacerbación de las identidades regionales y la universalización de las catástrofes naturales, políticas y sociales, nos obliga a repensar los términos con los cuales ha sido definido el rumbo del desarrollo.

Considerando que como especie humana nos encontramos en un momento definitivo de un sistema complejo y sobre tensionado que se acerca a sus umbrales críticos de estabilidad, en el cual la elección entre las diversas posibilidades depende de fluctuaciones estadísticas (Lazlo, 1997) y las pequeñas variaciones en el inicio del proceso pueden provocar transformaciones estructurales, afirmamos que es preciso orientar la mirada para dimensionar las implicaciones de la existencia de las organizaciones civiles no gubernamentales que se encuentran en el punto crítico de los límites del desenvolvimiento del patrón de desarrollo de la modernidad, y cuyas acciones influyen de manera activa en la composición y en el desarrollo de las transformaciones estructurales en el modo en cómo ha sido concebido y organizado el modelo de desarrollo en la segunda mitad del siglo XX.

El escenario es complejo y el intento de caracterizar los elementos que lo componen, de ordenar el caos con una descripción aproximada y somera de algunos de sus rasgos más evidentes, nos resulta una ardua tarea predestinada al fracaso, padecemos hoy el mal del afásico (Foucault, 1984) y todo parece indicar que no tenemos la capacidad para establecer un consenso para entender el ordenamiento de las cosas y definir lo real. La misma imposibilidad de consensuar un ordenamiento definitivo nos revela el hecho de que “nuestra época actual”, es un encuentro indeterminado de contingencias que nos resultan indiscernibles con los patrones de inteligencia heredados del pensamiento decimonónico, que al mismo tiempo que nos impide ver la complejidad existente, nos impulsa a buscar nuevos modos de ver y comprender el mundo.

La complejidad del horizonte y el reconocimiento de nuestros límites para pensarlo – crisis de paradigmas – nos pone frente a la existencia de una transformación crítica y caótica de un sistema de interpretaciones y un sentido de la identidad a otro cuya estructuración está aun por definirse (Castoriadis, 1988). En este contexto, la descripción de cualquier escenario aún cuando sea incompleta y resulte cuestionable, es imprescindible si se quieren definir los márgenes dentro de los cuales se despliega un argumento, en este sentido, en este texto se delinearán las cualidades de las bifurcaciones y se señalarán los que consideramos como los puntos de inflexión que definen

encrucijadas las en que se surgen las organizaciones civiles no gubernamentales en el tránsito de la modernidad tradicional¹ a la modernidad reflexiva.

Ello nos permitirá argumentar sobre su importancia definitiva en un momento de transformación y desaliento, de urgencia y parálisis, en este tiempo de bifurcación, en donde la resolución definitiva y la emergencia de nuevas formas de organización, pautas de consumo y producción, hábitos, relaciones sociales y definición de significado, todavía no adquieren coherencia sistémica ni demuestra su viabilidad, pero en sus fragmentos anuncian su gestación (son como el huevo de la serpiente, si lo miras a contra luz, puedes adivinar el cuerpo del reptil).

Si bien es cierto que este tipo de organizaciones emergentes son ambiguas, volátiles, particulares y representan el paradigma de la “transición hacia ningún lado”; que se encuentran aisladas, difuminadas y limitadas en un contexto cuyos fundamentos son los mismos que le dan cuerpo al modelo de desarrollo propugnado por la Modernidad tradicional y por ello padecen del mismo mal: portan información, pautas y formas organizacionales modernas –tayloristas, burocráticas- al mismo tiempo que conducen propósitos y orientaciones destinados a su transformación. Particularistas, impredecibles, inconstantes, dependientes, ineficaces, etc., son pocas las que a nuestros ojos logran mantenerse e influir de manera efectiva en el escenario que se proponen intervenir, y sin embargo... se mueven. Mientras unas desaparecen, emergen otras y muchas más existen e intervienen en sus contextos locales, a la sombra del espectáculo que construyen como “verdad” los medios masivos de información (monopolio de la “opinión pública”).

Las Organizaciones civiles no gubernamentales de Desarrollo, independientemente de lo que se piense de ellas, existen y su existencia tiene fundamentos en un principio de legitimidad distinto a los que hasta hoy han sido considerados como específicamente modernos; actúan y sus acciones son realizadas por actores que nos son definidos como tales en función al referente de la producción (Baudrillard, 1980) industrial, se reproducen y su proliferación y despliegue no responde a las razones ni a la lógica del capital ni del control político de la modernidad tradicional –expansión, dominación, ganancia-. Tienen de su parte, el hecho de ser concreciones de posturas generadas por estrategias de sobrevivencia alternas a las organizaciones modernas y por ello, al mismo tiempo que constituyen una "tercera vía" para asegurar la sobrevivencia del individuo, su orientación solidifica principios cuya intencionalidad está marcada por modos de desarrollo cualitativamente distinto del

¹ A lo largo de este libro vamos a utilizar el término de modernidad tradicional del modo en como lo define Ulrich Beck, asumiendo que si bien nominalmente encierra una contradicción (Mires 2001) en términos conceptuales, refiere a la modernidad que se cuestiona a sí misma y en ese sentido convierte al periodo que la precede en algo “tradicional”

que ha marcado el crecimiento y el desarrollo del binomio capitalismo-socialismo y el posterior liberalismo.

Las organizaciones civiles como fenómeno organizacional

Una de las cuestiones que intentaremos demostrar a lo largo de este trabajo es que la contradicción que las organizaciones civiles condensan en su seno, no es una contingencia caprichosa y particularista producto de las incapacidades o corrupciones individuales, sino que expresan los conflictos de un momento que tanto se acerca a la definición de *crisis* hecha por San Agustín *el momento en que ya no es y todavía no es* en el tránsito de la sociedad industrial a la sociedad de riesgo; en el colapso de una concepción de desarrollo expansivo y lineal que busca delinear un desarrollo sustentable en dónde la estructuración de nuevas instituciones, formaciones sociales y organizaciones políticas que aseguren la gobernabilidad en este nuevo escenario global aun no se vislumbran.

Desde esta perspectiva, sostenemos que la emergencia de organizaciones civiles no gubernamentales no sólo es importante debido al **fenómeno organizacional** que expresa su proliferación, sino que además, representan la posibilidad y la urgencia de cubrir los espacios vacíos de poder socio/económico y con ello, de crear pautas sociales eficientes de intercambio recíproco y reconocimiento del otro y establecimiento de redes sociales, que fundamenten un cambio en el modelo de desarrollo en el cual se ha legitimado el proyecto de la modernidad tradicional (Beck, 1998). Un signo que evidencia lo anterior, es que el papel de dichas organizaciones adquiere cada vez más preponderancia tanto en los discursos como en las políticas económicas de organismos internacionales como el Banco mundial, y la ONU (Gordon & Naím, 2000). No obstante lo anterior, se carece de estudios serios que permitan analizar la existencia y evaluar el desempeño de las organizaciones civiles. Aun en escenarios menos conflictivos y más “desarrollados” como es Europa y Norteamérica los discursos y las reflexiones que se hacen sobre ello tienen un signo ambivalente (Ortega Carpio, 1994), tal ambivalencia se acentúa de tal modo en América Latina y en México, que llega a representar un paisaje verdaderamente oscuro, extremista y limitado que crece y se valida frente a la interpretación y la falta de conocimientos ciertos sobre el campo organizacional que constituyen: la falta de información concreta sobre estos organismos está en proporción indirecta a las referencias que se hace a ellas.

Prueba de ello es que existe un enorme número de referencias a las organizaciones civiles no gubernamentales sin que se sepa claramente de lo que se está hablando, lo cual provoca una suerte de efecto perverso con la creación de discursos cuasi mítico; sea para erigirlas en nuevos profetas – ya que capitalizan positivamente la crisis de legitimidad y los problemas de gobernabilidad propios

del cambio en el modelo de desarrollo – o para convertirlas en los reductos del comunismo, gérmenes actualizados de la vieja amenaza del “oro de Moscú” –porque restituyen legitimidad a los eternos oponentes de los intereses instituidos y portan lo instituyente-.

Por esta razón, este trabajo está guiado por una voluntad heurística: partimos del reconocimiento de la ausencia de información sobre las organizaciones concretas y la existencia de un hecho empírico: la Organizaciones civiles no gubernamentales están ahí, se habla de ellas, se comportan como actores sociales y políticos y reivindican propuestas que pretenden erigirse en posibilidades alternativas para los modelos de desarrollo dominantes, se oponen a la política de los organismos internacionales, logran revertir acciones de multinacionales, se enfrentan a políticas nacionales, actúan, se pronuncian, etc.

Sostenemos que estamos frente a un fenómeno organizacional con dimensiones globales y expresiones locales, que se escapa a la inteligibilidad, no sólo de la teoría de las organizaciones modernas, sino de la lógica y los discursos de las disciplinas tradicionales como la ciencia política y la teoría social, por ello consideramos que la disciplina de Estudios Organizacionales tiene que pronunciarse frente a este fenómeno y debe hacerlo del único modo que es posible: interrogando a las organizaciones concretas en cuanto a los modos de organizar sus prácticas, su capacidad para crear nuevas estrategias que les permitan satisfacer sus objetivos concretos como organización y al mismo tiempo, asegurar la producción de las condiciones sociales que las hagan posibles².

De aquí se desprende la hipótesis de trabajo que interroga a las organizaciones sobre su capacidad para crear nuevas formas organizacionales que les permitan existir en la consecución de sus objetivos, tomando en cuenta que *el fin de la organización es el futuro estado de cosas que la organización colectivamente intenta alcanzar*.(Etzioni, 1972)

Interrogar a las Organizaciones Civiles no Gubernamentales de Desarrollo sobre su capacidad para crear nuevas formas de politización, no es una pregunta ingenua, no supone que la acepción de *Organizaciones no gubernamentales* asegure automáticamente la diferencia y la distancia con organizaciones gubernamentales (burocráticas) o empresas capitalistas, sino que se pregunta acerca de ellas en tanto condiciones de posibilidad para que concreten y consoliden la diferencia, en el sentido de portar nuevos esquemas de relaciones sociales y políticas que condensen los principios morales que las estructuran y que permitan a los individuos constituir sus mundos de vida con

² Lo que significaría la ruptura con el principio denominado por Mitchels “la Jaula de hierro de la oligarquía” e implicaría la toma de distancia ante un principio constitutivo de la política moderna expresado por Maquiavelo en el siglo XVI: “el fin justifica los medios” que porta la liberación de los fines sobre los medios para lograrlo, lo cual ha generado la producción de los efectos perversos de la modernidad.

relación a nuevos y distintos parámetros que se distinguen de los esquemas organizacionales que se han mantenido como hegemónicos hasta ahora.

Ello significa interrogar a las redes de organizaciones civiles de desarrollo sobre sus cualidades de **sustentabilidad** en dos dimensiones: **sobre el grado y tipo de sustentabilidad que existe en sus proyectos y objetivos** –lo que define su acepción de desarrollo sustentable en cuanto a su capacidad para satisfacer las necesidades de las generaciones actuales sin comprometer la posibilidad de satisfacer las necesidades de generaciones futuras- y **la sustentabilidad de su modelo y sus estrategias organizacionales** en cuanto a los factores que definen sus estrategias, el modo en que al interior de la organización se realizan sus prácticas y las cualidades de los procesos mediante los cuales las llevan a cabo, las relaciones que tienen lugar tanto al interior como con otras organizaciones. Lo anterior define la capacidad para crear nuevas formas de politización y establecer nuevos criterios de eficiencia.

Exploraremos las formas organizacionales de las organizaciones civiles de desarrollo sustentable, considerando que en su misión está dictada por la conciencia de los límites del progreso y representan la búsqueda de modelos de desarrollo alternativo fundado en el reconocimiento de los riesgos globales y la nueva conciencia planetaria; que su orientación y objetivos se inscriben en el contexto del cambio en el modelo de desarrollo y que su práctica se funda en el reconocimiento de la biodiversidad por lo que participan activamente en la definición del tipo de desarrollo que se desplegará en las próximas décadas así pues, su existencia es la representación organizacional de la expresión de la máxima *pensar globalmente, actuar localmente*.

Afirmamos que las Organizaciones civiles no gubernamentales, por su existencia misma y en razón de su proliferación en las últimas dos décadas del siglo XX, contienen información relevante, representan una síntesis y abren una posibilidad de vida organizada capaz de responder a los problemas, crisis o encrucijadas que el triunfo de las aspiraciones del proyecto de la modernidad trae consigo a nivel planetario.

Tal afirmación requiere de una seria reflexión respecto a los contextos históricos organizacionales que hasta ahora conocemos, y con este fin retomaremos como guía argumentativa la propuesta de Ulrich Beck sobre la modernidad tradicional y el cambio hacia una sociedad de riesgo y la caracterización de cambio en los paradigmas organizacionales que proponen Stewart Clegg y Thomas Clarke en *Changing Paradigms* para establecer una correlación significativa que enmarque la presencia y las prácticas de las organizaciones civiles de desarrollo este período, del mismo modo, a lo largo de esta exposición retomaremos algunas caracterizaciones y tipologías desarrolladas en los estudios sobre las organizaciones civiles, con el fin de establecer los criterios

que nos permitan evaluar de manera integral las acciones y las prácticas de dichas organizaciones, la tipología desarrollada por Luz María Ortega Carpio quien las clasifica por generaciones dado su modelo en función a la noción de desarrollo y la relación con los actores beneficiarios de los proyectos, su área de acción y los criterios dictados por la OCDE para la evaluación de la sustentabilidad contenida en las organizaciones civiles.

La importancia del estudio de las organizaciones civiles de desarrollo sustentable

Con el fin de introducir a la lectura y presentar los rasgos esenciales que caracterizará el universo sobre el que versa este texto, guiaremos la exposición con base a tres preguntas: ¿por qué organizaciones?, ¿por qué civiles? y ¿por qué de desarrollo sustentable?

¿Por qué organizaciones?

La proliferación de literatura y círculos de reflexión que tienen como punto central de su análisis a las organizaciones civiles no gubernamentales, nos han hecho creer que existe una gran cantidad de información al respecto. Y esto es cierto solamente en un sentido, existe efectivamente una efervescencia en torno a estas organizaciones como actor emergente en la esfera pública en México, a partir de que proclaman su pertenencia global en el Encuentro de Río de Janeiro en 1992 y adquiere una dimensión mundial en 1994 con el movimiento zapatista. Sin embargo existen muy pocos elementos de análisis que permitan evaluar la efectividad de sus acciones y la dimensión organizacional ha sido absolutamente ignorada, a la fecha no existe ningún trabajo de esa naturaleza en México.

A nivel internacional algunos elementos apuntan hacia la creación de un nuevo campo temático (Mintzberg & Westley, 2000) sobre todo en lo que respecta a la constitución de redes sociales afianzadas en las tecnologías de información (Camarena, 1999) pero se desconoce el modo en que tales organizaciones operan, su grado de efectividad y eficiencia, el tipo de objetivos y metas organizacionales que corporeizan su estrategia, la relación existente entre las orientaciones, los principios y la práctica organizacional cotidiana. Es decir que se ignora el modo en que operan en tanto organizaciones y sin embargo, funcionan como tales en cuanto que no se trata de reuniones esporádicas, circunstanciales de ciudadanos en función de algún evento en particular, sino que “son agrupamientos estables, organizados, con una estructura de relaciones, con reglas de funcionamiento, con objetivos relativamente estables, que tienden a profesionalizar las acciones que realizan y que en la mayoría de los casos cuentan con personalidad jurídica”(Canto Chac, 1998)

En la medida que las Organizaciones mencionadas emergen como vehículos de la expresión de la sociedad civil organizada en función a distintos ámbitos, con diversos intereses, pero que

aparentemente tienen en común el hecho de situarse al margen de la Institución pública - gubernamental- y de la empresa privada - lucrativa- (organizaciones que han sido los objetos por excelencia de la Teoría de la Organización) han sido definidas como:

Entidades privada constituidas con o sin figura legal, que no tienen fines de lucro y están orientadas hacia el logro de beneficios sociales para la comunidad, carecen de intereses políticos de un grupo definido, aun cuando estimulan la participación ciudadana en áreas públicas como las políticas electorales, la vigilancia gubernamental, derechos humanos o conservación ambiental, la participación ciudadana se considera como la clave para la existencia de una mayor co-responsabilidad de los gobiernos y los ciudadanos. (Baileys, 1998)

Y en términos más generales se entienden como:

Son asociaciones (o grupos o movimientos) constituidas por personas privadas cimentadas en lazos asociativos sobre una base puramente voluntaria sin fines de lucro, que no persiguen beneficios personales sino sociales comunitarios. (Pascal, 1997:134)

En el año de 1989, el Banco Mundial propone la siguiente definición:

Organizaciones privadas que persiguen actividades para aliviar el sufrimiento, promover los intereses de los pobres, proteger el medio ambiente o generar el desarrollo de la comunidad” un año después incluyó entre sus fines el de “brindar servicios sociales. (Ortega Carpio, 1994:34)

Y son caracterizadas de la siguiente manera:

Como organizaciones independientes y no una parte orgánica de estructuras mayores como Iglesia, universidad o empresa; No representan un electorado más amplio. Su valor está dado por lo que hacen, no a quienes representan; los servicios sociales que prestan tienden a la auto sustentabilidad y no son agencias de financiamiento; están constituyéndose como canales no oficiales para el apoyo internacional de proyectos típicamente locales, lo cual los facilita como conexiones entre agencias internacionales y locales, sin limitaciones formales ni definiciones territoriales se desplazan de manera más o menos fluida. (García & Armijo, 1995:57)

Existe una clasificación relativamente nueva que se ha afirmado a partir de los años ochenta y que distingue a las ONG's a partir de los siguientes rasgos: a) ser financiadas por un organismo nacional o internacional b) declararse formalmente como organizaciones no lucrativas, c) dirigir su actividad

hacia el apoyo o la asistencia a terceros –en general a sectores desfavorecidos y al servicio de la comunidad- d) estar integradas en general por grupos profesionales pertenecientes a los sectores medios de la población y e) ser organizaciones con un cierto nivel de institucionalidad que no buscan tomar el poder(Álvarez,1998:).

Con esta muestra de definiciones podemos observar que existe un reconocimiento de la existencia de las organizaciones en cuanto organizaciones, también podemos ver que son definiciones generales que en muchos casos oscurecen mas que aclaran los modos concretos de operación y desempeño particular de estas organizaciones cuya definición as vuelve *sui generis* considerando la ausencia de fines lucrativos y el hecho de que no persiguen intereses políticos de grupo.

Como organizaciones no gubernamentales, los fines que persiguen son tan amplios que hasta hace pocos años (a partir de la Cumbre de Río de Janeiro, 1992) han empezado a abandonar la definición fundada en la negación: no gubernamentales y no lucrativas, para empezar a constituirse en torno a lo que si son y denominarse como organizaciones civiles de desarrollo sustentable o de derechos humanos.

Más adelante especificaremos lo que denotan dichos adjetivos, por el momento, nos interesa definir simplemente el hecho de que son organizaciones.

Desde hace algunos años, la reflexión sobre las organizaciones no gubernamentales se ha convertido en un campo de estudio legítimo, sobre todo en Europa y Norteamérica dónde la participación ciudadana tiene una fuerte tradición política y estas organizaciones funcionan como actores políticos visibles desde la post guerra, el desenvolvimiento histórico organizacional de dichas organizaciones se puede constatar en el hecho de que existe una tipología (Ortega Carpio, 1994) académicamente aceptada fundada en los cambios que han tenido lugar en su seno a partir de los diferentes modos en que se ha entendido el desarrollo, el tipo de relación que establecen con el beneficiario de su proyecto y los orígenes históricos a los cuales se asocian, esta tipología, que las clasifica por “generaciones” (la primera generación es asistencialista y apolítica, la segunda “desarrollista” y con una fuerte opción hacia los pobres y la tercera que promueve el desarrollo sustentable con carácter político que busca la ciudadanización de la gestión)

En México, la reflexión sobre las organizaciones civiles es más reciente y en ello juega el hecho de que hasta hace poco más de una década comienzan a ser visibles actores políticos no sujetos a la esfera de la política tradicional perteneciente exclusivamente a los partidos políticos, en esta circunstancia tienen que ver una serie de factores históricos y políticos que desarrollaremos a lo largo de la tesis, sin embargo existen estudios ya clásicos sobre el desenvolvimiento y transformación de las organizaciones civiles que, en su búsqueda irrefrenable de “identidad”,

colocan la especificidad en el extremo histórico de la referencia prehispánicas para encontrar los orígenes de las organizaciones civiles (Reygadas, 1998) Estos estudios tienen el mérito de buscar las especificidades de las organizaciones civiles mexicanas frente a las aseveraciones hechas desde contextos europeos o norteamericanos, sin embargo, en este trabajo nosotros no consideramos esta cuestión como fundamental puesto que nuestro interés radica más en estudiar y comprender a las prácticas organizacionales concretas que hacer ideologías nacionalistas, por demás que reconocemos que los modelos de desarrollo son proyectos históricos impuestos internacionalmente de los cuales en cada contexto se elaboran y semantizan de formas particulares y dan lugar a formaciones sociales específicas, tomando en cuenta que si cierto es que “ningún hombre es una isla...”, un país lo es menos (excepto, claro, las que si lo son).

¿Por qué civiles?

El movimiento moderno de resistencia pasiva tuvo sus comienzos en el Empire Theatre de Johannesburgo, a las tres y cuarto del día 11 de septiembre de 1906, quizá halla alguna ironía en el hecho de que se anunciara por uno de los mas ricos comerciantes musulmanes del África del Sur.

Payne Robert. “Ghandi”

El contingente principal de la marcha estaba integrado por jóvenes italianos, con ellos: marchaban anarquistas griegos, militantes kurdos, irlandeses y finlandeses, así como integrantes de diversas ONG.

En las calles de Praga, en el año 2000.

¿Cómo poder definir lo civil de una sociedad amplia, compleja, indiferenciada en su diferenciación obsesiva con base a *los pequeños narcisismos de la diferencia*, en cuyo extremo el oroborus de la sociedad hipermoderna se muerde la cola con individuo monada³?

³ “el concepto de seguridad e igualdad (contenido en los derechos universales del hombre) no quiere decir que la sociedad se sobreponga a su egoísmo. Al contrario, es el aseguramiento de tal egoísmo, del individuo replegado en sí mismo. Muy lejos de concebir al hombre como ser genérico estos derechos hacen a la sociedad el marco externo una limitación impuesta a su independencia original” Carlos Marx “Sobre la Cuestión Judía” 1843.

¿Cómo distinguir lo que de suyo es diverso sin sacrificar el sentido político del concepto amplio en su *ubicuidad contemporánea* (Olvera, 1998)?

¿Como impedir que el término se agote en una abstracción tal que permita explicar todo sin entender nada?

El enigma es tal que se asemeja a la imposibilidad de distinguir en la oscuridad de la noche un hilo negro de uno blanco y es preciso concluir el ayuno⁴. Se hace necesaria un poco de historia, un poco de teoría y un gran esfuerzo de inteligencia –como capacidad de inteligir- para llenar de cuerpo y sentido el término, a sabiendas que con ello se sacrificará la seducción que nos provoca su ambigüedad: *Si pudiéramos hacer un inventario cronológico de las palabras más usadas, diríamos que en los años 50 se hablaba de trabajar con los pobres, en los 60 con los marginados, en los 70 con el pueblo y en los 80 con la sociedad* (Armijo & García, 1995:13).

Parafraseando libremente a Tronti (1984) cuando afirma que “los obreros están condenada a ser capital variable hasta que no tomen conciencia de si y para si, sólo entonces podrá ser una clase”, nosotros diremos: que el pueblo está condenado a ser masa, hasta que no tome conciencia de si para si, solo entonces podrá ser sociedad civil.

Mágicamente la sociedad civil aparece cuando se nombra a si misma y se nombra en sus prácticas, con sus expresiones, siendo ella misma su propia referencia: el horizonte es lo público y el lugar desde el cual se define es siempre privado, lo particular orientado hacia el bien público, la sociedad civil o el tercer sector, refiere de forma ambigua a un conjunto de iniciativas privadas con mentalidad pública: *puede verse a la sociedad civil a la vez como una arena social en la que la gente se organiza o como un proyecto político* (Rapport Canadien sur le développement, 1999).

La recuperación contemporánea del concepto de *sociedad civil* y la relación de esta con la existencia de las organizaciones no gubernamentales, será analizada en el capítulo II, por ahora diremos que su emergencia se asocia al surgimiento de nuevos actores sociales, nuevas arenas de lucha, en la pérdida de la centralidad en la idea de control del Estado y la imposibilidad de cambiar de raíz la lógica del sistema económico. Algunos analistas (Groupe de Lisbonne, 1996) de la transición a la democracia, entienden a la sociedad civil como el conjunto de asociaciones voluntarias, movimientos populares y grupos profesionales en una sociedad determinada.

Andrew Arato y Jean Cohen (1999: 83-112) quienes han realizado una importante síntesis y una ineludible propuesta para pensar la sociedad civil, recuperan los planteamientos de Habermas sobre

⁴ El Ramadham, ayuno musulmán que inicia cuando es posible distinguir con la luz del día un hilo negro de uno blanco y concluye cuando la oscuridad impide realizar la distinción.

la noción de mundo de vida y la posibilidad de trasladarlo al concepto que nos concierne. Sostienen que en la medida de que los individuos crecen dentro de una tradición cultural y participan en la vida de grupo, evalúan orientaciones y adquieren competencias, desarrollan identidades sociales. La reproducción de ambas dimensiones del mundo de vida implica procesos comunicativos de transmisión cultural, de integración social. Este proceso se da mediante el surgimiento de instituciones especializadas, lo que constituye la dimensión institucional del mundo de vida. La sociedad civil presupone una estructura jurídica que valore la auto organización de la sociedad y la publicidad, una constitución que articule los principios que fundamentan su articulación interna, ella existe sólo donde hay una garantía jurídica de la reproducción de varias esferas en la forma de conjunto de derechos: aquellos concernientes a la reproducción cultural; aquellos que aseguran la integración social y los que aseguran la socialización.

Si bien es cierto que el Estado es agente de la legalización de esos derechos, no es ni la fuente ni la base de su validez, estos surgen como demandas reivindicadas por grupos sociales en los espacios públicos de una sociedad civil emergente. Es decir, con esta demarcación y caracterización de lo que es la sociedad civil, entenderemos que es aquello que se manifiesta y que se encuentra al margen del Estado y fuera de la lógica del mercado, que tiene que ver con la construcción de lo social constituyente, que define su locus y su discurso a partir del reconocimiento de su especificidad mediante proceso comunicativos en el marco jurídico de tales derechos.

Teóricamente, la sociedad civil emerge bajo dos condiciones de posibilidad; primero al ser una dimensión del mundo de vida, debe estar institucionalmente asegurada por derechos y es preciso que una multiplicidad de actores pueda confiar sólo en un horizonte de significados y normas mutuamente presupuestos; y segundo presupone las esferas diferenciadas de la economía y el Estado, en condiciones de apertura comunicativa (Arato & Cohen, 1999:83-112)

Lo definitivo en este aspecto y que resulta crucial en nuestra investigación es el hecho de que el proceso de globalización trae consigo una fuerte y sistemática emergencia y consolidación de instituciones internacionales que funcionan como el marco jurídico que legitima y propugna por la existencia y validación de una serie de “derechos” que devienen en obligaciones morales para los gobiernos nacionales y funcionan como referentes de legitimidad de las acciones, cuya violación permite la intervención de fuerzas internacionales, lo cual implica la creciente contradicción entre ordenes legales nacionales y tradiciones locales con la asunción plena de “derechos”. Y el hecho de que estas fuerzas se constituya en organizaciones que existen de manera permanente con una figura legal y con acciones legítimas.

Existe, un marco internacional que en este trabajo recuperamos y que caracteriza los márgenes en los cuales se expresa y comunica las sociedades civiles locales, este marco es definido por el grupo de Lisboa en tanto sus funciones se identifican como **sociedad civil mundial** (Groupe de Lisbonne, 1996:48):

- Deviene poco a poco en portadora de la conciencia moral del planeta a partir de definirse como vector de ideas y prescripciones de orden moral contenidas en la Declaración de los Derechos Humanos. Aparece pues como reivindicatoria de las aspiraciones y objetivos que se han convertido en demandas universales como condición necesaria para el desarrollo humano, estas demandas sociales mundiales aterrizan y despegan de fuentes concretas de desigualdades e injusticias que van desde la lucha por la igualdad entre los géneros hasta las protestas contra la polución. Si bien este planteamiento no es nuevo⁵, adquiere fuerza política y viabilidad social que se consolida en la Conferencia de Río en 1992, en el contexto de la globalización
- Porta también un escenario diverso y heterogéneo de múltiples formas de soluciones locales y fragmentadas para resolver los problemas, es decir, vehículo las posibilidades reales de los individuos para responder de forma activa a los problemas provocados por el desarrollo.
- Y una tercera función esencial que define a la sociedad civil mundial es que representa una oferta política mundial y porta la solución concreta a problemas mundiales.

Lo crucial en este aspecto es la participación de ciertos sectores o grupos sociales generan con sus acciones y estrategias discursivas y organizativas una disputa por la ampliación de la gestión y la concepción de la esfera pública (Cunill, 1997), que haga posible la inclusión de ciertas iniciativas que provienen de la participación de los ciudadanos con lo cual muestran tendencias a romper barreras que resultaban infranqueables, apuntan hacia nuevas formas de interacción y atribuyen legitimidad a ciertas acciones circunstanciales que expresen el difuso sentimiento de urgencia al enfocar problemas socio institucionales. Por ello, la emergencia y manifestación de la sociedad civil

⁵ Como veremos en el capítulo II de esta tesis, desde 1972 en las Naciones Unidas se discute sobre la población y el desarrollo y los límites del crecimiento; el trabajo del *club de Roma* publicado en 1977; el **informe de Brundland** en 1987; la Conferencia de Río en 1992 y la reunión cumbre en Nueva York en 1997, dónde los temas sobre el reconocimiento de los límites de la tierra, los problemas del desarrollo, las crisis ecológicas y energéticas han alentado la búsqueda activa de alternativas al crecimiento aterrizando en las prácticas del desarrollo sustentable vehiculado tanto por ciertos esfuerzos de los gobiernos nacionales, como y sobretodo, por agencias y organismos no gubernamentales de carácter nacional e internacional.

organizada en los marcos nacionales está definitivamente relacionada con la existencia de las organizaciones de una sociedad civil mundial, pero no se subsume a ellas, sino que se requieren y validan mutuamente, muchas veces una funciona como corredor o intermediario de la otra y los papeles son intercambiables, por ello es posible afirmar que establece una suerte de diálogo entre la localidad -tradiciones- y la globalidad.

Relacionadas con los movimientos sociales (Touraine, 1995) que desde el reconocimiento de su especificidad aparecen nombrándola cuando disputan el código y luchan por la legitimidad de su existencia en el para crear un código que no les excluya, las organizaciones civiles aparecen como la metástasis organizada de los movimientos sociales, es por ello el “bastión organizado de la sociedad civil”, el modo en que se define y adquiere relevancia como actor social.

Sin embargo, veremos que muchas veces, las organizaciones civiles son una forma de asociación selectiva –con criterios específicos de selección- no plural y no democráticas, que al interior contradice los principios de la esfera de “derechos” necesaria para su constitución. Por ello no es posible generar una teoría de las organizaciones civiles desplazando simplemente los criterios normativos de la sociedad civil moderna, porque implicaría rechazar las condiciones históricas y culturales de dan cuerpo y sentido a su existencia.

Por esta razón, en esta tesis, asumimos una postura heurística con respecto a los conceptos definidos como sustancia –que, del mismo modo que la “globalización”, no pueden ser comprendidos sino en sus prácticas que es el modo en que se definen a sí mismos-, considerando las concepciones creadas en contextos históricos y sociales distintos como guías o referentes que nos sirvan para “ver” el modo en que estos adquieren su definición específica en los contextos locales, que en sus estrategias y prácticas discursivas adquieren nombre y significado por derecho propio. Sólo entonces *sociedad civil* dejará de ser la caja negra⁶ de los discursos y un principio explicativo abstracto al cual se acude para nombrar lo que se desconoce, para ser un concepto pleno, con “pasta y musicalidad” que nos permitirá comprender procesos complejos en los que se entrelaza la localidad con la globalidad, lo público con lo privado, el mundo de vida con el Estado y con el mercado, la modernidad tradicional con la sociedad de riesgo, etc. y adquirirá especificidad sin sacrificio de su ubicuidad contemporánea.

⁶ Esto es evidente a partir del conflicto en Chiapas cuando en 1994 los zapatistas apelan a la sociedad civil y en ese discurso se legitima el movimiento conservador de ciudadanos de San Cristóbal “auténticos coletos” y de ganaderos chiapanecos afectado en sus intereses, precisamente por la lucha de los zapatistas.

¿Por qué de Desarrollo Sustentable?

El paradigma de occidente es diabólico porque operacionaliza el sueño de luzbel, y con los secuaces de Mefistófeles, hace el mundo a su imagen semejanza prometiéndole a cualquiera ser alguien, en el sueño de ser para otros a quien no es nada para sí mismo.

Afirmar aquí que estamos asistiendo a un punto de quiebre o inflexión de la modernidad tradicional y el paradigma de desarrollo tal y como hasta ahora ha sido conocido, que puede ser identificado, como veremos más adelante, con la conciencia de que la realización de los fines no es garantía del progreso de la humanidad; de que el dominio de la naturaleza no es el medio que garantiza la libertad del ser humano; que las llamadas *necesidades básicas* están culturalmente determinadas; y la constatación de que los recursos naturales son finitos, junto con la emergencia del imperativo del respeto y el cuidado a la diversidad cultural y ecológica, que se asienta de forma dolorosa en la cultura occidental y comienza a minar la legitimidad de la modernidad tradicional (Beck, 1998), es decir una verdad de Perogrullo y sin embargo, es verdad.

Centrar la discusión sobre la modernidad tradicional en el problema de cómo ha sido concebido el desarrollo es tocar un punto neurálgico de la cultura occidental y será desplegado a lo largo de toda la tesis, por ahora bástenos situar las coordenadas y definir los presupuestos a partir de los cuales tendrá lugar la reflexión.

Este apartado es un esfuerzo por resumir las condiciones que la enmarcan y ponderar las implicaciones, que en términos de la constitución de nuevas estrategias organizacionales y la emergencia de nuevos paradigmas es re-semantizada la noción de desarrollo al añadirle el adjetivo de sustentabilidad.

“La realización de la utopía es su pérdida”, afirma Marcuse (1968) en el *Hombre Unidimensional* y lo constata Beck cuando escribe en su texto sobre la sociedad de riesgo: “Al realizarse (con los zapatos silenciosos de la normalidad) la sociedad industrial se despidió del escenario de la historia mundial por la escalera trasera de los efectos secundarios”. Él sostiene que la constitución de la sociedad de riesgo es el resultado de la realización plena de los éxitos de la modernidad tradicional en la cual los principios de “progreso” y “desarrollo” se generaron como respuesta a la lógica de la escasez, mientras que la modernidad reflexiva, “De una manera similar a como en el siglo XIX la modernización disolvió la sociedad agraria anquilosada estamentalmente y elaboró la imagen estructural de la sociedad industrial, la modernización disuelve hoy los contornos de la sociedad industrial, y en la continuidad de la modernidad surge otra figura social.” (Beck, 1998:16) y se

configura desde el reconocimiento y la constatación de los riesgos globales, los límites del planeta y la plena asimilación de los derechos humanos.

La literatura sobre el desarrollo en los últimos 30 años (Ortega Carpio, 1994) lo enmarcó en:

a) la teoría del crecimiento por etapas, en la cual el desarrollo se consideraba como una cuestión de quitar obstáculos y proporcionar los elementos ausentes, el subdesarrollo se consideraba un retardo en el crecimiento *Mas de la mitad de la población del mundo vive en condiciones cercanas a la miseria. Su vida económica es primitiva y está estancada. Su pobreza constituye un obstáculo y una amenaza tanto para ellos como para las áreas más prósperas* (Discurso promulgado por Harry Truman en 1949, Citado en Escobar, 1996:19).

b) los modelos de cambio estructural, que centran la discusión en los mecanismos por los cuales los países del Tercer Mundo transforman su estructura económica de ser básicamente agrícola y tradicional de subsistencia a convertirse en industrial y de servicios *Sólo mediante un ataque generalizado a través de toda la economía sobre la educación, la salud, la vivienda, la alimentación y la productividad puede romperse el círculo vicioso de la pobreza, la ignorancia y la baja productividad. (...)la buena planeación para fijar objetivos y asignar recursos, y la decisión de llevar a cabo un programa de mejoras y reformas creando políticas económicas que satisfagan los requerimientos sociales verificados científicamente* (Informe del International Bank en 1950, citado en Escobar, 1996:56).

Es preciso hablar de desarrollo, sostiene Escobar (1996:31) como una experiencia históricamente singular definida por tres ejes: *las formas de conocimiento que a él se refieren a través de las cuales llega a existir y es elaborado en objetos, conceptos y teorías; el sistema de poder que regula sus prácticas; y las formas de subjetividad fomentadas por este discurso, aquellas por cuyo intermedio las personas llegan a conocerse a sí mismas como desarrolladas o subdesarrolladas.*

En esta tesis entenderemos la noción de “modelo de desarrollo” como un entretejido consecuente y sinérgico de tres componentes: un cierto tipo de instituciones, el paradigma (Khun, 1990)⁷ que otorga referente y atribuye sentido y los actores sociales que lo realizan.

Así pues, el modelo de desarrollo puede ser entendido como el guión, recuperando la metáfora de la vida social como teatro de Goffman (1964), que define a los actores sociales, otorgando un locus y un discurso específico a un determinado grupo de sujetos, quienes se constituirán como sector o

⁷ Thomas Khun en “La estructura de las revoluciones científicas”, atribuye dos sentidos a la palabra paradigma: como constelación de opiniones valores y métodos compartidos por los miembros de una sociedad determinada y como los ejemplos de referencia, las soluciones concretas de problemas retenidas como ejemplares y que sustituyen a las reglas explícitas en la solución de los demás problemas de la ciencia normal.

clase, con relación a un referente dado⁸. La transición de un modelo de desarrollo a otro implica por tanto, la transformación de un esquema de realidad, el cambio de código y la reconfiguración de los actores y el tipo de relaciones existentes, implica un cambio en el sistema de significación y acción que trae consigo la emergencia de formas organizacionales.

En este orden, la tesis de Beck (1998) implica que la *modernización de la tradición* se realiza en torno a la sociedad industrial fundada sobre la creación de riquezas en oposición a la escasez; el referente para los actores sociales es la producción y estos son estructurados en cuanto su pertenencia a clases sociales; y las instituciones propias son el Estado nacional –burocracia- y la forma fábrica. Clegg y Clarke (1998) desarrollan esta idea definiendo los márgenes en el cambio del paradigma organizacional dónde las ideas y los valores están fundados en la ortodoxia del *management* clásico; *el mercado es local y nacional; la orientación se basa en planes y racionalidad estratégica; la organización y el control es taylorista-fordista; y los objetivos son la ganancia, el crecimiento y el control.* (Clegg & Clarke, 1998:7)

Las características de orden cualitativo que definen la crítica al modelo de desarrollo se significa por una toma de posición respecto a los riesgos y conflictos generados mas por los éxitos que por los fracasos del proyecto de desarrollo tecno-económico y político social de la sociedad industrial (Beck, 1998^a) y se estructura en torno a dos ejes temáticos o referentes fundamentales que dan lugar a la emergencia del paradigma del desarrollo sustentable con base al reconocimiento de las amenazas globales de los riesgos producidos por el desarrollo tecno-económico de la modernidad tradicional y la conciencia de los límites del planeta, componentes de la fuente ecológica y de desarrollo sustentable y defensa de la biodiversidad.

Desde 1972 cuando en las Naciones Unidas se discute sobre la población y el desarrollo y los límites del crecimiento, el trabajo del *Club de Roma* publicado en 1977, el Informe de Brundtland en 1987, la Conferencia de Río en 1992 y la reunión cumbre en Nueva York en 1997, los temas sobre el reconocimiento de los límites de la tierra, los problemas del desarrollo, las crisis ecológicas y energéticas han alentado la búsqueda activa de alternativas al crecimiento aterrizando en las prácticas del desarrollo sustentable vehiculado tanto por ciertos esfuerzos de los gobiernos nacionales como y sobretodo por agencias y organismos no gubernamentales de carácter nacional e internacional.

⁸ Esto excluye la significación de la acción de los individuos particulares y atribuye sentido e inclusión en el código a las acciones del grupo en cuanto tal. Desde esta óptica, la constitución del modelo de desarrollo y los sujetos que lo constituyen es un proceso dinámico con un cierto grado de flexibilidad –que otorga especificidades históricas y culturales a la homomorfia estructural.

Una nueva idea de desarrollo comienza a surgir y es la idea de desarrollo sustentable, tiene sus orígenes en la crítica a las ideas de desarrollo anteriormente planteadas y en ellas se desataca la necesidad de hacer un análisis en términos de globalidad y no es considerado como estrictamente económico. Entretanto, Brundtland entiende por desarrollo sostenible, un desarrollo que satisface necesidades de generaciones actuales sin afectar las posibilidades de las generaciones futuras –los llamados derechos de la cuarta generación- En este informe se refieren al uso de los recursos naturales. El Banco Mundial lo describe como *el mejoramiento sostenible del nivel de vida comprende tanto el consumo material como la salud y la educación y protección al medio ambiente, la definición comprende también una mayor igualdad en las oportunidades, la independencia política y las libertades civiles* (1990: 2-3).

Ahora, la noción de sustentabilidad se ha convertido en un imperativo para el desarrollo y comienza a ser planteado seriamente por las empresas multinacionales *la búsqueda eternal del dominio sobre la naturaleza se ha sustituido por la ganancia en armonía con la naturaleza y la operación y estrategias de las corporaciones resultan cruciales para el logro de la sustentabilidad en tanto el control de los recursos, la tecnología y la innovación y ejercen una influencia considerable sobre las elecciones de la mayoría de la gente.*(Clarke & Clegg, 1998:370)

Esta nueva concepción de desarrollo representa un nuevo paradigma para las organizaciones de la modernidad reflexiva que se estructuran en torno a los que Beck denomina sociedad de riesgo en donde lo principal es asegurar la producción sustentable y esto se logra, según proponen Clegg y Clarke (1998: 381) quienes recuperan la propuesta de Hames sobre los tres paradigmas organizacionales caracterizados en función a su relación con la naturaleza, entendiendo como paradigma de la modernidad tradicional, el tecnocéntrico; como paradigma de la transición a la reflexividad, el sustaincentrico; y como el paradigma por venir, en el que se han asimilado plenamente los riesgos, el ecocéntrico, ambos con ideas y valores de cambio múltiple, donde se reconoce el mercado local y global –*glocal*- los procesos de comunicación altamente tecnologizados en forma red, con una orientación de pensamiento estratégico, innovación y *core* competencias y con una organización y control inteligente y en redes.

Así pues, el paradigma de sustentabilidad es emergente y por lo tanto, de naturaleza diversa, Leonardo Boff (1997: 48-51) propone seis criterios para ordenar la diversidad de las propuestas y confluyen en los dos últimos paradigmas organizacionales mencionados arriba y cuya confluencia desarrollaremos ampliamente en el capítulo sobre metodología: la *eco-tecnología*, dónde se buscan soluciones técnicas para los problemas generados por el desarrollo tecnológico, los modos de paliar los efectos secundarios; la *eco-política*, en dónde se parte del reconocimiento de que atrás de los

proyectos técnicos están los proyectos políticos y se pretende llevar a cabo proyectos de desarrollo sostenido que garantice el equilibrio de los ecosistemas; la *ecología humana y social*, que busca la forma científica y técnica de asegurar la calidad de vida humana y natural; la *ecología mental*, que coloca el problema en la constitución de subjetividades asentadas en el poder y pretende solucionarlo con la construcción de una integración psíquica que vuelva más benevolente la relación del ser humano con su entorno; la *ética ecológica*, que se define en oposición al utilitarismo y el antropocentrismo propio del desarrollo tradicional afirmando que el ser humano es un ser de comunicación y responsabilidad y busca potenciar la solidaridad generacional en el sentido de respetar los derechos de quienes todavía no han nacido, por último; la *ecología radical*, en la que se discierne la actual crisis como una crisis de civilización hegemónica.

Según hemos afirmado en anteriores párrafos, la sustentabilidad como concepto, tanto como la noción de globalización y de sociedad civil, son conceptos dinámicos cuya definición se construye en las prácticas reales y no se agotan con la caracterización de sus cualidades abstractas –que aun cuando delimitan el territorio de su expresión, no da cuenta de su especificidad- por lo que es preciso interrogar a las prácticas de organizaciones concretas de desarrollo sustentable sobre el modo en que en su despliegue, están construyendo una trayectoria posible hacia la sustentabilidad.

Dada la posición estratégica que tiene la noción de desarrollo en el cuerpo discursivo de la modernidad y el hecho de que las OCNGD's adquieren su legitimidad con relación a este eje, y siguiendo el instinto heurístico que impulsa esta tesis, estudiaremos las redes de organizaciones civiles de desarrollo en México con base a tres niveles de evaluación establecidos por nosotros como necesarios (y que desarrollaremos ampliamente en el capítulo donde se expone la metodología) para la comprensión del grado y tipo de desarrollo de tales organizaciones:

- a) la sustentabilidad en el contenido de su misión, objetivos y proyectos;
- b) en cuanto a sus estrategias organizacionales o semantización del paradigma de las nuevas organizaciones en el modo en que se lleva a cabo las acciones –constitución de la organización en sí;
- c) y en las relaciones que se establecen con otros actores – organizaciones, beneficiarios, Estado, etc.

Con estos tres niveles esperamos confrontar en grado de coherencia asimilado y propuesto por tales organizaciones en cuanto a su capacidad para responder a los riesgos globales y sus cualidades reflexivas; la incorporación de los principios que guían la definición de la sociedad civil,

democracia y reconocimiento pleno de los derechos universales incorporados en el paradigma organizacional y en la forma en que se integran en redes y establecen relaciones con los otros actores sociales y políticos.

La estructura.

El cuerpo de esta disertación se compone de dos capítulos en los que se presentan una serie de argumentos socio históricos organizacionales que nos permitan comprender y enmarcar la emergencia y la proliferaciones de las redes organizaciones civiles de desarrollo sustentable, un tercer capítulo donde presentamos las argumentaciones metodológicas que nos permitirán definir y observar aquello que queremos ver en las redes de organizaciones civiles y un capítulo cuarto donde presentamos los resultados del estudio de caso sobre una red de organizaciones civiles de desarrollo en la región de los Tuxtlas en la que participan nueve organizaciones y el quinto capítulo donde se presentan las conclusiones.

De manera más detallada, en el primer capítulo establecemos la relación entre modernidad tradicional, tipo de desarrollo, racionalidad instrumental y conocimiento científico, definición de las organizaciones modernas individuo, y organizaciones civiles de desarrollo de primera y segunda generación. En él desarrollamos los siguientes supuestos que nos permiten comprender el núcleo y el posicionamiento de las organizaciones civiles de desarrollo en la modernidad tradicional:

Primer supuesto; las organizaciones modernas sintetizan en su estructura los principios que constituyen y caracterizan a la modernidad tradicional y son la objetivación y el vehículo del modelo de desarrollo que propugna.

Segundo supuesto: Las organizaciones civiles asimilan isomórficamente los principios y las transformaciones que tienen lugar en la empresa y son sinérgicas al modelo de desarrollo en cuanto a la dimensión paradigmática y estructural.

Tercer supuesto: Las organizaciones civiles de desarrollo de primera y segunda generación son conceptual y morfológicamente análogas a las organizaciones modernas y constituyen el complemento de un modo específico de entender el desarrollo.

En el segundo capítulo, presentamos los desplazamientos más significativos que tienen lugar con el proceso de globalización y desembocan en el surgimiento de la sociedad de riesgo en tres dimensiones; económica, político y social organizacional. Considerando que hoy, la globalización es marco de referencia ineludible para el análisis y la comprensión de cualquier proceso o acontecimiento particular que quiera ser estudiado, reconocemos que cualquier intento de definición

que pretenda abarcarla como totalidad, es inmediatamente puesto en entredicho por la existencia de un sin número de particularidades cuya comprensión escapa y en muchos casos contradice las definiciones más minuciosas y generalizantes, que esta condición paradójica que encierra la pretensión de definición de conceptos abstractos y universales, sólo puede ser confrontada distinguiendo los distintos *tipos lógicos*⁹ que la componen, tal como propone Beck (1998b:29) *globalización significa los procesos en virtud de los cuales los Estados Nacionales soberanos se entremezclan e imbrican mediante actores transnacionales y sus respectivas probabilidades de poder, orientaciones y entramados varios*, lo que nos lleva a afirmar que no es de nuestro interés replicar sobre las definiciones de la globalización como fuente autónoma y universal, sino referirnos a ella como una suerte de efecto móvil que se expresa en una serie de procesos que se manifiestan en: los cambios de configuración de los escenarios nacionales e internacionales; en ciertas transformaciones de la composición de los espacios políticos y sociales; por los cambios en el modelo de desarrollo que ella determina; y en los desplazamientos y las conmociones que trae consigo, con el fin de comprender el contexto en dónde emerge como actor la sociedad civil, dimensionar lo que es lo nuevo de lo viejo, delinear, en lo posible aquello que nos permite hablar de “esta época”. En este capítulo desarrollamos los argumentos que sostienen los siguientes supuestos:

Cuarto supuesto: en las últimas dos décadas las organizaciones civiles de desarrollo se han modificado estructuralmente debido a los cambios ocurridos en el ambiente, derivados, fundamentalmente de tres clases de revoluciones: a) *revolución tecnológica*, que deriva en las transformaciones a nivel organizacional; b) *la revolución política*, que constituye la arena a partir de la cual emergen nuevos actores; y c) *la revolución paradigmática*, que modifica a las organizaciones en su estructura, la forma de validar los conocimientos y el tipo de misión.

Quinto supuesto: la reflexividad que caracteriza a las organizaciones civiles de desarrollo, está dada según afirmamos: a) por el tipo de relaciones que establecen y el modo en que definen su entorno; b) por las áreas en las que se inscriben y los objetivos que persiguen; y c) por el tipo de desarrollo que promueven.

Sexto supuesto: representan la reflexividad organizacional debido a que estructuralmente se constituyen en torno a la sociedad del conocimiento, la

⁹ En el trabajo de Russel y Whitehead en **Principia Matemática** se presenta una estrategia para responder a la paradoja distinguiendo entre la cosa nombrada y el nombre de la cosa, el miembro de la clase y la clase del miembro. Esta estrategia particular se confronta a su vez con el teorema de Gödel quien afirmaría que ningún sistema de pensamiento es capaz de responder sobre sus propios presupuestos, lo cual es recuperado por Bateson como la distinción entre tipos lógicos.

información y el paradigma de la sustentabilidad: a) son innovadoras; b) flexibles, descentralizadas y horizontales; c) con autonomía dependiente, alto grado de comunicación y confianza; y d) buscan la perdurabilidad de sus acciones.

Séptimo supuesto: por lo tanto, constituyen el nicho en el cual emerge un nuevo tipo de individuo organizacional, caracterizado como actor-red que tiende hacia el paradigma del homo civicus - universalis.

En el tercer capítulo, proyectamos aportar elementos teóricos metodológicos desarrollando tres hipótesis relacionadas:

Hipótesis 1. El origen, la estructura organizacional, la definición de desarrollo y el tipo de actores definen al tipo de generación a la que pertenece cada organización, así como su capacidad de integración eficiente en redes.

Hipótesis 2. Los mecanismos de regulación de una red determinan su funcionamiento e influyen en la formación estructural de las organizaciones que en ella participan.

Hipótesis 3. La conformación de redes de organizaciones civiles de desarrollo sustentable es una respuesta organizativa a las contingencias con las que se enfrentan las organizaciones civiles de tercera y cuarta generación, mientras que las organizaciones de primera y segunda generación que se incorporan a ellas, transitan hacia los nuevos modelos organizacionales.

En tres horizontes:

a) *La construcción de un paradigma* que vincule de forma explícita la relación entre los discursos de distintas teorías y disciplinas, para ser capaces de observar procesos y fenómenos complejos, sin que sea necesario limitarlos a las nociones o conceptos originados por el *modo de ver* fragmentario y segmentado de la ciencia moderna, y que nos permita comprender el entretreído que define a la organización y constituye al individuo – actor; integrar las relaciones horizontales de reciprocidad y complicidad con la realidad de las verticalidades jerárquicas y describir el enjuego existente entre la voluntad y las acciones espontáneas, con la obediencia a las normas y a las reglas, que haga posible la construcción de un diálogo positivo entre el pragmatismo funcional y la utopía.

b) *La presentación del cuerpo teórico metodológico* con los que serán estudiadas las redes de OCDS's desde una perspectiva organizacional, la elaboración de herramientas y la presentación de los parámetros a través de los cuales, el estudio de las formas que adquiere la estructura organizacional de las redes de OCDS's y la capacidad que ellas tienen para establecer relaciones y constituirse como redes, hagan observable los mecanismos que permiten la constitución de un

nuevo actor social y el establecimiento de nuevas relaciones con la naturaleza en la búsqueda de un tipo de desarrollo sustentable.

c) *La exposición de una tipología* de OCDS's que incorpora las distintas dimensiones que las constituyen y que funcione como marco de referencia para la comprensión del tipo y grado de relaciones que establecen entre sí al incorporarse como Redes. Una tipología en la se reúnen tanto los elementos organizacionales y el tipo de actor que las caracterizan, como las de relaciones que mantienen con el entorno organizacional y la noción que tienen de desarrollo, a partir del modo en que definen la relación con los beneficiarios, el tipo de proyectos que realizan y los contenidos de sus acciones, resaltando el tipo de tecnología que utilizan, la relación con los riesgos y la orientación en el tiempo. A partir de lo cual se problematiza el establecimiento de redes de organizaciones civiles.

Dicho en otros términos, en este capítulo diremos qué es lo que creemos que ocurre, de qué elementos nos valemos para caracterizarlo y cómo pensamos que es posible “verlo”.

El cuarto capítulo, la presentación de nuestro estudio de caso se compone de tres partes, en la primera se exponen las consideraciones que nos permiten definir el contexto en el que se despliegan y realizan sus actividades las organizaciones estudiadas, en el se caracteriza las cualidades histórico, ambientales y culturales de la región que hacen que esta sea definida desde una perspectiva global y de sociedad de riesgo como una de las Reserva de la Biosfera por lo que las estrategias de sustentabilidad y desarrollo que ahí se realizan adquieren preponderancia en los sentido que hemos definido en la primera parte del capítulo segundo; en la segunda parte de este capítulo presentamos las cualidades organizacionales de las organizaciones que participan en la red de acuerdo con la tipología propuesta y aplicamos los parámetros elaborados en el tercer capítulo; en la tercera parte presentamos las características de la Red y de los proyectos y procesos que se generan al interior, aplicando los parámetros sugeridos que nos permiten observar el grado de integración y las posibilidades de eficiencia en el sentido de que la red garantice la perdurabilidad de las organizaciones, la rentabilidad social y la sustentabilidad del desarrollo que promueven.

En el quinto y último capítulo, presentamos las conclusiones que se derivan de lo anterior.

PRIMERA PARTE

Fundamentos teóricos y construcción conceptual de las organizaciones civiles de desarrollo.

“Textos generacionales, casi en exceso los que siguen a este prefacio. Un hilo delgado desde el cual se tantean nuevas formas de narrar el espíritu de una generación de latinoamericanos, que llegó tarde a la épica de los 60, alcanzó a respirar su resaca, se desencantó y tuvo miedo, pero no se resigna al cinismo ni al nihilismo del fin de siglo. Una generación que reclama el acto de soñar pese al despoblamiento radical de los sueños colectivos, o a causa de dicho despoblamiento. Pero a la vez reclama este derecho sin gritar demasiado ni recurrir a la violencia, sea por un rechazo al mal gusto, un fantasmático temor al caos, o un miedo mas concreto a perder el empleo.

Texto, en fin, que quisiera sensibilizar desde este derrumbe finimilenar, insinuar un perfil que emerge de las ruinas, y antes que nada, atestiguar las tantas muertes de Dios acontecidas en tan poco tiempo”

Martín Hopenhayn

“Ni apocalípticos ni integrados”

CAPITULO I

Este capítulo es una referencia al mundo construido desde los años de la segunda post guerra cuyos cimientos y pilares no terminan de agotarse, pero parece deconstruirse poco a poco y de manera irremediable desde los últimos años de la década de los ochenta. Tal como se dijo en la Introducción, en este apartado se presentan de forma explícita las relaciones que tienen lugar entre el paradigma, las organizaciones y los actores sociales que realizan el modelo de desarrollo de la modernidad tradicional. El objetivo es poner en evidencia la identificación organizacional y semántica de las organizaciones civiles de carácter voluntario y sin fines lucrativos, que en adelante denominaremos como organizaciones civiles de primera y segunda generación, con la lógica productiva y la política reproductiva de la sociedad industrial.

La argumentación transcurre en torno a tres premisas que exigen una breve revisión de los procesos históricos en los cuales ha sido concebida la organización en el período de la modernidad tradicional.

Primera premisa: la modernidad tradicional se define y se legitima en el modo en cómo se concibe el desarrollo, el cual se ejecuta a través de las organizaciones modernas.

Segunda premisa: la diferenciación en las esferas de la vida social, política y económica propia de la modernidad tradicional se expresa típicamente en la existencia de dos formas paradigmáticas de organización: la burocracia como forma de dominación legal -racional (Weber:1964) y el taylorismo como la *best one way* de organización de la producción.

Tercera premisa: las organizaciones civiles de desarrollo del modelo de la primera y segunda generación, surgen en ese contexto y por ello tanto sus acciones como su estructura, se sitúan en el modo de concebir el desarrollo en la modernidad tradicional.

1.1 EL MUNDO SE TRANSFORMA: LA MODERNIDAD TRADICIONAL, EL DESARROLLO INDUSTRIAL Y LAS ORGANIZACIONES MODERNAS

Para atestiguar las Tantas muertes de Dios ocurridas en tan poco tiempo.

Organizaciones, administración, racionalidad, penetran nuestra esencia. Y todo esto para mantener en pie el edificio organizacional que el progreso gratamente nos ha obsequiado.

Ibarra & Montaña 1984

Considerando que *modernización se refiere a los impulsos tecnológicos de racionalización y a la transformación del trabajo y de la organización, pero incluye muchas cosas más: el cambio en los caracteres sociales y de las biografías normales, de los estilos de vida y de las formas de amar, de las estructuras de influencia y de poder, de las concepciones de realidad y de las normas cognoscitivas* (Beck, 1998: 25), centrar la discusión sobre la modernidad tradicional en el problema de cómo ha sido concebido y organizado el desarrollo, es tocar un punto neurálgico de la cultura occidental y por ello será desplegado a lo largo de este trabajo.

Para ello tendremos como hilo conductor la definición de **modelo de desarrollo** (MD) entendido como una experiencia histórica determinada por el entrelazamiento de tres clases de componentes:

el paradigma¹ que otorga referente, visibilidad y sentido a las acciones; a un cierto tipo de instituciones que las operativizan, las ordenan y las organizan; y los actores o sujetos sociales que por intermediación de las instituciones y la incorporación del paradigma(código interpretativo) ejecutan y reactualizan las acciones en su interactuar cotidiano.

Entender a las organizaciones como prácticas reguladas que delimitan y sancionan los modos de actuar y a la vez de pensar es lo que da la clave de inteligibilidad para la constitución correlativa del sujeto y del objeto de la modernidad y entender el MD como guión - de acuerdo con la metáfora de la vida social como teatro de Goffman – permite comprender que, al otorgar un *locus* y un discurso específico a un determinado grupo de sujetos, los convierte en actores sociales.

a) El modelo de desarrollo de la modernidad tradicional.

La transición de un modelo de desarrollo a otro implica la transformación de un esquema de realidad, un cambio de código y la reconfiguración de los actores y el tipo de relaciones existentes; implica además, un cambio en el sistema de significación y acción que trae consigo la emergencia de formas organizacionales.

La modernidad tradicional, que *se constituye en oposición a la sociedad agraria anquilosada estamentalmente, elabora su imagen en torno a la sociedad industrial, consolida la idea de desarrollo definido primordialmente por el principio de la escasez y la lógica de la producción y la distribución de la riqueza y el progreso* (Beck, 1998:16). Las manifestaciones de este modo de definir y organizar el Desarrollo se desenvuelven en el contexto de un mundo bipolar delimitado por las fronteras de los Estados Nacionales en dónde la noción de progreso no es sino la expresión a nivel nacional de la lógica de la producción y la distribución de la riqueza que estructura la sociedad industrializada en grupos y clases sociales.

Hasta finales de los años sesenta, el eje de la discusión acerca del “tercer mundo” era la naturaleza del desarrollo, desarrollar al tercer mundo, emprender la lucha contra el atraso y la pobreza –

¹ Tal como se definió en la nota 7 de la Introducción La noción de paradigma de Thomas Khun 1990 a la que atribuye dos sentidos: como constelación de opiniones valores y métodos compartidos por los miembros de una sociedad determinada y como los ejemplos de referencia, las soluciones concretas de problemas retenidas como ejemplares y que sustituyen a las reglas explícitas en la solución de los demás problemas de la ciencia normal es ampliada por Flek (citado en Mires, 1996), como un estilo de ver, percibir, conocer y pensar, que es producido predominantemente por las comunidades científicas, que recoge las creencias anidadas en el pensar colectivo que no es científico, que se traduce en palabras principalmente escritas, consagradas oficialmente en manuales y que se establece institucionalmente en organizaciones que se forman a su alrededor.

definida previamente como indeseables- mediante la aplicación de órdenes políticos adecuados – *con o sin su consentimiento* (Escobar, 1996: 63) - desde las teorías del desarrollo de los años cincuenta hasta el esquema de los años setenta de las *necesidades básicas* se ponía el énfasis no sólo en el desarrollo *per se* –como crecimiento e incremento de las riquezas- sino en la distribución de los beneficios:

A medida que los expertos y políticos occidentales comenzaron a ver como problema ciertas condiciones de Asia, África y Latinoamérica –en su mayor parte lo que se percibía como pobreza y atraso- apareció un nuevo campo del pensamiento y de la experiencia llamada desarrollo, todo lo cual desembocó en una estrategia para afrontar aquellos problemas. (Escobar, 1996:118)

La noción de desarrollo tal como fue presentada significaba la solución al problema de la escasez y la desigualdad en el acceso a los recursos materiales necesarios para la satisfacción de las necesidades y por ende la suspensión de los conflictos entre las clases.

La literatura sobre el desarrollo en los últimos 30 años (Ortega Carpio, 1994) lo enmarcó en:

a) la teoría del crecimiento por etapas, en la cual el desarrollo se consideraba como una cuestión de quitar obstáculos y proporcionar los elementos ausentes, el subdesarrollo se calificaba como un retardo en el crecimiento *Más de la mitad de la población del mundo vive en condiciones cercanas a la miseria. Su vida económica es primitiva y está estancada. Su pobreza constituye un obstáculo y una amenaza tanto para ellos como para las áreas más prósperas* (Discurso promulgado por Harry Truman en 1949, Citado en Escobar, 1996:19).

b) los modelos de cambio estructural, que centran la discusión en los mecanismos por los cuales los países del Tercer Mundo transforman su estructura económica de ser básicamente agrícola y tradicional de subsistencia a convertirse en industrial y de servicios *Sólo mediante un ataque generalizado a través de toda la economía sobre la educación, la salud, la vivienda, la alimentación y la productividad puede romperse el círculo vicioso de la pobreza, la ignorancia y la baja productividad. (...)la buena planeación para fijar objetivos y asignar recursos, y la decisión de llevar a cabo un programa de mejoras y reformas creando políticas económicas que satisfagan los requerimientos sociales verificados científicamente* (Informe del International Bank en 1950, citado en Escobar, 1996:56)

En términos de paradigma, esta forma de concebir el desarrollo es tecnocéntrica (Clegg & Clarke, 1998:380) puesto que parte de la concepción de que la naturaleza es robusta y sin límites, lo que

permite el crecimiento exponencial con una visión optimista hacia la tecnología y define al ser humano como *homo economicus* por lo que se considera la calidad de vida como la satisfacción material de las necesidades básicas, fisiológicamente determinadas.

Así pues, la primera característica de la modernidad tradicional es la cuestión de la producción, el crecimiento y la distribución de la riqueza como fundamento del desarrollo. De ahí que las organizaciones modernas –productivas y administrativas- se caractericen por la búsqueda de la *creación infinita del superávit en una lucha contra la escasez que es la fuente de los conflictos entre las clases sociales* (Taylor, 1965) y la burocracia aparezca como el modo más eficiente de administrar una sociedad de masas (Weber, 1964). Las condiciones predominantes de las organizaciones modernas son técnicas y los conflictos industriales son asumidos como evitables, en la medida que aumentan los beneficios económicos al incrementarse la producción (Guillén, 1994) y esto, como más adelante veremos, tiene especial importancia en la definición del ser humano como *homo economicus*.

De ahí que las empresas en la modernidad tradicional se limiten a considerar como objetivos la ganancia y el crecimiento en cuanto organización (Clegg & Clarke. 1998:28), y que la forma de administración burocrática aparezca *como la implantación de una forma de poder* (Barba & Solís, 1997:11) que permite definir el modo de repartir y administrar *de forma desigual y al mismo tiempo legítima, la riqueza producida socialmente* (Beck, 1998:25).

En la medida en que la misión y los objetivos de la organización moderna se circunscriben a asegurar su crecimiento y expansión mediante el incremento de la productividad y la consecución de la ganancia, la pregunta que interroga sobre el sentido ético y el significado global de la organización, se subsume en la racionalidad instrumental dictada por la relación medios – fines (Weber, 1964).

La definición de los objetivos de la organización ha sido abordada por la Teoría de la Organización de formas diversas, pero circunscritas definir la sobrevivencia, el incremento de la productividad, a asegurar su permanencia en la medida que se garantice la satisfacción de los miembros que la componen, al mantenimiento de la competitividad, etc. Estos objetivos, se manejan en la argumentación teórica como una suerte de presupuesto que apenas si puede ser cuestionado, y aparece como síntesis o compendio de la neutralidad de sus fines afirmando la naturalidad de su existencia. De esta manera, la discusión sobre los objetivos de la organización se fundamenta en los principios de eficacia y eficiencia que se validan en la realización de la ganancia y el crecimiento de la organización, ello explica que estén orientadas al presente y la visión de largo plazo se reduzca a la definición de la oferta y la demanda de los mercados.

b) La racionalidad instrumental, el conocimiento y las organizaciones modernas.

Nuestra sociedad es una sociedad organizacional. Nacemos dentro de las organizaciones, somos educados en ellas y la mayor parte de nosotros consumimos buena parte de nuestra vida trabajando para organizaciones.

Etzioni, A, 1972.

La racionalidad instrumental se fundamenta en los principios epistemológicos del paradigma científico tradicional que se sostiene en la convicción de que las cosas contienen una naturaleza intrínseca que está determinada por su esencia, de que la Verdad es contraria a la apariencia y para descubrirla se hace necesario dividir la realidad compleja en partes simples (método cartesiano), la instancia que permite realizar la operación es el pensamiento racional que distingue los contrarios. El pensamiento dicotómico hace el resto: convierte en irracional (superfluo, peligroso o ilusorio) lo que no es racional y de ahí se desprende que exista una sola verdad y un único modo correcto de llegar a ella (conocimiento) y de transmitirlo (discurso científico)

Charles Taylor (1992:15) retoma de Max Weber la propuesta de que el *desencantamiento del mundo* es el fenómeno más característico de la época moderna y como él, lo atribuye a la preeminencia de la razón instrumental, sin la cual habría resultado moralmente imposible la expansión del capitalismo y la revolución industrial.

Con el *desencantamiento*, la naturaleza deja de ser una diosa viviente - *Gaia* - para convertirse en una gran máquina cuya lógica es necesario desentrañar sometiéndola a un *acoso* sistemático para arrancarle sus verdades, dividirla en sus partes para poder cuantificarla y con ello describir su esencia y demostrar el modo en que tienen lugar los mecanismos, encontrar leyes y sacarles provecho (Berman, 1994).

La hegemonía de la racionalidad instrumental en la modernidad no sólo remite a la subordinación de los medios a la realización de los fines, sino que identifica la verdad con la utilidad y con ello tienen lugar la transformación de las preguntas sobre el sentido de las cosas - *el porqué* - a las preguntas que remiten al valor instrumental - *el cómo* - lo cual transforma la totalidad del sentido del conocimiento en una verdad utilizable. La técnica y la tecnología, como medios que facilitan la consecución de los fines, adquiere un sitio preponderante y a partir de este momento cualquier procedimiento encuentra plena justificación en la realización de sus fines: la utilización de la naturaleza, la satisfacción de las necesidades y la obtención de la máxima ganancia, se convierten en fundamentos de la vida y el sentido de la época moderna. La realización de los fines y su

identificación con la optimización de los recursos - el derecho a usar y abusar de la propiedad legalizado en el código de derecho romano - se reviste de un aura de neutralidad y objetividad científica, cuya infalibilidad se demuestra en la realización cabal de sus objetivos y se convierte en referencia para la evaluación y la calificación del sentido de las acciones (Weber, 1964).

En las organizaciones modernas tal *episteme* se objetiva en lo que Clegg y Stewart (1998) denominan el paradigma tecnocéntrico en el cual la naturaleza es considerada como una máquina y se percibe como un ente pasivo (*irracional*) que está compuesto por partes y al cual es preciso explotar para que tenga sentido. El papel del ser humano (*razón*) es de dominación y el objetivo principal es la eficiencia.

La organización del trabajo en la fábrica bajo la impronta de Taylor, reproduce ese esquema convirtiendo a los trabajadores en operarios: fuerza de trabajo para realizar tareas simples y trabajo no calificado² con lo cual se garantiza no sólo la rápida y fluida incorporación de mano de obra no calificada al trabajo, sino que también crearía el *management* como principio central basado en la supervisión, concebida -literalmente- como visión supra ordinaria codificada y formalizada de acuerdo a reglas generales, que permiten separar las funciones *manageriales* profesionalizadas de las funciones del dueño de los medios de producción (Clegg, 1990:30). Afianzándose un tipo de relaciones sociales altamente jerarquizadas y formas de comunicación formalizadas y verticales basadas en la expropiación de la legitimidad de los saberes no productivos, lo que conforma la arena para las organizaciones modernas.

En las organizaciones burocráticas, en dónde los procesos de centralización y profesionalización, la preeminencia de las reglas y la diferenciación de las tareas resultan más evidentes y la organización aparece como proceso primario de vinculación entre las diferenciaciones especializadas. Esto se refleja en la fragmentación de los procesos en tareas simples, la segmentación y las diferencias claras, en que la información que fluye en una dirección lineal y jerárquica, la innovación surge en la cúspide y que la toma de decisiones esté centralizada, de ahí que exista una tajante división tajante y jerarquizada la división entre trabajo intelectual y manual y el logro de los objetivos se consigue por medios establecidos -de acuerdo a reglas-: el principio moderno de que el

² Mediante la disolución de las formas de control que ejercían los obreros sobre el tiempo del proceso productivo para lograr la intensificación de la explotación sistemática del trabajo. Para ello, Frederick Taylor coloca su mirada en el oficio, *no para utilizarlo -trabajo a destajo-, ni para minimizarlo -incorporando las máquinas al proceso productivo-, sino para acabar con él definitivamente* (Coriat, 1979). Al acabar con el oficio como condición de la industria, Taylor altera el conjunto de relaciones y definiciones sociales gracias a las cuales el obrero aparecía como heredero de los *secretos* del gremio, en los que se basaba su fuerza como clase y constituía un conjunto de saberes y técnicas que le permitían defenderse de las exigencias patronales.

conocimiento genera poder y que la verdad es idéntica a la utilidad, se objetiva en este modelo organizacional en el hecho de que el proceso productivo no pertenece más a quienes lo realizan sino a quienes lo planean.

Así, en la forma organizacional de las organizaciones modernas, la concepción del conocimiento de la modernidad tradicional se convierte en lo que Clegg y Stewart (1998:31) llaman organización de la era industrial, que se definen en relación a dos cuestiones fundamentales estrechamente relacionadas con la dimensión epistémica de la modernidad tradicional: la centralización del conocimiento y la percepción de que existe una mejor y única manera de hacer las cosas (*best one way*). En este marco, además de realizarse plenamente la división entre trabajo intelectual y trabajo manual, en dónde el primero impone la pauta para el segundo, se despersonalizan las relaciones de dominio y las ordenes se convierten en reglas y normas, objetos/signo del orden funcional y productivo, de este modo, el ejercicio del poder se vuelve difuso y las resistencias directas pierdan legitimidad.

El ejercicio del poder racional vuelve inútiles e imperfectos cualquier otro tipo de dominación existente anteriormente *la conciencia burocrática es un estilo cognoscitivo que los miembros de las sociedades modernas consideran como dado... Este modo de pensamiento, este estilo cognoscitivo reposa sobre una racionalidad instrumental, formal, funcional y teleológica* (Barba & Solís, 1997:11).

El individualismo y la igualdad represiva, causas del *mal de la modernidad*, tal como los describe Charles Taylor (1992) están estrechamente relacionado con el tema de la igualdad relativa a las reglas y la estructuración de la sociedad en clases sociales. Los procesos de individualización y la estructuración de la sociedad en clases, normalmente se estudian de manera separada y con perspectivas analíticas distintas, pero son fenómenos correlativos cuya mutua determinación, afirmamos, se expresa en las organizaciones modernas, veamos cómo:

1.2 LA REGLA DE LA BUROCRACIA. DIVISIÓN DEL TRABAJO, FAMILIA Y PROCESOS DE INDIVIDUACION

La organización y la sociedad no son entidades externas conectadas en forma contingente, sino objetos relacionados internamente: aspectos indivisibles de la misma realidad social.
Richard Marsden, 1997.

a) Igualdad política y clases sociales en la sociedad industrial

La sociedad moderna ha estado estructurada en función de la producción industrial y con el modo de concebir el trabajo al interior de la fábrica, ello crea una figura política definida en torno a su papel en la producción, es decir, en función a la división social del trabajo. En efecto, el capitalismo industrial instituye una clase social que se constituye como tal, de acuerdo con el papel que tienen en la producción y en función de sus condiciones materiales de existencia (circuito de producción-consumo) Mientras que la política moderna y la forma de dominación legal-racional presuponen la igualdad de todos los sujetos, en tanto individuos frente a la Ley y la regla.

La existencia de ambas lógicas: la diferenciación instituida en una sociedad estructurada en clases sociales por un lado y la preeminencia de igualdad jurídica por el otro, conforma la base de lo que Beck denomina el modelo de ciudadano escindido quien: *por una parte ejerce los derechos democráticos en todos los ámbitos de formación de la voluntad política y por otro lado defiende, en cuanto burgués, sus intereses privados en todos los campos de trabajo y la economía, de ahí que se de la auto diferenciación de un sistema político administrativo y otro técnico económico.*” (Beck, 1998:238)

La constitución del Estado moderno en su vértice económica adquiere la configuración específica a partir de la unión de tres aspectos: la producción en masa, la filosofía productivista taylorista y la territorialización de la producción que tenían como fundamento la nacionalización de la economía.(Revelli, 1996: 84) Y en su vertiente política adquiere su función como representante del interés general, instancia mediadora de los intereses de clases y garante de la satisfacción de las necesidades definidas constitucionalmente como mínimas para todos los ciudadanos.

El Estado moderno se asienta en una dicotomía fundada en la existencia de órdenes cualitativamente distintos: la esfera pública y la esfera privada. Mientras que el estado se dedicaría a organizar y dirigir los procesos que tuvieran que ver con el país, delimitado territorialmente – asuntos de Estado, seguridad nacional, desarrollo, leyes-; el capital privado garantizaría el crecimiento económico, de ahí los proteccionismos que surgen como reguladores y orientadores de la economía nacional y propician el control sobre las áreas estratégicas de desarrollo: *el progreso sustituye el consenso.*

Así, el Estado moderno se estructura en función de esta misma lógica y para que determine sus funciones como *representante del interés general* deben existir tres condiciones:

- *Que se estructure en función y a partir de una sociedad dividida en clases* (Beck, 1998: 97) definidas con base en el código de la producción –fabril- y

reconocidas como actores relevantes e interlocutores políticos válidos a dichas clases (trabajadores –obreros y campesinos- y empresarios)

• *Que sean representados en organizaciones sindicales, corporativas y partidos políticos* altamente mediadas por las formas institucionales burocráticas sinérgicas con la forma Estado definida³. *En este sentido, tales formas organizacionales son representantes de la condición de moderna porque es solo a través de la representación organizada que la mayoría de las personas pueden acceder a la articulación en gran escala de sus intereses en la sociedad moderna y de masas. Sindicatos, partidos, gobiernos, empresas y otras organizaciones tanto privadas como públicas son los medios a través de los cuales participamos en la modernidad...la emergencia de la burocracia moderna como forma de organizar la racionalidad, no es accidental, es una cuestión necesaria de la modernidad.* (Clegg ,1990:32)

• *Que los sujetos estructurados como clase, en cuanto ciudadanos, se reconozcan a sí mismos en tanto individuos con igualdad política* cuyos derechos y deberes están definidos por las leyes, es decir, con una igualdad relativa a la ley, que a nivel organizacional se expresa en las reglas y las normas.

Dos impulsos lo constituyen: asegurar la reproducción de las desigualdades sociales (estructuración política de las clases) y garantizar la legitimidad de estas mediante la asunción de los principios de igualdad política, la burocracia es *médula de toda administración de masas.* (Weber, 1964:752) La distinción entre lo público y lo privado se solidifica en dos tipos de instituciones: capital privado – generado por las empresas productivas y fábricas - e Instituciones públicas –cuya estructura organizativa es la burocracia-, con función reguladora y como garantía institucional de los derechos ciudadanos: *durante el industrialismo la burocracia era la forma dominante de organización... ideada para extraer decisiones estandarizadas para realizar un número limitado de funciones repetitivas en un ambiente relativamente previsible* (Toffler, 1998:107) .

³ De ahí que, la “teoría del estado y la creación de las oligarquías” parta del presupuesto de una minoría organizada y una mayoría desorganizada en un trinomio clase gobernante-Estado-partido en donde, según la tesis de Mitchels “la organización política conduce al poder y el poder es siempre conservador” por lo que los partidos, y el sindicato por extensión: “terminan por adquirir una vigorosa centralización basada en los principios cardinales de autoridad y disciplina que caracteriza la organización del Estado” que culmina en un “centralismo burocrático”³ y representan intereses de clase definidas. Esto explica por qué otras formas de expresión popular como los movimientos sociales carecieran de instancias mediadoras que les permitieran

La burocracia, concebida como proyecto moral está basada en la promesa efectiva de tratar a cada quien según sus logros independientemente de cualquier otro aspecto de su identidad, tal racionalidad implica actuar de acuerdo a derecho, reglas y deberes y, además de ser una garantía contra la discriminación, es la garantía potencial de la condición moderna.

Mientras que el modelo taylorista de fábrica insta una nueva racionalización de las relaciones sociales y productivas en la fábrica seleccionando *al trabajador justo en el puesto justo* y poniendo fin a la autonomía y a la autodeterminación obrera en la organización del trabajo, surge un nuevo papel de los ingenieros mecánicos, quienes, responsables de la selección y la conducción del proceso de producción, comienzan a tener una función estratégica en la estructura social de la empresa.

De este modo, dos elementos constituyentes de las organizaciones modernas representan los caracteres de la sociedad industrial: la división social del trabajo y las relaciones jerárquicas entre el trabajo manual y el trabajo intelectual junto con la preeminencia de la regla, las normas y los cuadros de control como representantes del dominio como racional, como la mediación en un tipo de relación de poder específico de la organización moderna: relación de poder del segundo orden (Barba, Antonio notas del curso 1997) que refiere al ejercicio de poder mediado por los objetos.

b) homo economicus, trabajo y familia nuclear

....el individuo moderno, no es la base atómica de la sociedad ni una ilusión de la economía liberal, sino un artefacto efectivo con un muy largo y complejo proceso histórico.

Michel Foucault, 1990

En un tipo de capitalismo predominantemente industrial se impone de manera radical la visión del *homo economicus* (Clegg & Stewart, 1998) quien, orientado hacia la producción/consumo de mercancías, garantiza la obtención de sus medios de vida mediante la obtención de un trabajo contractual y remunerado. El trabajo profesional y contractualmente remunerado se convierte, para la sociedad industrial, en el medio concreto de realización, evaluación y sentido de las acciones y la existencia de los sujetos. Para este individuo *hierarchicalis* (Aubert & Gaulejac, 1993) la educación

traducirse en formas políticas relativamente estables. (Gramsci Antonio 1975 “Cuadernos de la cárcel” tomo I p.103 Juan Pablos Editores. México, D. F.

formalizada representa el único medio verificado socialmente para acceder al mercado laboral y tener una cierta movilidad social.

En una sinergia constituida por una forma de producción, el consumo de masas y un Estado Gestor del bienestar basado en una clara separación entre lo público y lo privado, se norma, de acuerdo con este mismo impulso la convivencia de acuerdo con el modelo de la pequeña familia y las cuestiones que tienen que ver con ella: el matrimonio, la paternidad, la sexualidad y el amor (Beck, 1998:18). En la familia nuclear y con la consecuente división de roles que se asimila desde una perspectiva de total racionalización (Weber, 1964) hasta llegar a la colonización del *mundo de vida* (Habermas) las ideas de bienestar y calidad de vida, se identifican con la capacidad de consumo y el acceso a bienes materiales los que, hipotéticamente, garantizarían la comodidad y la certidumbre. En este contexto, el individuo se define en función a los roles que es capaz de cumplir en medio de opciones estandarizadas de vida, con líneas verticales y horizontales de desarrollo y despliegue: la familia y el empleo son erigidos en referentes de normalidad para el individuo de la sociedad industrial, son los fundamentos de funcionalidad y los garantes de la reproducción de lo social.

Los procesos de socialización del individuo moderno pasan por la familia nuclear, la educación formalizada (escuela) y el trabajo contractualmente remunerado, y este sujeto, al contrario de lo que afirman las críticas *humanistas* hacia el taylorismo y al fordismo, no fue ni olvidado ni dejado de lado, sino que fue cuidadosamente acotado, redefinido en sus funciones, despojado de sus identidades individuales y dotado de un margen de acción, cuyos atributos no son exclusivamente de carácter negativo, representado en el control y la vigilancia que hacia él ejerce sistemáticamente la tecnología productiva del taylorismo, sino que contiene caracteres positivos (Foucault, 1990): la creación de habilidades y deseos, hábitos y significados ... *lejos de que el individuo exprese sus necesidades en el sistema económico, es el sistema económico el que induce la función/individuo y la funcionalidad simultánea de los objetos y las necesidades.* (Baudrillard, 1974:152). De esta forma se crea un tipo de sujeto con *un modo de vida, cierto tipo de elecciones sobre la existencia, la forma en que se regula su conducta y de fijarse a si mismo fines y medios.* (Foucault, 1990: 48)

El concepto de *trabajo enajenado* (Marx) es concebido en este marco organizacional y nos da la pauta para la comprensión de las *necesidades humanas* definidas en tanto los requerimientos *básicos* de la sobrevivencia -comer, dormir y procrear-. La definición de tales necesidades representan la base que justifica y vuelve suficiente la gratificación material, definida por Taylor, porque *el individuo y sus necesidades están producidos por el sistema económico como células base de su reproducción* (Baudrillard 1974:153), sin embargo, (éstas) *no difieren en nada de las necesidades animales de reproducción, por el contrario, la fuerza y la capacidad creativa de su*

trabajo no le pertenecen en absoluto puesto que debe enajenarlas... el obrero sólo se pertenece a sí mismo cuando satisface sus necesidades animales y la condición de su enajenación se realiza de facto” (Marx, 1965:108). El hecho de que este sujeto asuma como propio dicho sistema de necesidades, coincide con la producción en masa de mercancías destinadas a satisfacerlo y vuelve imprescindible la lucha por el salario.

1.3 LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL. MODELOS DE LA PRIMERA Y SEGUNDA GENERACIÓN

a) Modelo sociopolítico de desarrollo en la sociedad Industrial y organizaciones civiles.

La sociedad industrial, como proyecto socio político del modelo de desarrollo despliega estrategias que buscan la incorporación al desarrollo y/o de ayuda voluntaria (humanitaria) orientada hacia los sectores menos favorecidos de los países conocidos desde entonces, como *subdesarrollados* o de *tercer mundo*. En ese escenario las organizaciones civiles de desarrollo del modelo de la primera y de segunda generación (ver tipología) adquieren el papel que desde entonces interpretan.

La visión del progreso entendido como crecimiento y el desarrollo como incremento exponencial de la riqueza material lograda por medios industrializados, se traduce a nivel internacional como una relación jerárquica y dominante de los países industrializados hacia aquellos que se encuentran en vías de industrialización y a nivel nacional, se reproduce el mismo esquema de relaciones jerárquicas entre las clases y los grupos privilegiados hacia los grupos excluidos por el progreso.

La relación entre las potencias y el tercer mundo tiene múltiples aristas y mantienen las asimetrías mundiales, existe una dominación rampante y tiene distintas caras; el aspecto militar y el económico, tiene una acepción semántica y estratégica, que al mismo tiempo que se expresa como una voluntad de control y dominio absoluto sobre la riqueza de los países periféricos, se manifiesta también en la responsabilidad y el socorro a los pobres, de ahí las organizaciones voluntarias de ayuda hacia el tercer mundo cuya expresión nacional es las organizaciones de asistencia (*asistencialismo*).

Después de la segunda guerra mundial, el discurso bélico se desplazó hacia un nuevo territorio geográfico y adquirió otro carácter semántico impulsado por la creciente necesidad por parte de

Estados Unidos de realizar su producción: desarrollar al tercer mundo⁴ y asegurar la paz mundial, se tradujo en la creación de dos grandes cuerpos de instituciones mundiales que representan, a nivel mundial, las coordenadas de la acción y la posibilidad para la existencia de las organizaciones civiles de desarrollo: por un lado, la creación de tres grandes organismos financieros multinacionales, que representan a los 44 países reunidos en Bretton Woods –1944- el Banco Mundial, la Organización Internacional de Comercio y el Fondo Monetario Internacional. Cinco años más tarde, en enero de 1948, veintitrés países acuerdan la liberación del comercio internacional y se crea el GATT. Mientras que los países que adoptan la vía capitalista de producción – por la vía de la sustitución de importaciones y el desarrollo industrial basado en la promoción de exportaciones⁵ - se reúnen, reconociéndose como resultado de las estrategias para la periferia de las grandes potencias, en razón de una posición maximalista de unidad, y adoptan para la evaluación de sus condiciones como países sub- desarrollados, los criterios definidos por las potencias mundiales para ese fin: crecimiento demográfico, capitales deficientes, dependencia tecnológica y comercial, etc.

Por otro lado, el régimen del mundo bipolar cuya reproducción se garantizaba mediante la amenaza de una conflagración mundial, cobija la existencia de un organismo internacional que valide la legitimidad de las acciones políticas y militares de las potencias mundiales mediante el argumento de la paz internacional y la seguridad de las naciones. Producto de la Segunda Guerra y por un acuerdo entre las grandes potencias mundiales, se funda en 1945, la Organización de las Naciones Unidas. Esta Organización, además de representar el deseo conjunto de asegurar el estado de paz conseguido –el sueño de la postguerra - y de ser una suerte de representación institucional del deseo de que los horrores de la guerra no se repitan jamás, es una instancia moral internacional basada en el respeto de las soberanías y figura guardián de las fronteras nacionales recién creadas, funciona, al mismo tiempo como vehículo de la universalización de los principios del Desarrollo y de los

⁴ Ives Lacoste 1976 “*Geographie du sous-developpement*” propone 14 indicadores para evaluar el índice de desarrollo y fue rápidamente adoptada por organismos nacionales e internacionales para evaluar su crecimiento y la eficacia de las políticas de desarrollo.

⁵ La noción de países subdesarrollados es matizada posteriormente con la categoría de países en vías de desarrollo, que contiene la idea del progreso lineal y continuo asegurándose en la creencia de que de continuar como hasta ahora, algún día llegará a ser país desarrollado. Tal perspectiva se cuestiona de manera muy efectiva y contundente con la teoría de la dependencia, el nacimiento de la teología de la liberación y la crítica cultural iniciada por Illich, -en la década de los setenta- que realizan una propuesta desde los países periféricos para contrarrestar la idea dominante de la continuidad necesaria, poniendo en evidencia el hecho de que dadas las condiciones de desigualdad y dependencia inherentes al sistema capitalista, jamás se realizará el tan deseado “desarrollo”. Esta circunstancia coloca la disputa mundial de este-oeste en el conflicto norte-sur. Y que recientes lecturas –Escobar 1996, Mudimbe, Chandra Mohanty, etc- continúan la crítica sobre las representaciones dominantes y que buscan individualizar el “desarrollo” como espacio cultural envolvente a la vez que abren nuevas posibilidades para pensar e interactuar de otro modo.

Derechos Humanos. En este plano se concibe la Carta Magna de los derechos humanos universales (1945), y los documentos para diseñar políticas y medidas concretas para el Desarrollo económico de los países subdesarrollados, el signo de la idea de desarrollo promovida por la ONU en esos años, queda expuesto en el documento publicado por dicho organismo en 1951:

Las filosofías ancestrales deben ser erradicadas; las viejas instituciones sociales tienen que desintegrarse; los lazos de casta, credo y raza deben romperse; las grandes masas de personas incapaces de seguir el ritmo del progreso, deberán ver frustradas sus expectativas de vida cómoda. Muy pocas comunidades están dispuestas a pagar el precio del progreso económico.

El papel y el estatuto de la ONU ha sido objeto de polémica en varias ocasiones, una de los cuestionamientos más radicales se ha hecho sobre su imposibilidad institucional para hacer efectivas sus resoluciones dado que carece de “un cuadro coactivo” (Weber, 1964: 28) destinado a imponer el cumplimiento de las normas o las sanciones dictadas por el derecho internacional. Sin embargo, en el escenario político internacional, no sólo juega el papel de la conciencia de la justicia cuya validez radica en la probabilidad de lograr una reprobación mundial de la trasgresión a sus admoniciones, sino que también se constituye cómo un órgano desde el cual se legitiman las iniciativas cuya aplicación involucrará a la totalidad de la orbe.

Si bien es cierto que se reconoce el papel de las organizaciones no gubernamentales a partir de la década de los cincuenta⁶ el amplio objeto a partir del cual se constituye la O.N.U. se despliega en distintas organizaciones, todas con carácter internacional y básicamente inter estatal.

Tales iniciativas estarían inspiradas tanto en la imposición positiva de los nuevos modelos de desarrollo y crecimiento (Escobar, 1999), como en la posibilidad de que ciertos Estados nacionales pacten alianzas en el reconocimiento de un objetivo común dado por su disposición geográfica – regional- o por el hecho de producir el mismo producto –comercial- o sostener las mismas posiciones políticas respecto a una situación determinada, tal posibilidad que se traduce en la constitución de una serie de organismos internacionales, definidas como Organismos Intergubernamentales. (OPEP, OTAN, OEA, etc.) que si bien reafirman las relaciones internacionales vía la cooperación por la identificación de los intereses, son también vehículos del poder y la gestión de los estados nacionales.

⁶ La definición jurídica de las ONG queda plasmada en la definición de la resolución 288 de la O.N.U en 1950 “toda organización internacional cuya constitución no sea consecuencia de un tratado intergubernamental que pueda dar voz a instituciones internacionales independientes de los gobiernos” citado en *Las ONGD y la crisis del desarrollo*, Ma. Luz Ortega Carpio, 1994.

Otro tipo de organismos internacionales cobijados por la O.N.U se estructuran en torno a la definición de los problemas de la “pobreza” del tercer mundo como la FAO, la UNICEF, la UNESCO, etc. Y en esta dirección se fundan una serie de organizaciones que se caracterizaron por ser los vehículos y los filtros de la ayuda humanitaria que en situaciones de crisis las potencias mundiales o los países ricos otorgan a los países pobres, en esta dimensión u horizonte encontramos los antecedentes históricos y organizacionales de las organizaciones civiles que hoy emergen como actores internacionales de la sociedad civil:

En estos años –en la segunda post guerra- comienzan a desplegarse por las distintas iglesias misioneras y grupos de cristianos del “primer mundo” iniciativas a favor del tercer mundo movidos por una visión caritativa y con una gran dosis de paternalismo (Ortega Carpio, 1994:43).

Este tipo de organizaciones de corriente confesional son las que se denominan de *primera generación* definidas por un modelo asistencialista cuya composición organizacional será detallada mas adelante.

Del mismo modo, a partir de la publicación de las encíclicas *Pacem in Terris (1963)* y *Populorum Progressio*, así como la celebración del Concilio Vaticano Segundo, supuso una nueva concepción de los sujetos del desarrollo y de las formas de cooperación. *En los años sesenta las Iglesias se erigen como pioneras en las acciones del paternariado y se conocen como ONGD’s de segunda generación” (Ortega Carpio, 1994:43)* en ellas se definía a los seres humanos como agentes y finalidad del desarrollo y había una clara llamada a la participación de los laicos. Se creó entonces una doble red de organizaciones: Cáritas Internacional y Cooperación Internacional para el desarrollo y la Solidaridad (CISDE).

Surgen entonces otro tipo de organizaciones internacionales, inspiradas o motivadas por los movimientos sociales de los años sesenta, claramente signadas por una corriente política, buscan llevar a cabo sus ideales al margen de las rígidas estructuras de los partidos políticos, con un marcado carácter sectorial hacia problemáticas específicas –mujeres, refugiados, etc.- asumen la necesidad de modificar las causas de los problemas del desarrollo, de acuerdo con su formación organizacional y su modo de entender el desarrollo, son también ONGD’s de segunda generación. Una organización de este tipo es CARE (*Cooperative for American Relief Everywhere*), que en 1951, promovió un amplio programa de ayuda alimentaria en Yugoslavia persiguiendo con ello fines políticos.

Identificamos a las ONGD’s de primera y segunda generación con organizaciones de la modernidad tradicional, puesto que se encuentran fundadas en los principios de modernización y desarrollo

propios de este período y organizacionalmente están determinadas por el paradigma de la sociedad industrial (Clegg & Clarke, 1998:24), sus acciones se hayan definidas por el ambiente nacional-internacional, son centralizadas, jerárquicas y mantienen el esquema *either/or* (de esto o lo otro).

b) Organizaciones civiles en México.

En México, desde la consolidación del Estado post revolucionario, las manifestaciones de descontento, las acciones gremiales, la participación vecinal y, en general, las movilizaciones sociales encontraron en las instancias oficiales su canal de expresión. Hasta antes de octubre de 1968, todos los movimientos se encontraban plenamente identificados con sus demandas como sector en la producción o clase a la que pertenecían y, por ende, estaban signados por demandas y reivindicaciones de tipo *sociedad industrial* sin encontrar formas organizativas independientes de las instituciones del Estado. *El gobierno es capaz de cubrir todos los campos y hace innecesario, pero también imposible, el desarrollo de cualquier proyecto organizativo de la sociedad civil que le resulte ajeno. Se inhibe el carácter independiente y autónomo* (Aguilar, 1997:15) manteniéndose sólo la independencia de la *iniciativa privada* y la Iglesia jerárquica.

Es la iglesia católica la que construye las Organizaciones sin fines de lucro que trabajan a favor de terceros, mientras que en los años cincuenta *otros sectores sociales como los empresariales o profesionales no ven en la problemática social sino un campo para ejercer su caridad y la creación de obras de asistencia, atención a enfermos, desamparados* (Lópezllera, 1990: 15).

Independientemente del frente del que surgen, estas organizaciones de corte asistencial de ayuda a terceros son de primera generación puesto que sus acciones están fundadas en la ayuda hacia el excluido y no está contemplando el cambio en las estructuras sociales y políticas relacionadas con el problema de la escasez y la distribución de la riqueza.

Lo rasgos que caracterizan a las organizaciones de primera generación son: que realizan acciones puntuales de ayuda humanitaria en situaciones de emergencia, ofrecen servicios específicos y de carácter asistencial, carecen de una participación del beneficiario del proyecto, al que consideran receptores necesitado pero pasivo, ignorante de sus propias necesidades. No se consideran las causas estructurales y por ello realizan acciones sustitutivas del Estado, ahí donde éste ha descuidado o abandonado actividades que debería desempeñar. Organizan experimentos económicos –financiados por organismos internacionales (BM)- y en muchos casos,

voluntariamente o no, cumplen funciones ideológicas al orientar su acción hacia una especie de demostración de la eficiencia y superioridad de los países o sectores *ricos*:

un resultado concreto en esos primeros años es la creación del movimiento de cooperativas de ahorro y crédito, auspiciado por muchas localidades de sacerdotes progresivamente fue secularizándose hasta ser hoy la confederación Mexicana de Cajas Populares...a falta de personal especializado, se funda la Escuela de Trabajo Social Vasco de Quiroga...no obstante, la jerarquía Eclesiástica impulsa las tradicionales formas del apostolado católico que encierra a las personas en una actitud espiritualista, desentendida de la problemática estructural del mundo (Lópezllera, 1990:14).

En la década de los sesenta, dos tipos de acontecimientos, relacionados entre sí por su origen y dirección, aun cuando diversos en sus estrategias, influyen significativamente para que en México emerjan las organizaciones civiles de segunda generación –desarrollistas -. Por un lado, la influencia del Concilio Vaticano Segundo, la publicación de la Encíclica “*populorum progressio*” y los acuerdos de Medellín; y por el otro, la influencia de la voluntad internacionalista de la revolución cubana, y la represión del movimiento estudiantil por parte del gobierno de Díaz Ordaz, que pone en evidencia la imposibilidad política para la resolución de los conflictos.

De aquí se desprenden dos tipos de organización sin fines de lucro a favor de terceros, ambas *desarrollistas* por lo que podemos identificarlas, *grosso modo* con las organizaciones de *segunda generación* que portan en sus prácticas y en su discurso la idea del desarrollo con una orientación más política –concientizadoras y educativas- que productiva; el beneficiario de los proyectos es considerado, a diferencia de las primeras, como agente de transformación de sus propias condiciones, es el modelo causal de organizaciones civiles de desarrollo.

Para estas organizaciones, *el énfasis en sus estrategias de movilización estaba determinado por el modo en que concebían a la sociedad: una relación entre intereses contrastantes e irreconciliables, preponderantemente materiales: los propios de las clases populares y de las élites políticas y económicas* (Pliego Carrasco, 1997:151). Una de las características primordiales de este tipo de organizaciones es la de superponer la lucha por imponer los valores de un *bien común* distinto y en oposición al establecido y se desprenden las Instituciones o movimientos surgidos en otros contextos cuya finalidad y cuerpo de ideas -ideologías- está determinada de antemano, su objetivo central es convertir a los sujetos y lograr que se sumen a la causa. Si bien es cierto que orientan su labor y sus acciones hacia los sectores excluidos del proceso de industrialización (refugiados, migrantes, mujeres, niños, etc.) *Los modelos organizativos que se experimentan son los vigentes en*

las sociedades capitalistas industrializadas: sindicatos, cooperativas, partidos, centros de asistencia al desarrollo, de entrenamiento, de investigación, etc. (Pliego Carrasco, 1997:150) y se definen con base a la visión de una sociedad estructurada en clases sociales y en función al modelo de *ciudadano escindido*.

En lo que respecta a los movimientos seculares, están delineados por la corriente revolucionaria (masas, células, luchas obreras y campesinas, etc.). La tecnología es mas bien una ideología y tiende a implicarse en los procesos sociales existentes *para influirlos y orientarlos* más que a actuar como organización autónoma. Realizan proyectos de carácter sectorial y con agentes sociales con problemática específica –agrícola y educativa- y en zonas rurales o urbanas delimitadas –barrios- con intenciones de fomentar el desarrollo comunitario. Ofrecen un servicio de acompañamiento en los procesos de constitución y buscan la autosuficiencia, el beneficiario es considerado el protagonista, su relación con el gobierno es intermedia, realizan acciones tanto sustitutivas y de apoyo como de confrontación. En este período, surgen en México, entre otras organizaciones civiles de desarrollo: *Promoción del Desarrollo Popular*, en el D. F.; en Colima, el *Centro de Capacitación para el Desarrollo Rural*; en Guanajuato, el *Centro de Desarrollo Agropecuario y Desarrollo Económico y Social del Mexicano*; en Nuevo León, *Desarrollo Popular Solidario*. En cuanto al campo de carácter cristiano, un conjunto de organizaciones laicas llamadas el *Movimiento Familiar Cristiano*, organiza dos conferencias nacionales en dicha década para tratar problemas en busca de un desarrollo integral.

En este contexto, el movimiento estudiantil de 1968 pone en evidencia dos cuestiones, por un lado la capacidad de convocatoria y de organización al margen de las instancias oficiales; y por el otro, la imposición de límites a la política autoritaria y la exigencia del diálogo público, que coincide con la demanda de transparencia, democratización, la exigencia de los derechos ciudadanos y apertura de las instancias políticas, todo lo cual implica una disputa por la redefinición de la esfera pública

Desde entonces, los términos de la relación del gobierno con los grupos sociales y políticos empezaron a cambiar significativamente y no es exagerado afirmar que ese año determina el inicio de México en la política moderna prefigurándose formas de negociación y mecanismos para el diálogo con sectores distintos a los que operaban dentro del sistema corporativo.

A partir de la década siguiente, tres clases de movimientos comienzan a expresarse: dentro de los grandes sindicatos nacionales surgen grupos más democráticos que disputan la titularidad del órgano y la formación de sindicatos independientes en sectores que anteriormente no se agrupaban en este tipo de organizaciones; la lucha guerrillera que se expresa en una serie de organizaciones clandestinas que aun cuando marcan con tinta roja su historia y ella se entreteje con la de miles de

mexicanos y mexicanas, no determinan la composición organizativa de la sociedad civil, su propio carácter clandestino lo determina; y, por último los movimientos de masas integrados por colonos y campesinos organizados de manera independiente. De estos últimos, movimiento urbano popular y el agrario campesino están formulados por dos tipos de agente con una estructura organizativa propia: línea de masas y las comunidades eclesiales de base.

En los años setenta, las organizaciones existentes se despliegan y reproducen los modelos ya experimentados en las décadas anteriores, sin embargo, *nuevas generaciones crean nuevas organizaciones...Los jesuitas crean el Instituto Patria y se pone al servicio radical de numerosos proyectos en el sector popular...los empresarios generan la fundación mexicana para el desarrollo, otras organizaciones nacen, el grupo ANADEGES, análisis, desarrollo y gestión compuesto por intelectuales, promotores y técnicos...-que- buscan fórmulas prácticas de superación de las contradicciones a través de talleres de formación, programas multilaterales, relación común con agencias, etc.*(Lópezllera 1990:17)

Lo novedoso de este fenómeno consiste no tanto en las transformaciones estructurales de las organizaciones civiles constituidas, sino en otro tipo de factores representativos de las cualidades potenciales de las organizaciones civiles de la modernidad reflexiva: 1) *La calidad de la participación que comenzó a observarse.* 2) *La cantidad de población involucrada.* 3) *El tipo de temas y problemas en torno a los cuales se desarrolló la organización de la ciudadanía.* 4) *El carácter autónomo que fueron asumiendo las nuevas organizaciones.* (Alvarez, 1998:149)

CONCLUSIONES: CONFIGURACIONES DE LAS ORGANIZACIONES CIVILES DE DESARROLLO

De acuerdo con lo expuesto hasta ahora, y siguiendo los argumentos que desplegamos en este apartado, presentamos las tres premisas que expusimos al principio de este capítulo para sintetizar el cuerpo del discurso y tender un puente hacia lo que expondremos en el siguiente capítulo

a) Afirmamos que las organizaciones modernas sintetizan en su estructura los principios que constituyen y caracterizan a la modernidad tradicional y que son la objetivación y el vehículo del modelo de desarrollo que propugna.

En efecto, a partir de los años de la postguerra hasta principios de la década de los ochenta, el período denominado como primera modernidad (Beck, 1998b) o modernidad tradicional (Beck, 1998) está marcado por la noción de desarrollo estructurado en torno al principio de escasez, la

expansión del crecimiento y el imperativo de la satisfacción de las necesidades básicas impuesto desde los países desarrollados a los países periféricos. Todo ello acompañado con la práctica política de un Estado fuerte, nacional y centralizado que controla la producción y se erige como representante del interés general y que se afianza de un modo de organización racional, de administración y producción, cuya expresión más clara es la organización burocrática y la estructuración del modelo fabril taylorista –fordista.

b) El hecho de que la producción se haya estructurado en torno al modelo taylorista-fordista y que ésta constituya el referente para la estructuración de la sociedad y sea el garante del desarrollo, volvió necesaria una formación igualmente racional, fundada en los mismos principios que permitiera la administración y la gestión de la riqueza producida dentro de un marco legal institucional; esto es, la burocracia como fundamento organizacional del Estado nacional.

La organización moderna, fundada en la certidumbre, la estructuración de la sociedad en clases y el principio de dominación racional como paradigma hegemónico y epicentro de la vida moderna, constituye el sitio en donde el individuo accede y por el cual se apropia de una serie de cualidades y habilidades y, sobre todo, adquiere una definición social y política que le permite actuar en el mundo que habita, validar sus experiencias y legitimar su existencia.

De este modo, las organizaciones modernas como modelo hegemónico son parte y vehículo del modelo de desarrollo puesto que se estructuran en torno a un paradigma determinado e imponen una serie de conductas, también inducen la creación de habilidades y proponen una serie de definiciones a los individuos.

Más adelante veremos cómo las transformaciones y cuestionamientos ocurridos al modelo de organización moderna trastocan la composición de la sociedad, la política y la economía, del mismo modo que los cambios ocurridos en la política, la sociedad y la economía perturban al modelo de organización obligándole a modificarse.

El objetivo de este capítulo fue presentar una perspectiva donde se hiciera explícita la relación existente entre las formas de organización de las organizaciones productivas –fábrica y empresa- y de administración legal-racional –instituciones burocráticas- y las organizaciones civiles de desarrollo, definidas de acuerdo con el modelo de primera y segunda generación. Con base a ello se puede afirmar que en este periodo, las organizaciones civiles asimilan isomórficamente los principios y las transformaciones que tienen lugar en la empresa y actúan de acuerdo con los fundamentos de la política tradicional siendo sinérgicas al modelo de desarrollo en cuanto a la dimensión paradigmática y estructural, lo cual hace nuestro segundo postulado.

c) Considerando que las organizaciones civiles de desarrollo de este período, denominadas aquí como de primera y segunda generación, comparten el paradigma de desarrollo propugnado por la modernidad tradicional y coinciden en la visión de una sociedad dividida en clases orientada por la producción aun cuando orientan sus acciones para paliar los efectos *negativos* del desarrollo, sea con una inclinación asistencialista (de primera generación) o con una visión desarrollista (de segunda generación), reproducen y perpetúan con sus acciones los fundamentos de la modernidad.

Dichas organizaciones, si bien se identifican como no lucrativas, puesto que su ámbito de acción se sitúa por fuera de la lógica del mercado y no gubernamentales, por hallarse al margen de la esfera de la política tradicional (partidos políticos, sindicatos, etc.) participan de la modernidad organizacional en el sentido de considerar como necesaria *la mejor distribución* de la riqueza y la aplicación cabal de los derechos instituidos por el Estado nacional, esto significa que dichas organizaciones se caracterizarían porque sus acciones no están orientadas por una visión cualitativamente distinta del modelo de desarrollo, sino por un *mejoramiento* de éste, lo cual se traduce en la forma organizacional que adquieren.

Las formas organizacionales que adquieren las organizaciones civiles del modelo de primera y de segunda generación serán descritas de manera detallada en el apartado de la metodología donde se propone una tipología para las organizaciones civiles, al momento diremos que, por el hecho de que tienen como misión paliar los efectos de la pobreza y la marginación extrema de ciertos sectores sociales, inscriben sus acciones en las áreas de marginación social y sus trabajo se orientan hacia los sectores mas desfavorecidos por el modelo de desarrollo de la sociedad industrial; participan de la noción de un desarrollo identificada con la del crecimiento sin considerar ni los límites del progreso, ni la relación con la naturaleza, al igual que se concibe en la lógica de la producción de las organizaciones fabriles; y por establecer una relación con el entorno organizacional de dependencia, sea antagónica (en el caso de las organizaciones civiles desarrollistas con orientación transformadora o revolucionaria) o aislada (como en el caso de las otras organizaciones civiles) pero carecen de una capacidad para crear alianzas y relaciones de cooperación permanente con otras organizaciones, lo cual es similar al modo en que las organizaciones modernas son concebidas, como sistemas de producción o administración relativamente cerrados y aislados, que no reconocen su interrelación con el entorno y; sobre todo mantienen una relación con la población que es beneficiaria de sus proyecto de poder-saber en la cual el sujeto al cual se orientan se caracteriza por ser pasivo e incluso ignorante de sus propias capacidades, necesidades y, en el caso de las organizaciones desarrollistas revolucionarias, de su conciencia de clase, por lo que existe en ambos tipos de organizaciones civiles una tendencia a establecer relaciones asimétricas de poder-saber con

el beneficiario, del mismo modo que en las organizaciones modernas se establece con el cliente una relación en la cual este se ve obligado a consumir y a actuar de acuerdo a las normas establecidas.

En relación con lo anterior, la estructura organizacional de las organizaciones civiles de primera y de segunda generación se caracteriza, en términos generales por ser organizaciones burocráticas y centralizadas, la toma de decisiones es lineal y jerarquizada, la innovación es mínima y se genera desde la cúspide, el flujo de información es unilineal y la comunicación se da por vías con un alto grado de formalización. El conocimiento está centralizado y el *saber hacer* requerido es de tipo social, no técnico. El hecho de que sean organizaciones tan poco democráticas al interior, puede ser explicado, como lo mencionamos anteriormente, por la lógica impuesta por la *jaula de hierro de la oligarquía*, pero también, el hecho de que las estructuras sean altamente jerarquizadas y la definición de las tareas simples, genera que una cultura organizacional en la cual el actor carece de un margen relevante en la toma de decisiones y su acción se reduce a la ejecución de las tareas preestablecidas por lo que el actor organizacional se integra parcialmente a los proyectos, carece de fuentes de poder, actúa la práctica de la solidaridad como actividad extraordinaria al margen de la vida cotidiana, lo cual hace que se identifique con el *voluntariado* y su acción es calificada por criterios morales. La autonomía del actor es mínima y la capacidad de establecer compromisos con su trabajo está determinada por la posibilidad de garantizar los recursos para su sobrevivencia. Es importante aclarar que, si bien en este trabajo pretendemos acceder a la comprensión del actor organizacional, no buscamos definir al individuo en términos amplios, sino simplemente definir los márgenes de acción y la determinación de las cualidades que la organización propone al individuo que en ella se desenvuelve, lo cual nos permite establecer algunos puentes entre actor organizacional e individuo social.

A partir de lo que hemos dicho, nos planteamos nuestro tercer supuesto en el cual afirmamos que: las organizaciones civiles de desarrollo de primera y segunda generación son conceptual y morfológicamente análogas a las organizaciones modernas y constituyen el complemento de un modo específico de entender el desarrollo.

CAPITULO II

Donde se reclama el derecho de soñar, sin gritar demasiado.

Encrucijadas, bifurcaciones y coyunturas del mundo global... LAS ORGANIZACIONES CIVILES EN LA SOCIEDAD DE RIESGO

El orden bipolar en el que se sostuvo la modernidad tradicional, llega a su límite en los últimos años de la década de los 80 cuando dos hechos críticos con efectos múltiples manifiestan el fin de la hegemonía y el quiebre de los fundamentos de la sociedad industrial, des sus formas de organización y del paradigma de crecimiento y desarrollo en el que se había sostenido:

- *La caída del muro de Berlín*, que a nivel político representa lo que en el plano epistemológico se traduce en la crisis de paradigmas y el *inicio de la postmodernidad* que, en el contexto de destrucción del orden bipolar y la emergencia de nuevos fundamentos de legitimidad, adquiere sentido al poner en evidencia el agotamiento de los modelos científicos, políticos y filosóficos (metarrelatos) de la ciencia tradicional; representa también, el fin de la guerra fría e inaugura la legitimidad de los movimientos civiles en contra de los regímenes autoritarios (el paradigmático *solidarnosc*), la ONU vive un proceso de revitalización cuando los derechos humanos, plenamente aceptados por los gobiernos nacionales, comienzan a traducirse en acciones reales, validadas internacionalmente y la carta magna, dada la ausencia temporal *de ideologías políticas*, deviene en el único referente o criterio de legitimidad para intervenir en los conflictos,. De manera paralela, y como resultado de la conferencia de las Naciones Unidas en Estocolmo 1972, la publicación de *los Límites del Crecimiento*, en 1987 el reporte Brundland *Our Comun Future* dónde se presenta la noción de desarrollo sustentable, La Cumbre de Río Janeiro en 1992 y la reunión en Nueva York en 1997, Greenpeace, logra el apoyo del canciller Alemán para votar en contra de las pruebas nucleares en Francia, la población europea, sensibilizada por el accidente de Chernobyl, logra unirse y alertar sobre la urgencia de los límites del desarrollo y crecimiento económico capitalista. Ambos aspectos de este hecho da la pauta

para la emergencia de la sociedad civil como nuevo actor mundial y el reconocimiento de los límites de la tierra en la asimilación de los riesgos globales y la crisis del desarrollo.

- *El éxito económico del Japón*, con la emergencia y la proliferación de las mercancías japonesas en el mercado americano en una rama productiva que fue bastión y símbolo de la cultura norteamericana y símbolo del progreso occidental: el automóvil. En él se evidencia el agotamiento del modelo norteamericano de producción –el fin de la época fordista y la decadencia de la producción en masa- y se inicia una nueva fase tecnológica y organizacional, trastocando los principios de control y racionalidad en la producción. Con tales cambios en el mercado internacional, la transformación y la innovación se convierte en imperativo para las organizaciones, de ahí que aparecen las nuevas formas organizacionales que se distinguen de las anteriores por su capacidad para movilizar recursos y por ser flexibles y descentralizadas en cuanto a la toma de decisiones y en la creación de nuevos productos.

Del primer punto se desprende dos ejes que enmarcan el surgimiento de las nuevas organizaciones civiles de desarrollo: los principios de orden temático que validan y constituyen la referencia discursiva de la modernidad reflexiva, la asunción de la globalidad de los riesgos con base a la crítica al modelo de desarrollo dominante y la plena asimilación de los derechos humanos; se genera visibilidad y la total legitimidad de un actor social y político que trasciende la definición de las fronteras nacionales y estructuración de la sociedad industrial en clases: la sociedad civil mundial.

Del segundo, se desprende el surgimiento de las nuevas organizaciones descentralizadas, flexibles, capaces de responder a los cambios ocurridos en el ambiente, más eficientes, menos jerárquicas, fundadas en la incorporación de tecnología de comunicación: las redes, que en el contexto de la sociedad de riesgo dan lugar a la modernidad reflexiva y están relacionadas con: la revolución tecnológica y la entrada al reordenamiento del mundo polar al mundo triádico y la transfiguración de un lenguaje de guerra y el desarrollo como crecimiento, al lenguaje de la competitividad, la eficiencia y la innovación tecnológica; la reestructuración de los fundamentos del Estado nacional y la emergencia de identidades locales con visibilidad y la sociedad civil mundial que está relacionada con la revolución política. Los cambios producidos en el ambiente inducen al cambio en las organizaciones hacia el nuevo paradigma global, mientras se estructuran las bases para la crítica del

desarrollo y se abren las posibilidades para realizar nuevos modelos de desarrollo, relacionados con la revolución paradigmática.

Los hitos mencionados representan el marco a partir del cual se crean y adquieren importancia las redes de organizaciones civiles de desarrollo sustentable las cuales, si bien asimilan isomórficamente las innovaciones organizacionales de las Empresas, introducen una nueva forma de concebir el trabajo, representan una alternativa política y económica viable para enfrentar los riesgos resultantes de los éxitos de la sociedad industrial y que son de naturaleza política, económica y social.

En este capítulo, consideraremos los desplazamientos que el proceso de globalización trae consigo y las condiciones particulares en la constitución del mundo triádico, analizando el impacto que ejerce en la reestructuración de la política económica de los estados nacionales, específicamente en México, con el fin de caracterizar y delimitar el universo concreto que define las características de la emergencia de la sociedad civil nacional y las nuevas formas locales de organización en redes, y la semantización que a nivel regional y local, se hace de la sustentabilidad en las organizaciones de desarrollo en México.

Así mismo, analizaremos ciertos procesos que al superponerse unos con otros dan lugar a cambios pausados pero contundentes, que hemos dado en llamar “revoluciones”, las cuales si bien no se asemejan a aquellas revoluciones imaginadas en el siglo XIX y realizadas en la primera mitad del siglo XX, si trastocan de forma definitiva el escenario mundial, la vida cotidiana y las formas tradicionales de hacer política. Entendido de este modo, sostenemos que del mismo modo que se habla de una revolución tecnológica, puede hablarse de una revolución política y de una revolución paradigmática, siendo los cambios que producen parte de la arena social y política en la que surgen de las organizaciones civiles de desarrollo sustentable.

2.1 LA MODERNIDAD REFLEXIVA: REVOLUCIÓN TECNOLÓGICA Y POLÍTICA

La revolución tecnológica ocurrida en las últimas décadas del siglo XX, que define el paso del modo de producción maquinal caracterizado por la hegemonía de la gran industria al modo micro electrónico de producción, entendido como un orden basado en un conjunto tecnológico específico que impone su lógica y su ritmo al contexto social de donde se originó, organiza y regula relaciones de producción y de trabajo, pautas de consumo y afecta el estilo cultural predominante de vida

(Mires, 1996: 17) trastoca los cimientos de la geopolítica mundial y los fundamentos del Estado Nacional.

A finales de los ochenta, mientras los grandes perdedores de la segunda guerra, Europa y Japón, han tenido tiempo de recuperarse y entran en la escena mundial con un papel protagónico, la U.R.S.S, incapaz de asimilar las transformaciones tecnológicas y productivas que imperan en el mercado mundial sin desmontar violentamente las estructuras sociales y políticas altamente burocratizadas del Partido, se disuelve y deja a las repúblicas que constituían el bloque socialista entrampados en una lucha por la sobre vivencia, Estados Unidos de América se ve obligado a garantizar su hegemonía mediante la firma de acuerdos comerciales con los países de Norteamérica: México y Canadá.

La firma del Tratado de Libre Comercio en Norteamérica responde a una estrategia geo/económica por parte de los Estados Unidos de América con la que busca asegurar el control de los mercados y la producción para mantener una posición hegemónica en la reestructuración del mundo.

Dicha estrategia ha provocado que alguno autores se refieran a los cambios ocurridos en la arena internacional, como una transformación de la bipolaridad a la triadización del mundo (Castaings, 1998; Turow, 1992; Garten, 1992) en la que según afirman, es la transformación del lenguaje de la guerra al campo de la economía o bien, parafraseando a Clausewitz “*la economía es la continuación de la guerra por otros medios*”. Siguiendo con esa lógica, el nuevo orden mundial que nos asiste no definiría su diferencia con el anterior en función exclusiva a la variable de la bipolarización frente a la triadización, sino que los argumentos que lo sostienen serían *cualitativamente distintos*¹: mientras que el discurso de la lucha contra la escasez y la producción de la riqueza, la idea de progreso y desarrollo de la modernidad tradicional basado en el modo de producción maquinal era lo que sostenía la legitimidad de las acciones de las potencias mundiales, hoy, es el discurso de la productividad y la eficiencia basado en la instauración de nuevas formas de producción y organizaciones del trabajo, llamado provisoriamente *modo micro electrónico de producción*, lo que determina la validez de las acciones de los países *líderes*² hacia los países periféricos.

¹ Castaings Juan “Los Sistemas Comerciales y Monetarios en la Triada Excluyente. Un punto de vista latinoamericano”. “Otra variación significativa es la que corresponde al juego del poder militar. Antes era uno de los elementos esenciales de la oposición y se basa en el poder nuclear y el dominio del espacio; actualmente lo económico y lo financiero lo han remplazado”

² No se habla más de “potencias mundiales” sino de liderazgo, este cambio en los sustantivos representa el fenómeno que aquí describimos mientras que el discurso del management se apropia semánticamente del discurso bélico: estrategia, táctica, etc.

Las batallas que se libran entonces no son por ello menos cruentas, la reestructuración y los nuevos acuerdos comerciales dejan a las corporaciones, las economías a escala, a las grandes paraestatales y a las grandes empresas que surgieron al cobijo de las ramas estratégicas de los estados nacionales sumidas en una lenta pero inevitable decadencia. La competencia y la concurrencia de las nuevas potencias comerciales en la lucha por los mercados y la consecución de la ganancia, las asociaciones y las firmas de los tratados comerciales no resultan de las batallas libradas militarmente, sino de la lógica del mercado capitalista y la asociación comercial entre países desiguales. Los procesos de inclusión en el mundo triádico están permeados por la configuración anterior, las desigualdades heredadas y las asimetrías económicas internacionales previas, se renuevan y se reinstauran con la estrategia discursiva del *management* (Chanlat, 1998): competitividad, productividad, calidad, eficiencia y des-estandarización, devienen en el referente de legitimidad y penetra la lógica de la política económica internacional convirtiéndose en el principio de racionalidad de la lógica social.

El impacto que tal estrategia ha tenido en la recomposición de los fundamentos del Estado nacional: la producción territorializada y la centralización del poder político, es indudable, sin embargo, los procesos de transformación que trae consigo la revolución tecnológica no se reducen ni se explican únicamente a partir de esta referencia puesto que implican una serie de mutaciones políticas que trastocan los elementos que las constituyen, e implican transformaciones culturales muy profundas que se reflejan en los modos de entender y habitar el mundo por parte de los sujetos que en él actúan, puesto que los resultados tecnológicos se imbrican con los procesos generados por otro tipo de revoluciones, que alteran la esfera de la política y el campo del conocimiento dando lugar a la emergencia de nuevas formaciones sociales, políticas y organizacionales de la modernidad reflexiva, cuyas cualidades esbozaremos en este capítulo y que según nuestra hipótesis, representan el marco de inteligibilidad para dimensionar la existencia y ponderar la importancia de las Organizaciones Civiles de Desarrollo Sustentable.

a) Mundo triádico, tratados multilaterales y estado nacional.

La expansión de los organismos multilaterales de comercio mundial -FMI, OMC, Banco Mundial, GATT- cuyo objetivo general es el desarrollo de los mecanismos de influencia necesarios para la coordinación de una política económica mundial basada en la adopción de un modelo económico orientado por una política comercial tendencialmente librecambista, que ponga fin a las barreras proteccionistas sobre la circulación de los capitales y mercancías internacionales, para asegurar el despliegue de la producción global mediante la libre exportación de los puestos de trabajo y asegure

la fragmentación mundial de la producción que distingue y separa el proceso productivo, comercial y fiscal en territorios ubicados en distintas partes del globo. Al mismo tiempo, obliga a los Estados Nacionales de los países periféricos a respetar los principios de *democracia mínima*, que incluye una reforma electoral para posibilitar la competencia de fuerzas políticas y asegurar el tránsito hacia el bipartidismo. Tal estrategia busca conciliar dos opuestos aparentes: centralizar y monopolizar las decisiones estratégicas y transitar hacia un régimen competitivo de partidos políticos. Estos son los ejes mediante los cuales transita la ruptura y recreación de la arena (movediza, por cierto) que llamamos economía mundial, y cuyo desenvolvimiento trastoca profundamente los fundamentos del Estado Nacional y crea efectos paradójicos en dos dimensiones: la economía territorializada y la centralización del poder político.

Efectos políticos de la desterritorialización y consecuencias económicas de la descentralización:

Los tratados comerciales formalizan la lógica de expansión-invasión de los capitales y se aseguran mediante la exportación de los modos de ser de las sociedades avanzadas y los Estados liberales democráticos hacia los países o regiones periféricas, ello sitúa a los gobiernos locales en una posición típicamente gatopardiana: al suscribirse en ellos se reinstauran y maximizan las antiguas desigualdades mundiales, pero al mismo tiempo constituyen la única posibilidad de mantener un cierto grado de crecimiento económico y un cierto tipo de estabilidad política. Los estados nacionales de los países periféricos se han visto obligados a reestructurar su contexto estatal-institucional para, por un lado cumplir con la obligación de hacer valer el imperativo de la democracia liberal y por el otro, a hacer uso de la fuerza y el autoritarismo necesario para hacer realidad los proyectos económicos ultra liberales.

Las características mencionadas, enmarcan la transición mexicana en unas fórmulas paradójicas: la apertura a la competencia para mantener el poder; la diversificación de poderes para concentrar la capacidad de decisión, la convocatoria a la participación ciudadana al servicio de la ingeniería del monopolio decisonal. (San Juan, C., 1999:168)

Un primer efecto del desplazamiento político que modifica las condiciones de los Estados nacionales y la democracia de partidos, está determinado por que la asunción de los imperativos de desarrollo y crecimiento global desde un país periférico, limita de forma significativa la capacidad de los gobiernos locales para tomar decisiones sobre la política económica nacional y circunscribe su práctica a la distribución de los recursos asignados desde fuera mediante la lógica del comercio internacional. Esto significa que las áreas de poder del gobierno en la gestión y la distribución del gasto público, cuya negociación estaba sujeta a las demandas y necesidades de los sectores o clases

sociales -capital político- se reduce casi al punto cero y como consecuencia, el gobierno deja paulatinamente de ser el interlocutor de ésta para convertirse en el filtro de la política económica dictada por las necesidades de los capitales internacionales y se ve obligado a crear cada vez más espacios de negociación, con nuevos actores sociales. Políticamente, tal estrategia económica revierte la lógica de las clases, interlocutores tradicionales del gobierno, y *las formas políticas tradicionales como sindicatos o partidos, se convierten en conservadoras de una realidad que cada vez hay menos* (Beck, 1998:27).

Esto tiene como consecuencia directa la *crisis de la política* en tanto que se desdibujan de las diferencias que caracterizaron las oposiciones políticas clásicas entre los partidos de izquierda y de derecha y se colapsan los sistemas de representación del sistema de partidos altamente regulado y centralizado por el Estado, lo que se manifiesta en la incapacidad creciente por parte de los partidos políticos de captar la participación de los ciudadanos en la dimensión electoral.

Del mismo modo, la reducción de las áreas de influencia económica del Estado nacional, generan un vacío en las áreas de responsabilidad social del Estado, lo cual lo obliga a permitir y en algunos casos a promover la emergencia de nuevos mecanismos de participación o cogestión con la sociedad civil, para lo cual se ve obligado a recurrir a su capacidad de convocatoria y a su fuerza política, una vez que ha perdido el control sobre los medios materiales en los cuales estaba fundada su fuerza y gran parte su consenso.

La pérdida del consenso y la reducción de las funciones políticas del Estado se traducen en la falta de capacidad para mantener ciertas condiciones de estabilidad del sistema, las bases de la gobernabilidad del Estado, que se ven desestructuradas al tiempo que existen acciones por parte de la sociedad civil, que exigen una mayor participación en los procesos de reestructuración. De aquí que muchas organizaciones civiles definan sus prácticas en áreas de desarrollo, gestión y asistencia social, convirtiéndose en interlocutores legítimos que gestionan dichos aspectos de la *esfera pública*. Tal reestructuración implica una transformación en los mecanismos de legitimación políticos tradicionales en tres niveles: en cuanto el proceso de negociación; la creación de nuevas instituciones; y en los sectores de la población incluidos definidos como nuevos interlocutores.

Una de las consecuencias más evidentes de la disolución y la fragmentación del Estado social, es la disolución de las Instituciones burocráticas y asistencialistas que crearon y prohicieron las relaciones de dependencia hacia el Estado paternalista y la consecuente fractura de los pactos políticos con los sectores y las clases protegidos por la anterior estructura económica: *El Welfare State fue y es una institución política de alto carácter democrático al garantizar la educación, salud y previsión social básica para todos, pero al final se reveló como una solución cara, ineficiente y sujeta a la*

captura de burócratas que retienen buena parte de los recursos a su propia administración (Cunill, 1997: 38)

Este vacío institucional, representa las condiciones estructurales para la emergencia de organizaciones de la sociedad civil y se convierte en el espacio para la realización de capacidades de autoayuda y resolución comunicativa de los actores sociales que se formaliza en las organizaciones civiles no gubernamentales.³

En México en la década de los ochenta, las transformaciones mundiales mencionadas, influyen significativamente en las composición de las organizaciones civiles de desarrollo, cuando el entonces presidente Miguel de la Madrid inicia el proceso de modernización reestructurando la economía con el objetivo de que México se incorpore al GATT y la Secretaría de Programación y Presupuesto, siendo el organismo que controla y orienta el gasto del gobierno, define una política de modernización e integración, transforma la economía cerrada tradicional en una economía abierta, exportadora y flexible que acepta los lineamientos del Banco Mundial, el FMI y el TLC (San Juan, C., 1990) y, de forma

Paulatina pero irreversiblemente en el período de 1982 a 1994, el gobierno mexicano inicia el desmantelamiento de las instituciones del Estado asistencial, alterando las condiciones de las clases en las que se aseguraba: el desmantelamiento de los sindicatos y la pérdida de fuerza y capacidad para negociación de la Confederación de Trabajadores Mexicanos y el apoyo de la Concanaco confederación que agrupa los propietarios de la pequeña y mediana industria; las instituciones de previsión social, las universidades públicas y las políticas agrarias de corte social con lo que se aumenta el índice del desempleo de las clases medias..

Esto provoca que una serie de principios considerados por nosotros como *nuestros tabúes más sagrados* (Forrester, 1997) referencias identitarias nacionales tales como el trabajo, la educación, la propiedad ejidal, la pertenencia a las instituciones, los sindicatos, etc., comienzan a perder su razón y su sentido dejando a una gran parte de la población fuera de las esferas de negociación, del circuito de la economía formalizada y sin acceso a las vías tradicionales de movilidad social y económica. *el fin de la sociedad tradicional de clases es el comienzo de la emancipación de las clases respecto de las limitaciones regionales y particulares, como consecuencia, el puesto de trabajo y la empresa pierden significado como lugar de formación de conflictos e identidades y se traslada a la configuración y a la prueba de nuevas formas de vida* (Beck, 1998).

³ En el año 1995 el directorio nacional de organizaciones de la sociedad civil registra cerca de 5,076 organizaciones.

El Estado Social deja a su paso una serie de formas jurídicas de derechos y tiende reestructurar políticamente a la población en función a la definición de cualidades “naturalizadas” –jóvenes, niños, mujeres, ancianos, niños- validada por las cartas magnas de los derechos humanos⁴ y código civil, *estas tendencias acompañan la institucionalización y la estandarización de las situaciones de vida el individuo como unidad reproductora del sistema dependiente del mercado y las instituciones son receptivas a las configuraciones políticas* (Beck, 1998:99).

La reconstitución de la figura del ciudadano pasa por la redefinición de las cualidades que lo definen *los seres humanos, desprendidos de sus condiciones de clase y la referencia al aprovisionamiento de la familia, remitidos a sí mismos ya su destino laboral individual con riesgos y oportunidades contradictorios enfrentan formas y situaciones que hacen que las personas hagan de sí mismas el centro de su vida y se asocia con otros, mediante una nueva definición de identidades* (Beck, 1998:99) La cuestión se pone en evidencia con una sola pregunta sin respuesta: ¿tiene que comportarse un individuo que ha sido separado del proceso de producción, tan leal como siempre con su Estado, con su sindicato, con su partido? (Mires, 1999).

Bajo estas condiciones se crean una multiplicidad de organizaciones civiles de autoayuda para enfrentar junto con otros condiciones de vida propias de condiciones individuales que rebasan el ámbito privado para convertirse en formas políticas que disputan un lugar en lo público, del mismo modo que se crean Instituciones coincidentes dirigidas a gestionar y dialogar con los nuevos actores.

En la recomposición de los elementos que constituyeron las bases de los Estado nacionales de la primera modernidad⁵ que al mismo tiempo que socava en sus cimientos a las economías nacionales y el orden mundial de la sociedad industrial; evidencia lo imprescindible de las funciones del Estado como garantía de una gobernabilidad mínima; como referente de una estructura básica de derechos y obligaciones para los ciudadanos; como interlocutor en última instancia y mediador por excelencia de los conflictos; como encargado de la gestión y la protección de ciertas áreas –todavía- no comercializables, etc.

Ya que las políticas de ajuste adoptadas a mediados de la década pasada para enfrentar los desequilibrios externos sólo agudizaron el deterioro de los estratos más desposeídos de la sociedad.

⁴ Tres conjuntos de derechos: concernientes a la reproducción cultural –libertad de pensamiento, de prensa, de expresión-; los que aseguran la integración social –libertad de asociación, de reunión-; los que aseguran la socialización –protección de privacidad, intimidad e inviolabilidad de la persona-. Andrew Arato y Jean Cohen “La Sociedad Civil y la Teoría Social”. Colmex, México D.F.

⁵ Es el modo en que Beck denomina a la modernidad tradicional en su libro *¿Qué es la globalización?* 1998, en el afirma que la diferencia entre la primera y la segunda modernización es la irreversibilidad de la globalidad resultante.

Como resume la CEPAL:

La crisis económica que ha afectado a los países de América Latina en los años ochenta no sólo puso de manifiesto las insuficiencias estructurales que han caracterizado el desarrollo de la región, sino que además agudizó problemas sociales preexistentes, generando nuevos obstáculos a la movilidad y a la cohesión social.(1990:1).

El costo del ajuste recayó sobre el sector trabajador, que disminuyó en cuatro puntos porcentuales su participación en el ingreso nacional; a su vez, la mayor participación del capital en el ingreso se tradujo en un incremento excesivo (9 por ciento) en el consumo de los capitalistas, a expensas de una reducción (6 por ciento) en la inversión y en el consumo de los trabajadores. PREALC (1988:24).

Capitales y mercados internacionales: competitividad y eficiencia

Mientras que teóricamente el proceso de globalización no requiere de una homogeneización de los productos, ni de una universalización de modelos de consumo, y gracias a los procesos de diferenciación productiva se invierte la relación de subordinación del mercado a la producción, la expansión de los capitales internacionales y de la estrategia discursiva de la competitividad y la eficiencia, así como la exportación de los puestos de trabajo y de mercancías hacia regiones marginadas del desarrollo, hecha para incrementar la ganancia aprovechando la desigualdad en las condiciones laborales y de los beneficios fiscales, crea la formación de un mercado internacional y de un *sistema de laboral de infraocupación mundial, flexible, plural e individualizada*. La homogeneización tendencial de la economía globalizada junto con las áreas diferenciadas de la producción – división internacional del trabajo y jurisdicciones laborales nacionales, el deterioro de los salarios reales y el consecuente desplazamiento de las identidades laborales, colocan al 90% de la población mundial en una situación de *infraconsumo* ⁶.

⁶ En 1990, 93.5 millones de latinoamericanos (22 por ciento de la población total), vivían como indigentes, es decir, en hogares que aun si gastaran todos sus ingresos corrientes en alimentación no lograrían adquirir una canasta básica de alimentos. De hecho, del incremento en el volumen de población pobre entre 1980 y 1990 (60 millones), 52 por ciento (31.1 millones) corresponde al aumento de la población indigente. Dicho de otro modo, a dos de cada cinco hogares latinoamericanos no se les permite actualizar los derechos más elementales de ciudadanía social, es decir, la satisfacción de las necesidades básicas de sus miembros; y uno de cada cinco latinoamericanos se encuentra no sólo al margen de la ciudadanía, sino además por debajo del límite de la supervivencia biológica como ser humano. (tomado de

La segmentación de la producción y la desestandarización de los mercados, contiene una lógica de diferenciación que atraviesa no sólo las esferas de la población definidas cuantitativamente -la noción clásica de la exclusión-, sino también, hacia esferas definidas cualitativamente, en las cuales intervienen factores menos predecibles como la cultura local, los hábitos y comportamientos de grupos sociales emergentes. Y poco a poco los espectros de la globalización, las tecnologías de comunicación y la expansión de capitales, la división internacional del trabajo, la reducción del área de control de los Estados nacionales, van estructurando de manera paralela nuevas regiones un poco más autónomas y más densas, cuyas identidades comienzan a ser definidas desde el contacto y provocando que las propuestas generadas desde lo local devengan en respuestas factibles y alternativas a los procesos de homogeneización tecnológicos y comerciales.

Las nuevas condiciones que agudizan las viejas desigualdades económicas en un sustrato de igualdad política internacional, da lugar a expresiones políticas de ciudadanos y trabajadores con conciencia planetaria⁷. Y esto es evidente a partir de noviembre de 1999 en Seattle y se considera que tales manifestaciones no son sino la punta del iceberg cuya parte invisible es más compleja, diversa, nueva y subversiva integrada por miles de redes de organizaciones, asociaciones, grupos y colectivos que luchan cada uno desde sus lugares y que gracias a INTERNET han aprendido a globalizar sus luchas

*Resulta imposible hacer una lista exhaustiva de todos estos focos de resistencia..
Citar algunos, escogidos en los distintos continentes, permite entrever un mundo múltiple, plural, rebelde, entrelazado, solidario, refractario al modelo neoliberal, creativo, contradictorio, que logra vencer poco a poco el ostracismo al que pretendían condenarlo los mercaderes que intentan apoderarse del*

⁷ **David Brooks, enviados, Seattle, 1o. de diciembre** Revista el País. "Estamos haciendo la historia en Seattle", agregó el dirigente regional de los siderúrgicos, David Foster, en una manifestación de unos mil trabajadores, estudiantes, ambientalistas y otros activistas en un muelle de este puerto. "Estamos comprobando que la movilización de los pueblos puede cambiar la historia". Un dirigente sindical que representa a 75 mil siderúrgicos de Ohio declara: "estamos aquí para defender a todos los trabajadores del mundo... no habrá paz sin justicia". Un activista de las brigadas de acción directa declara: "sí cerramos a la OMC, y continuaremos protestando a pesar de la represión estatal". De hecho, los encuentros entre sindicalistas, ambientalistas, granjeros, activistas religiosos, y la diversidad de juventud anti capitalista que se ha manifestado aquí, se está cimentando en alianzas que, según los promotores, será un legado de Seattle. El sindicato siderúrgico (USWA) y organizaciones ambientalistas nacionales como Los Amigos de la Tierra, anunciaron coaliciones para enfrentar los abusos laborales y ambientales de empresas transnacionales. Preguntados si estas demandas no son otras formas de proteccionismo contra países del Tercer Mundo, respondieron que esto afecta a todos los trabajadores así como al medio ambiente tanto en el norte como en el sur. Brent Blackwelder comentó a *La Jornada* que "todos estamos sufriendo los efectos de los acuerdos de libre comercio sobre el medio ambiente, sobre la autosuficiencia, el desplazamiento de las poblaciones rurales, tanto en el norte como en el sur". Para David Foster del USWA, "el objetivo es elevar el nivel de vida de los trabajadores en todas partes del mundo, no nos interesa proteger el mercado estadounidense".

mundo, los cantores del pensamiento único y del fin de la historia.(Mergier, 2001)

Tales condiciones, apuntan hacia la constitución de una serie de identidades recreadas con base a criterios culturales, religiosos o socio-naturales, con patrones de consumo diferenciados que se ve obligada a implementar una serie de estrategias de sobrevivencia mediante la realización de formas productivas locales, que eventualmente portan consigo proyectos de desarrollo alternativos y se realizan en mercados locales mediante formas de intercambio que permiten a la población excluida de la esfera del intercambio global, crear sus propias redes de subsistencia.

Dichas estrategias de sobrevivencia, se desarrollan asociativamente y con base en coordinaciones comunicativas desde el horizonte definido por los mundos de vida⁸ y representan el germen de organizaciones económicas alternativas y co-gestivas de la economía local, que dado el carácter global de las condiciones a partir de las cuales surgen y las capacidad de innovación para incorporar nuevas tecnologías a la aplicación de saberes tradicionales, locales y determinados cultural e históricamente, tienden a ser paradigmas de lo glocal..

Ejemplo de ello es La Vía Campesina nació en abril de 1992 durante el Congreso de la Unión Nacional de Agricultores y Ganaderos, que se realizó en Managua, en el que participaron líderes campesinos de Centroamérica, Norteamérica y Europa. Un año más tarde, en mayo de 1993, celebró su primera Conferencia en la ciudad de Mons (Bélgica), donde se constituyó como organización mundial", según explica el hondureño Rafael Alegría, responsable de la Secretaría Internacional Operativa. La segunda Conferencia Internacional se realizó en Tlaxcala (México) en 1996. Asistieron representantes de 69 organizaciones de 37 países. Sus integrantes mexicanos son la Asociación Nacional de Empresas Comercializadoras del Campo, la Asociación Mexicana de Crédito del Sector Social (AMUCSS), la Central Independiente de Obreros Agrícolas y Campesinos (CIOAC), la Coordinadora Nacional Plan de Ayala (CNPA) y la Unión Nacional de Organizaciones Regionales Campesinas Autónomas (UNORCA). Desde 1994, mantiene contactos solidarios con el movimiento zapatista. Cuando, el 11 de marzo último, José Bové, vocero de la Confederación Campesina de Francia, se reunió con el subcomandante Marcos y los comandantes zapatistas, lo hizo no sólo como representante de su organización, sino también a nombre de La Vía Campesina, a la que pertenece. *Nuestro movimiento* —precisa Rafael Alegría— *coordina organizaciones campesinas de medianos y pequeños agricultores, de trabajadores agrícolas, de mujeres y de*

⁸ La noción de mundo de vida se refiere a la reserva de tradiciones implícitamente conocidas y de suposiciones de fondo socialmente aceptadas, que están integradas al lenguaje y a la cultura y que los individuos usan en su vida diaria. Los individuos participan en ella y evalúan orientaciones, adquieren competencias de acción generalizadas y desarrollan identidades individuales o sociales.

comunidades indígenas en Asia, América y Europa. Es autónomo, pluralista, independiente, pluricultural y respeta celosamente la autonomía de cada uno de sus miembros nacionales y regionales. Es, ciertamente, un movimiento complejo, pero es esa misma complejidad la que lo hace tan nuevo y tan fuerte. Durante sus ocho años de existencia se ha ido afirmando como la red de organizaciones rurales con más representatividad mundial, y tejió lazos con otras fuerzas sociales, políticas y económicas para luchar contra el neoliberalismo y estructurar nuevas alternativas, enfatiza Alegría. (Mergier, 2001).

Así, el proceso económico de formación de mercados globales, deriva en un diálogo permanente entre dos tendencias; la homogeneización tendencial del mercado internacional y la constitución de heterogeneidades contingentes y definidas localmente. Lo que hace que el proceso de globalización en los mercados traiga consigo un proceso de afianzamiento de los mercados locales y sea lo *glocal* las coordinadas de acción para las nuevas organizaciones en redes. (Cegg & Clarke, 1998) .

Estas cualidades de las nuevas formas de competencia mundial distribuyen y maximizan los riesgos de los éxitos de la modernidad y el crecimiento, al mismo tiempo que facilitan la difusión y la cooperación internacional para intervenir en la solución de conflictos que anteriormente habían sido considerados como exclusivos de los estados nacionales. De aquí que los organismos internacionales cobren cada vez mayor importancia, puesto que los riesgos y las condiciones adquieren dimensiones globales: *ha llegado el final de los otros, se puede dejar fuera la miseria pero no los peligros de la era atómica* (Beck, 1998: 11).

Susan George, cofundadora del Observatorio de la Mundialización, con sede en París, explica:

A finales de 1998, cuando nos movilizamos contra el Acuerdo Multilateral de Inversiones (AMI), no hacía un año que ese acuerdo era discutido en secreto en la OCDE. Sin embargo, gracias a la informática y a los contactos que se establecieron muy rápidamente mediante Internet, redes de organizaciones de más de 20 países pudieron trabajar juntas, lanzar acciones el mismo día, cada una desde su lugar, y reunirse 'electrónica-mente' para elaborar análisis críticos que circularon en todo el mundo. Así pudimos organizar nuestra contraofensiva. Sin las nuevas tecnologías nunca habiéramos podido actuar con tanta velocidad ni alcanzar nuestro objetivo: matar al AMI en la OCDE. Me sentí muy orgullosa cuando leí que el Financial Times nos llamaba Internet guerrillas y que se preguntaba Who are those people, anyway? (Al fin y al cabo, ¿quiénes son esas personas?). Bueno, esas personas son muchísima gente que entendía que el AMI

amenazaba con destruir la democracia y que se movilizó, cada una, desde su casa.

Otro desplazamiento político deriva del hecho de que el principio de gobierno único soberano es intervenido por jurisdicciones y legalidades sostenidas en acuerdos internacionales orientados por el respeto a los derechos humanos y la ecología, las organizaciones civiles que representan esos principios a nivel planetario son Amnistía Internacional y Greenpeace, que validan y se relacionan con una multiplicidad de pequeñas organizaciones civiles locales que se pliegan en órdenes legales internacionales que muchas veces se confrontan con las constituciones nacionales⁹. *El Estado nacional se entremezcla – y al mismo tiempo se relativiza- con una multiplicidad de círculos sociales, redes de comunicación, relaciones de mercado y modos de vida que traspasan en todas las direcciones sus fronteras (Beck, 1998:19) imbricándose mediante actores internacionales y sus respectivas probabilidades de poder, orientaciones, identidades y entramados varios. (Beck, 1998: 29)*

b) Revolución tecnológica y desplazamientos sociales organizacionales.

Podría decirse que las llamadas revoluciones tecnológicas no son más que momentos aceleradores de aquel proceso de maquinización que comenzó el día en que uno de nuestros antepasados descubrió que la mano podía servir para algo más que para afirmarse (Mires, 1999:22) del mismo modo que la llamada revolución industrial fue un proceso histórico de larga duración que se desarrolló de distintas maneras en los diferentes “centros” mundiales, creó profundas heridas estructurales y ciertas condiciones políticas y culturales desplegándose a lo largo y ancho del mundo de manera diversa, la actual revolución tecnológica, que deriva en el modo de producción micro electrónico trae consigo, como hemos visto ya, una reestructuración de los centros de poder mundial y una transmutación de los ejes de poder al interior de los Estados. Por ello hablar transformaciones económicas y políticas dado que alteran la configuración de lo social implica

⁹ Esta relación de contrariedad entre legalidades globales y nacionales se evidenció en 1997 el caso de los 100 italianos pertenecientes al grupo de izquierda “¡Basta Ya!” que arribaron a México y el gobierno no pudo impedir su estancia en Chiapas, pero al final emitió una orden ilegal de expulsión que fue condenada por la opinión pública nacional e internacional.

hablar de transformaciones técnicas y organizacionales, ya que *la vida pública es la vida organizacional para la mayoría de la gente* (Clegg, 1990: 31)

Si bien dicha transformación ha alterado la composición del orden político y social preexistente, aun no lo ordena definitivamente, los valores que ordenarán políticamente la actual reformulación tecnológica aun no han sido definidos, sin embargo e independientemente de las profecías utópicas o apocalípticas que se derivan del *fin de la sociedad del trabajo*, es indudable que las condiciones generadas por la revolución tecnológica implican un cambio en la forma de organizar el trabajo que se traduce en la emergencia de nuevas formas organizacionales y la recomposición política de la noción y significación social del *trabajo*. En este párrafo nos orientaremos a analizar las alternativas que surgen de las condiciones generadas por los cambios tecnológicos organizacionales que es el territorio donde emergen y actúan las redes de organizaciones civiles de desarrollo sustentable.

Según algunos autores de la teoría de la organización (Miles & Snow,) los cambios acumulados del ambiente provocan que las formas organizacionales de la modernidad tradicional devengan en estructuras cada vez menos eficientes, y las nuevas formas organizacionales parecen corregir las deficiencias de las formas existentes, otros autores han analizado la reestructuración de las empresas en relación a las condiciones del mercado global y las ventajas competitivas que implica la transformación (Rugman & Verberke, 1995), derivando de ello la capacidad de estas organizaciones para transformarse y adquirir nuevos estados o formas que no muestran semejanza alguna con los modelos estructurados, cuya definición organizacional estaba asentada en el presupuesto de los sistemas cerrados en estado de equilibrio¹⁰, frente a las condiciones actuales que presentan la existencia de distintos modelos y formas organizacionales cuya eficiencia y eficacia, junto con su capacidad de innovación se basan, justamente, en el hecho de ser capaces de establecer un intercambio fluido y eficaz en un entorno cuyo equilibrio es no lineal.

Lo cierto es que transición del capitalismo industrial al capitalismo post-industrial o de riesgo, se enmarca en un ambiente pleno de turbulencia e incertidumbres, cambios rápidos y contingentes, de acuerdo con Heydebrand (1989: 323-357): *los cambios producidos por el ambiente se reflejan isomórficamente en las formas organizacionales* tal como menciona Chanlat (1998) la empresa

¹⁰ De aquí que podamos comprender el declive natural del modelo tradicional o la fábrica con orientación fordista en donde se simplificaba la relación entre la empresa y entorno.

No es necesario abundar en este tipo de cuestiones, dado que la relación entre fábrica de modelo taylorista o tradicional con el entorno ha sido ampliamente trabajada, valga sólo como referencia que nos permita reconocer la diferencia entre la forma organizacional considerada como modelo, como único paradigma “best one way” considerada en un contexto similar el de los sistemas de equilibrio lineal.

encarna este desenvolvimiento que es tanto económico como político y social., los cambios tecnológicos y organizacionales del llamado *desafío japonés* impactan en los principios constitutivos de la forma-fábrica y generan nuevas formas de comunicación e integración que hacen visible una tendencia a la flexibilización y la informatización organizacional.

Dos momentos confluyen en la realización del desplazamiento organizacional en las áreas de la modernidad tradicional, por un lado el desenvolvimiento propio del capitalismo que se despliega de una fase industrial a la fase post-industrial¹¹ y los efectos de la revolución productiva japonesa y por el otro, las consecuencias organizacionales del modelo político neoliberal que impacta en la transformación de la burocracia a lo que Heydebrandt denomina post-burocracia cuyas características organizacionales son: El tamaño de la fuerza de trabajo es relativamente pequeño para facilitar el dinamismo empresarial; el objeto de trabajo está orientado a la prestación de servicios, no a la producción de objeto-mercancías; los medios de producción son de naturaleza postindustrial y está determinada por la cibernética, el control numérico y la robotización; la división del trabajo es gradualmente eliminada, se tiende hacia un trabajo polivalente y participativo; el control sobre el trabajo está descentralizado y la propiedad y el control de los medios hay un retorno a las relaciones neopatrimoniales con una malla de integraciones culturales.

Los niveles más altos de competitividad alcanzados por las organizaciones flexibles han provocado una crisis del sistema de producción en serie, los perfiles de las nuevas organizaciones en un ambiente de competencia globalizada, corresponden al diseño de estructuras flexibles, descentralizadas y con pocos niveles jerárquicos, orientadas a la innovación tecnológica y de productos que requieren de un tipo de trabajo polivalente, variado, cambiante y grupal, sobre todo, requiere de una cultura participativa. (Barba & Solís, 1997). *Dado que las formas tradicionales de mando y control de las organizaciones que predominaron en el siglo XX son incapaces de responder creativa y rápidamente a las demandas de los consumidores y a las oportunidades emergentes de los mercados: organizaciones inteligentes y estructuradas en redes es lo que se requiere.*(Clegg & Clarke, 1998: 5) de este modo, el primer cambio debido a la introducción de nuevas tecnologías, marca el tránsito de las organizaciones burocráticas, rígidas, a organizaciones descentralizadas y en red.

¹¹ “El término capitalismo post-industrial se utiliza en contra-distinción de la sociedad industrial para signar la importante transformación que está ocurriendo en la naturaleza de la economía política en los confines de desarrollo capitalista: de la producción industrial a los servicios; de la mecanización a la automatización basada en tecnología de información computarizada. La noción post-industrial simplemente indica que no se pueden definir los contornos de la nueva era, excepto en referencia al pasado que parece iniciar su fin.” Heydebrand Wolf 1989 “New Organizational Forms”

El contexto de las redes está definido por la competencia internacional y el acelerado cambio tecnológico. Considerándose desde ahora como definitivo para la reconstrucción de los espacios, la ramificación, densidad y estabilidad de las relaciones recíprocas y la autodefinición de los medios de comunicación, la forma red, permite la adecuada coordinación de los recursos y es resultado histórico de una suerte de adaptación evolutiva de las formas organizacionales que fueron eficientes para ciertos ambientes pero que las nuevas condiciones las convierten en vulnerables.

Sin embargo, la eficiencia y la competitividad de las empresas asegurada mediante la incorporación de las nuevas tecnologías ahorradoras de mano de obra y erigida como el referente de desarrollo, oculta la relación con la creciente ola de desempleados y trastoca la composición social transformando a los obreros en lo que Dahrendorf¹² denomina simplemente “la clase de abajo” compuesta por los que *más allá de los poseedores de los puestos de trabajo se encuentra la terra incógnita del futuro. En cierto modo se trata de un campo de reproducción de múltiples actores en donde se recrean desde las redes barriales de sobre vivencia, los trabajadores por cuenta propia, las “tribus” de mendigos, etc... la clase de abajo parece ser inagotable en sus profundidades* (Mires 1999:26) quienes no pueden ser inmediatamente reabsorbidos por las empresas ni por las instituciones. Lo cual plantea dos alternativas *o se abandona esa energía a su suerte para que se convierta en energía social negativa, o se crean nuevos mecanismos sociales e institucionales para que sean canalizadas productivamente* (Mires, 1999:25). Las consecuencias de la primera alternativa, están a la vista con el incremento de la delincuencia, el alcoholismo, la drogadicción, etc. Las posibilidades de la segunda se disputan en el territorio de la política más que en el mercado, puesto que de manera cada vez más evidente las formas de gestión de la economía son siempre resultado de las interacciones entre distintos actores, son por lo tanto políticas.

En efecto, la revolución tecnológica, la expansión y la democratización implícita en las nuevas tecnologías¹³ que traen consigo la desintermediación, desmasificación y la desagregación,¹⁴ que no sólo incrementan la competitividad de las empresas asegurándoles la capacidad de adaptación a las turbulencias del ambiente y permiten una respuesta adecuada a las nuevas imprevisibilidades del mercado global, sino que además, dada la acelerada incorporación de las nuevas tecnologías

¹² *Der moderne soziale konflikt (1992)* Citado por Mires en su libro *La revolución que nadie soñó*, 1999.

¹³ “La sociedad industrial constituye una revolución cultural, económica y social sin precedentes que llega a todas partes del mundo y a todas las actividades » « se manifiesta en las cuestiones relacionales afectando los lazos entre las personas física y moralmente. Se imponen las relaciones de subordinación jerárquica en el trabajo y en el acceso a la cultura y a los saberes, los cuales son radicalmente modificados al igual que las relaciones entre Estado y ciudadano, que constituyen por excelencia, la relación social ” Rapport Il est necessaire de definir un systeme de valeurs dans la nouvelle societ de l’ information”

¹⁴ Seely Brown John & Paul Duguid 1998 “Organizing Knowledge” California Management Review vol. 40 No. 4 spring

automatizadas de producción, de información y el consecuente incremento de la productividad de la mano de obra, debido en gran parte a forma de organización del trabajo, conocida en la literatura de la teoría de la organización como toyotista, que tienden a prescindir de la fuerza humana, invierten los términos fundamentales de la sociedad industrial al emancipar la productividad de la tasa ocupacional, esta llega a ser inversamente proporcional, la productividad aumenta cuando la tasa ocupacional disminuye, o lo que es lo mismo, cuando se incrementa el desempleo *Mientras se repite el estribillo oficial prioridad a la creación de puestos de trabajo las empresas, generalmente muy rentables que despiden masivamente, mejoran su cotización en la Bolsa justamente por ello, en tanto los directivos proclaman que su modo de gestión preferido es la reducción de los costos laborales, o sea, los despidos en masa.* (Forrester, 2000:9) y la eficiencia indudable de las empresas multinacionales comienza a tocar sus límites y estos son de naturaleza ética, social y política: *ahora el nuevo imperialismo consiste en que todo el mundo esté controlado y gobernado por las compañías, es otra religión* (Lori Wallach)¹⁵.

En menos de dos décadas, se han desmoronado las coordenadas intra-sociales de la sociedad industrial, *se trata en definitiva de la liberación respecto a los corsés del trabajo y el Estado tal y como ha existido en el siglo XIX y XX* (Beck, 1998:110) y los ejes de vida de las personas, la familia y el trabajo que han sido definidos en las fronteras nacionales, delimitados por la separación entre lo público y los privado y racionalizados en las organizaciones modernas: burocracia y el taylorismo¹⁶ han cambiado, llegando así, a lo que hoy se denomina sin mayor aspaviento: "el fin de la sociedad del trabajo", lo cual no denomina la muerte del trabajo en sí, sino la de un tipo de trabajo privilegiado o hegemónico de la sociedad industrial, el trabajo contractual y *asalariado disimulado bajo la forma perversa del empleo, el trabajo constituye el cimiento de la civilización occidental que reina en todo el planeta* (Forrester 1997:9) y con el se marchitan las formas de validarlo social y políticamente con las instituciones creadas para ese fin, así como toda la gama de derechos circunscritos a la producción.

El hecho de reconocer la relatividad de la frase a un momento histórico específico, no resta dramatismo a la situación, el Trabajo se encuentra en el núcleo de la estructura social y su fin

¹⁵ Entrevista en el semanario de El País. Dirigente de la World Trade Organization, y una de las líderes de la reciente movilización en Seattle contra la OMC.

¹⁶ En la sociedad industrial, la organización moderna estuvo signada por dos modelos de organización: la fábrica taylorista-fordista y la burocracia, asociada la primera a la producción de bienes de consumo de masas para el mercado, la relación obreros-capitalista, mediada por formas organizadas altamente burocratizadas como el sindicato o los partidos políticos y la segunda, asociada a las instituciones públicas, al aparato de Estado a una forma legal-racional de dominio-. Ambos modelos se caracterizan por la preeminencia de la tecnología de producción –racionalidad instrumental- y de dominio –jerarquías y control- sobre la tecnología de signos –lenguaje y comunicación- y del yo – la definición del sí mismo como individuo.-

implica una reconfiguración de los ejes en los cuales transita la vida social, implica la destrucción de biografías personales e identidades sociales, *al disminuir el número de asalariados legales, ejércitos de seres humanos son arrojados hacia un ámbito desconocido, y por lo tanto, pierden su principal medio de socialización, lo que se traduce a su vez en disociación de estructuras primarias que estaban vinculadas directamente con la actividad salarial como la propia familia y en la disociación física y espiritual de sus miembros, los que no encuentran medios para cumplir funciones ciudadanas a través de su inserción en organizaciones estrechamente vinculadas al mundo del trabajo como sindicatos, asociaciones y partidos* (Mires, 1999:27) trastoca tanto la noción de familia como los roles que la estructuran, y los modos y referentes a partir de los cuales los individuos se definen, una vez que las ideas de movilidad social y las expectativas de felicidad y seguridad, han mudado de sitio.

La pérdida de referencias y de posibilidades reales para acceder a ellas, aunado a la emergencia de las iniciativas de los movimientos sociales que desde distintos ámbitos pugnan por la legitimidad de lo diverso y representan la concreción de posibilidades alternativas de vida, involucran al individuo en un proceso de auto construcción reflexiva y este hecho lo lleva al establecimiento de relaciones sociales múltiples que se expresa en un conjunto de pertenencias, a través de las cuales el actor se reconoce a sí mismo, toma conciencia de sus intereses, actúa en su defensa y promoción, expresa su racionalidad y canaliza sus afectos.

Distintas estrategias son desplegadas entonces y cada una de ellas puede estar asociadas a marcos organizacionales específicos, esta cuestión altera las coordenadas con las que se había definido al individuo monada idéntico a sí mismo y es entonces cuando surge la identidad del Actor-Red cuya subjetividad se caracteriza por la capacidad de objetivar y producir un imaginario común (Dabas y Najmanovich, 1995) cuyo obrar efectivo *no es más determinado por ningún tipo de reglamentación social. En lugar de las presiones unívocas de las normas y las exigencias de los roles claras, surge una red de relaciones que se entrecruzan de diferentes manera y se desestabilizan mutuamente, lo que crea espacios cada vez mayores para las decisiones individuales.* (Hitzler, R. 1999, 167).

En un contexto de des estructuración de las organizaciones y des legitimación de las instituciones, junto con la proliferación de posibilidades y opciones de vida relativamente organizada en torno a sus propios sistemas de valoración y legitimidad (autopoiéticos) *la identidad se convierte en la principal y a veces la única fuente de significado en un mundo de cambio incontrolado y confuso de las relaciones de producción, experiencia y poder, por ello, la gente tiende a reagruparse en torno a identidades primarias: religiosas, étnicas, territoriales, etc.* (Castells, 1999: 41).

Porque si la noción del trabajo es sometible a revisión histórica en una sociedad de riesgo (Beck, 1998), las actividades que intervienen sobre las consecuencias de los éxitos del proyecto de la modernidad tradicional realizan una tarea política y económica muy importante, puesto que *la reposición de la naturaleza deteriorada ha llegado a ser una estrategia de sobrevivencia de la economía industrial* (Mires 1999:) La ecologización del planeta parece ser una de las fuentes principales de empleo en el futuro próximo por lo menos en dos sentidos: la ecologización de la industria (Clegg & Clarke, 1998) y la industrialización de la ecología (Escobar, 1998).

En esta dimensión se inscriben las redes de organizaciones civiles de desarrollo sustentable, las cuales incorporan los principios organizacionales y adaptan para sus fines las nuevas tecnología, mientras que al mismo tiempo representan la posibilidad de que las actividades y los oficios se conviertan en fuentes de empleo para profesionistas capacitados y orientados socialmente que no tienen más acceso a las instituciones sociales anteriormente dirigidas a satisfacer las necesidades de la población, y al mismo tiempo representan la vía para la capacitación en uso de tecnologías alternativas y el medio de la adquisición de nuevas habilidades para los sectores marginados por el proyecto industrializador (campesinos, indígenas, mujeres).

Como lo muestra el cuadro sobre los campos de fortalecimiento de la sociedad civil realizado por Sergio García. **(Cuadro I)**

c) Revolución política y surgimiento de la sociedad civil.

La utilización del concepto **revolución** requiere de una explicación ya que, aun cuando en principio designa ciertos hechos que producen un cambio radical en las relaciones entre la sociedad y el Estado, en la teoría política y la filosofía de la historia (s.XVIII y XIX) ha sido concebida como la asunción una predeterminada por la historia y sujeta a leyes inscritas en el devenir humano. Entendida de esta manera, los cambios ocurridos en el panorama político mundial en las últimas dos décadas, pueden entenderse como *des revolucionarios* porque desarticulan las relaciones instauradas por los últimos movimientos revolucionarios determinados por un imperativo moral de la historia. Pero, al trastocar las relaciones impuestas, disputan el código de la política y amplían el espectro de lo público, dando lugar a una nueva configuración social y política que, aun cuando no puede ser analizada desde una perspectiva teleológica y de acuerdo a fines preestablecidos, provocan transformaciones sustanciales y sumarias en el campo en el que pretenden intervenir.

En este apartado consideraremos como hechos constituyentes de lo que entendemos como Revolución Política tres tipos de movimientos que han alterado significativamente las coordenadas de la forma en que se concibió la política en la sociedad industrializada:

- a) las revoluciones de los países del Este ocurridas en 1989, que modificaron el escenario mundial en más de un sentido, no sólo como detonantes de los grandes cambios ocurridos con la ex URSS, sino que gracias al fino trabajo realizado por la disidencia se creó un campo de acción político por fuera del Estado con lo que se materializó el concepto de Sociedad Civil;
- b) los movimientos ecologistas que asumen la crítica más radical al modo en como se ha concebido el desarrollo, y
- c) el feminismo que representa el cuestionamiento al centro de las relaciones desde el cual se sustenta la sociedad industrializada y patriarcal: los modos de ser de la familia nuclear y la reverberación de lo privado en el ámbito de lo público.

Consideramos que del entrelazamiento, las colisiones y el encuentro de estos movimientos, se constituye la arena a partir de la cual se instituyen y actúan las organizaciones civiles de desarrollo sustentable y se justifica además, los índices de globalidad inherente que por definición, tienen sus acciones locales y particulares. Y vamos a distinguir tres momentos de la emergencia de la sociedad civil como actor protagónico en el escenario político con el fin de determinar históricamente las características que buscamos establecer para caracterizar las organizaciones civiles: primero, como actor político en los países del Este, segundo, dada la forma peculiar que adopta en América Latina y en México y tercero, que comprende el surgimiento de la sociedad civil mundial.

Colapso del mundo socialista y revoluciones en los países del este.

El colapso del mundo socialista no es como se ha querido ver, resultado exclusivo de la preeminencia del capitalismo, sino que se erosiona en sus propias bases. Cuando Gorbachov asume que es imposible sostener el Imperio socialista con base exclusiva en el poderío militar, una vez que el proyecto industrialista y desarrollista se había agotado, busca mantenerse en relación a una legitimidad política que había fracasado ya con la invasión militar a Hungría en 1956. La erosión de la legitimidad política del Estado en el mundo socialista tuvo tres fases; las rebeliones populares, la acción política de la disidencia y los movimientos democráticos (Mires, 1996).

La primera fase contempla las revoluciones acalladas por la vía militar desde 1956 en Hungría hasta la primavera de Praga en 1968; en la segunda fase se realiza la imprescindible producción teórica y política de un discurso de contralegitimidad, (disidencia) que cuestiona la validez de un Estado que

representaba a toda la sociedad en nombre de una Idea Trascendente y desmorona el monopolio del código político y social que se impone como verdad única; y rompe con la domesticación de la interpretación que nombra, define y ordena todas las posibilidades en el esquema de representación de lo social en función de las estrategias establecidas de separación, discriminación, oposiciones estructurales y jerarquías (Baudrillard, 1980). El trabajo que realiza la disidencia en esta segunda fase, crea una práctica politizante por medio del establecimiento de vínculos y redes de comunicación que permiten a los individuos articularse y actuar por fuera de los canales y las entidades impuestas por el Estado y posibilitan el surgimiento de una opinión pública, que busca devolver las funciones del Estado a la sociedad y recuperar lo político como una dimensión de la vida emancipada de una idea trascendente e incuestionable, lo que constituye la base de los movimientos democráticos y la realización de lo que Mires denomina la *tercera fase* de las revoluciones del Este.

Mientras que en América Latina, la recuperación del concepto de la Sociedad civil tiene sentido en el marco de la búsqueda de reconstrucción de la vida pública presuponiendo la autonomía de la sociedad frente al Estado y al sistema económico y se rescatan por ello algunas dimensiones clásicas del liberalismo democrático, como la noción de derechos, el asociacionismo voluntario, la comunicación y la discusión pública (Cunill 1997) tal circunstancia histórica hace comprensible que se establezca una relación de correspondencia entre la emergencia de nuevos actores sociales y nuevas arenas de lucha, con la pérdida de la centralidad en la idea de control del Estado y la imposibilidad de cambiar de raíz la lógica del sistema económico.

En México, una serie de eventos constituyen –en la memoria histórica de sus habitantes- la cronología de la sociedad civil: cuando a mediados de la década de los ochenta, en el mes de septiembre ocurre en la capital del país un fuerte terremoto con consecuencias imprevistas y en medio del cual surge la organización popular espontánea, que reacciona ante la adversidad con propuestas y respuestas solidarias que rebasan las estrategias de las instituciones gubernamentales, que si bien no se traducen en formaciones políticas estables, marca un hito en la historia del país, atendiendo a lo que se afirma en el Informe de la Red Mexicana de Investigadores Centro de Estudios Montesinos, A. C. (1998) *la victoria de los movimientos civiles no está en el logro de sus metas o su auto perpetuación, sino en la democratización de los valores, normas, instituciones e identidades sociales arraigadas en la cultura política*, la organización popular espontánea representa la emergencia real de un nuevo actor que, desde entonces hasta ahora, mantendrá un papel relevante en los acontecimientos: la sociedad civil.

Un año después, el movimiento estudiantil CEU de la UNAM surge para oponerse a las reformas administrativas propuestas por el entonces Rector Dr. Carpizo. La movilización popular traspasa las barreras de los gremios y se suman al movimiento de resistencia contra la política económica neoliberal distintos grupos, sectores y ciudadanos enarbolando cada cual desde su horizonte, sus propias demandas con una necesidad común: democracia y libertad de expresión –prensa-.

Dos años más tarde, en las elecciones del 1988, de nuevo la sociedad civil, sale a la calle para reclamar el respeto al voto, lo que significa que, tal como afirma Arato, es en la esfera de los derechos que se define y constituye la sociedad civil. A partir de ese año, el Presidente Carlos Salinas de Gortari implementa de manera radical los lineamientos internacionales, en el cual se incluye la reestructuración de la economía, el adelgazamiento del Estado, la modificación de las prerrogativas constitucionales, como la reforma al artículo tercero –educación- y del artículo 27 constitucional que en la práctica significa la cancelación definitiva de la reforma agraria y establecimiento de *un nuevo pacto con los obreros* inaugurado con la firma del acuerdo de 0% de aumento de salarios mínimos con la CTM, signada por el líder entonces omnipotente y hoy fallecido Fidel Velázquez.

Con estas medidas se cumplen los requisitos para la firma el Tratado de Libre Comercio y con ello, la admisión formal de México al primer mundo tiene fecha en el calendario: primero de enero de 1994. Pero la entrada triunfal al mundo, adquiere un rostro no predicho ni por las élites, ni por los intelectuales, ni por la sociedad en su conjunto, ese día efectivamente, México es la noticia principal en los medios internacionales porque a punto de entrar al primer mundo, un grupo de indígenas de la zona más pobre de Chiapas, bajo el nombre de El Ejército Zapatista de Liberación Nacional (EZLN), declara la guerra al Estado mexicano. La lucha que entabla el EZLN sería desde entonces el detonador, símbolo y referencia de la sociedad civil nacional revitalizada y el punto de encuentro con la sociedad civil mundial organizada en torno a la defensa de los derechos humanos y en contra del neoliberalismo.

En todos los ámbitos, la sociedad civil aparece en su calidad de *tercero excluido* e irrumpe en las dicotomías clásicas de la modernidad: siendo ni lo uno ni lo otro, ni capital privado, ni estatal, ni exclusivamente privado, ni clásicamente público. Pero lo crucial en este aspecto es la participación de ciertos sectores o grupos sociales que generan con sus acciones y estrategias discursivas y organizativas, una disputa por la ampliación de la gestión y la concepción de la esfera pública (Cunill, 1997) que hace posible la inclusión de ciertas iniciativas que provienen de la participación de los ciudadanos, y con ello muestran tendencias a romper barreras que resultaban infranqueables, apuntan hacia nuevas formas de interacción y atribuyen legitimidad a ciertas acciones

circunstanciales que expresan el difuso sentimiento de urgencia al enfocar problemas socio institucionales.

Los procesos que se generan entonces pueden ser ubicados en las vertientes que componen lo que Habermas denomina *las nuevas imprevisibilidades* y la *subpolítica* (Beck)

- a) la ampliación de lo público,
- b) los movimientos sociales que transforman y realizan la transición de lo no político a lo político
- c) y la irrupción de la subpolítica que remite a la conversión en político de lo privado mediante movilizaciones de corte y definición ciudadana

El primer aspecto, que concierne a la ampliación de lo público, está visiblemente relacionado con la des estructuración de los fundamentos económicos del Estado nacional mencionados arriba y aparece como consecuencia de la des localización de la estructura social y la disputa por la gestión y la descentralización de la administración de lo público. Que relacionado con los movimientos políticos de la ciudadanía que pugnan por la democracia y la transparencia de la gestión de los recursos del Estado, no en pocos casos se expresan en los cambios en el comportamiento electoral.

Entretanto, las organizaciones también ensayan los principios de democratización y colectivización asimilándose en forma de características de las organizaciones posmodernas (Clegg, 1990) que tienden hacia la estructuración de una estrategia caracterizada por la segmentación y disminución de la diferenciación del trabajo para buscar el desarrollo de las habilidades múltiples; el arreglo a los alineamientos funcionales con relaciones sociales cuasi democráticas con integración socio lateral, controles simbólicos y autocontrol de la calidad por parte de los equipos de trabajo; la identificación de mecanismos de coordinación y control participativos privilegiando el consenso y la comunicación horizontal, la constitución de responsabilidades y una fuerte integración hacia la vida en el trabajo; colectivizándose los resultados y los éxitos organizacionales, se comienza a formar liderazgos colectivos y orgánicos coordinados a través de una extensa malla de relaciones. (Barba & Solís, 1997:140).

La irrupción de la subpolítica esta fundada en el reconocimiento de la marginación y en el cuestionamiento del código que segrega, ello produce colisiones entre diferentes actores que en el marco de sus relaciones antagónicas, desprivatiza los conflictos y devienen en actores políticos (Mires 1996). Este proceso está estrechamente relacionado con el hecho de que con la Unión Soviética y el bloque socialista se desmorona la legitimidad de la racionalidad política basada en el antagonismo propio del orden político bipolar, y con él desaparece el sentido de la geometría

política que definía las posiciones en Izquierda- Derecha. De este modo, lo político comienza a convertirse en una geometría más compleja, en donde en lugar de dos frentes de batalla aparecen múltiples actores que recorren y se definen en diferentes dimensiones. Este fenómeno se corresponde con la emergencia del Actor-Red puesto que cada vez es más difícil de determinar las identidades del sujeto en función de un único referente, se puede ser ecologista y estar a favor de la intervención del Estado en la economía o defensor radical de su adelgazamiento, recibir financiamientos del BID y oponerse a la política económica que impone a los países, ser defensor activo del pleno empleo y apoyar las luchas por el salario y al mismo tiempo estar en contra de las prácticas proteccionistas del estado de bienestar, por ejemplo.

Teóricamente, la sociedad civil presupone las esferas diferenciadas de la economía y el Estado, en condiciones de apertura comunicativa (Arato & Cohen 1999) y emerge bajo dos condiciones de posibilidad; primero, al ser una dimensión del mundo de vida, debe estar institucionalmente asegurada en base a la estructura de tres conjuntos de derechos: a) los concernientes a la reproducción cultural; b) aquellos que aseguran la integración social y c) los que aseguran la socialización. Y segundo, requieren de una garantía jurídica y una constitución que valore la auto organización de la sociedad y que se apreste a garantizar los principios que fundamentan su articulación internamente definida, para ello es preciso que una multiplicidad de actores pueda confiar en un sólo horizonte de significados y normas mutuamente presupuestas. Dicho horizonte de significados está determinado por la crítica al modelo de desarrollo de la modernidad tradicional y la asimilación tanto de los riesgos globales, como de los derechos humanos.

Tales condiciones, en gran parte posible por la dinámica propia de la sociedad industrializada, la revolución en las tecnologías de comunicación y la reestructuración de los estados nacionales, limitados y en muchos casos condicionados, por la reglamentación de los tratados comerciales internacionales que vehiculan tanto la integración económica y liberación de los mercados, como la expansión democrática: derechos humanos, elecciones libres y libertades básicas, hacen posibles la emergencia de nuevas posturas políticas, nuevas formas de organización y nuevos actores sociales que en tanto sus objetivos globales y mediante los organismos internacionales dedicados a salvaguardarla, se identifican en una *sociedad civil mundial* (Groupe de Lisbonne, 1996) definida tanto sus funciones

- Deviene poco a poco en portadora de la conciencia moral del planeta a partir de definirse como vector de ideas y prescripciones de orden moral contenidas en la Declaración de los Derechos Humanos. Aparece, pues, como reivindicatoria de las aspiraciones y objetivos que se han convertido en

demandas universales como condición necesaria para el desarrollo humano. Estas demandas sociales mundiales aterrizan y despegan de fuentes concretas de desigualdades e injusticias que van desde la lucha por la igualdad entre los géneros, hasta las protestas contra la polución. Si bien este planteamiento no es nuevo¹⁷, adquiere fuerza política y viabilidad social que se consolida en la Conferencia de Río en 1992, en el contexto de la globalización.

- Porta también un escenario diverso y heterogéneo de múltiples formas de soluciones locales y fragmentadas para resolver los problemas, es decir, es vehículo de las posibilidades reales de los individuos para responder de forma activa a los problemas provocados por el desarrollo.

- Y una tercera función esencial que define a la sociedad civil mundial es que representa una oferta política mundial y porta la solución concreta a problemas mundiales. Será el marco de referencia y de acción de las sociedades civiles nacionales y, junto con ellas, de las organizaciones civiles no gubernamentales *bastión organizado de la sociedad civil* (Cunill, 1997: 72) que traducen en pautas organizaciones locales, las tendencias mundiales de la sociedad civil global.

Las características de orden cualitativo que definen la crítica al modelo de desarrollo se significa por una toma de posición respecto a los riesgos y conflictos generados mas por los éxitos que por los fracasos del proyecto de desarrollo tecno-económico y político social de la sociedad industrial (Beck,1998) y se estructura en torno a dos ejes temáticos o referentes fundamentales:

- El reconocimiento de las amenazas globales de los riesgos producidos por el desarrollo tecno-económico de la modernidad tradicional¹⁸ y la conciencia de

¹⁷ Desde 1972 en las Naciones Unidas se discute sobre la población y el desarrollo y los límites del crecimiento; el trabajo del *club de Roma* publicado en 1977; el **informe de Brundland** en 1987; la Conferencia de Río en 1992 y la reunión cumbre en Nueva York en 1997, donde los temas sobre el reconocimiento de los límites de la tierra, los problemas del desarrollo, las crisis ecológicas y energéticas han alentado la búsqueda activa de alternativas al crecimiento aterrizando en las prácticas del desarrollo sustentable vehiculado tanto por ciertos esfuerzos de los gobiernos nacionales como y sobretodo por agencias y organismos no gubernamentales de carácter nacional e internacional.

¹⁸ La idea de modernidad tradicional es propuesta por Beck y refiere al hecho histórico de constitución de la modernidad para hacer frente a “la sociedad agraria anquilosadamente estamental y la elaboración de la imagen estructural de la sociedad industrial”. Modernización refiere a los impulsos tecnológicos de racionalización y a la transformación del trabajo y de la organización e incluye el cambio de los caracteres normales y los estilos de vida...” pág. 23 y 25 es el hecho de que esta fase de modernización se constituye a partir de la oposición a las condiciones creadas por la modernidad industrial, lo que le da la definición de modernidad reflexiva.

los límites del planeta¹⁹, componentes de la fuente ecológica y de desarrollo sustentable y defensa de la biodiversidad.

- La plena asimilación de los derechos universales del ser humano, basada en el reconocimiento de la diferencia, la autonomía y la libre determinación de los pueblos y de los individuos, la defensa a la diversidad étnica, sexual y racial.

En efecto, los ámbitos del Mercado y de los Estados nacionales comienzan a transformarse, a expandirse y replegarse y en ese movimiento aparece como actor mundial la sociedad civil, que emerge en los intersticios, adquiere una figura hasta ahora no considerada como relevante, pero que de manera creciente trastoca el escenario global, influyendo en las decisiones políticas y consolidando posiciones y miradas no hegemónicas que portan en su seno alternativas al modelo de desarrollo y representan estrategias de sustentabilidad.

La ecología y la crítica al modelo de desarrollo.

Las reiteradas y cada vez más agudas manifestaciones de la precariedad en que se encuentran los sistemas naturales que permiten la vida en el planeta, han dado lugar a la percepción de que la humanidad atraviesa una crisis que es generalizada --económica, sociopolítica, institucional, ambiental-- y global--cuyos efectos trascienden las fronteras nacionales--. Esta percepción se ha visto reforzada a través de la Conferencia de Naciones Unidas sobre Medio Ambiente y Desarrollo (Rio-92) según lo cual, corresponde afirmar que la sociedad global de fines de siglo se ve enfrentada, no a una nueva crisis de las tantas que la han caracterizado, sino que al agotamiento de un estilo de desarrollo que tanto a nacional como internacionalmente, se ha revelado ecológicamente depredador, socialmente perverso y políticamente injusto (GUIMARÃES, 1991a).

El problema medioambiental o el hecho histórico de que el medioambiente sea incluido en las agendas políticas y económicas como problema, queda plasmado en la publicación en 1994 del libro titulado *Earth in the Balance. Ecology and Human Spirit* escrito por Al Gore, en el que está inscrito lo que el denomina “el Plan Marshall para salvar el Planeta”. En él propone una revolución integral que se expresaría ecológicamente y para ello apela a la transformación radical de la realidad que desvincula a los seres humanos de su entorno natural y determina un comportamiento agresivo hacia la naturaleza que se manifiesta en el consumo desenfrenado. La ecología representa el medio para la reinstauración del equilibrio mediante la integración de los seres humanos con su ambiente

¹⁹ Conferencia de Río de Janeiro 1992.

Ya en 1972 en las Naciones Unidas se discuten los problemas de la población y el desarrollo y, por primera vez, un organismo internacional y tecnocrático hace suyos los cuestionamientos que ya circulaban en las calles. En 1977, El Club de Roma publica su informe con el título *The Limits to Growth* en el que se afirma tajantemente que el llamado crecimiento tanto poblacional como económico había llegado a sus límites²⁰

Tres principios básicos se habían esbozado para lograr la revolución global: que la economía debiera regirse por el criterio de la responsabilidad más que por el de la ganancia inmediata; que es necesario crear prácticas económicas sustentables y que para ello es necesario una nueva comunidad humana, es decir, relaciones sociales y políticas diferentes. Los que el Club de Roma sostiene es la urgencia de iniciar y apoyar los procesos que desmonten el andamiaje industrial y lo reemplace por otro cuyos objetivos sean la conservación de la tierra, de sus recursos y de la especie. En este punto hace suyo el término de “autosustentable” que posteriormente, en 1987 el Informe de Brundtland conocido como *Nuestro Futuro Común* popularizaría llamando a las iniciativas civiles, partidos políticos y movimientos sociales, a que orienten sus prácticas en esa dirección para lograr la transformación global en cuatro dimensiones: en nuestras conciencias, en la acción política, en el orden mundial y en la creación de una sociedad más humana.

Entre el informe del Club de Roma y el Informe de Brundtland hay una discontinuidad fundamental. Mientras que en el primero la lucha por la sustentabilidad se comprende dentro de una revolución global, en el segundo se define como una forma específica de desarrollo; de ahí surge la noción de Desarrollo Sustentable que parece querer reconciliar lo irreconciliable. Y en efecto, resulta irreconciliable la noción de sustentabilidad con la de desarrollo si esta última permanece sin modificarse puesto que según se lee en el informe sobre industriales es que si se quiere salvar al planeta, las naciones industriales deben reducir en un 50% el consumo material, el consumo energético y la destrucción del medio ambiente en un plazo máximo de cincuenta años y con ello poner fin al *sueño americano*.

²⁰ Según se lee: *Si se mantiene sin modificar el actual crecimiento de la población mundial, de la industrialización, de la contaminación ambiental, de los medios de producción alimentarios, en el curso de cien años serán alcanzados los límites absolutos de crecimiento (p.17)... En el presente, y durante un breve momento de la historia, el ser humano posee la eficaz combinación de saber, medios técnicos y recursos naturales, todo lo que es físicamente necesario para crear una nueva forma de comunidad humana, que pueda mantenerse para las futuras generaciones (p.164)*

La ecología como práctica política subvierte los principios esenciales del racionalismo moderno *Los fines y temas del movimiento medioambiental progresaron hasta superar los casos concretos y las reclamaciones fáciles de conseguir y desembocaron en una respuesta general contra las circunstancias y presupuestos de la modernidad industrial* (Beck 1998:210) como lo señala el hecho de que el énfasis en la Conferencia de Estocolmo (1972) estaba puesto en los aspectos técnicos de la contaminación provocada por la industrialización, el crecimiento poblacional y la urbanización, todo lo cual imprimía un carácter nítidamente primermundista a la reunión. En cambio, la percepción dominante en las etapas previas y durante la Conferencia de Río fue la de que los problemas del medio ambiente ya no pueden ser disociados de los problemas del desarrollo, como lo resumió un representante de India en una reunión pre-Estocolmo: *los ricos se preocupan del humo que sale de sus autos; a nosotros nos preocupa el hambre* (citado en ENLOE, 1975: 132-33) y permite realizar un cuestionamiento en tres niveles: en el orden civilizatorio, cuestionando las relaciones con la naturaleza; de tipo socioeconómico que remite al industrialismo capitalista y en el nivel del individuo, dado que no hay revolución global sin que se transforme el sujeto.

Asumiendo que *lo que está en juego no es la idea de restaurar un sistema de equilibrios objetivos, sino un problema mucho más complejo y a la vez político, relativo a la definición de los equilibrios que deseamos y necesitamos* (Mires 1996:101) La idea de desarrollo sustentable goza de consenso en cuanto a la necesidad de aplicarlo, pero aun no existe un acuerdo en cuanto a su significado e implicaciones.

La definición del tipo de desarrollo y las acciones que implica es, como siempre, un asunto político en el que ese entremezclan una multiplicidad de actores con fuerzas y voces distintas que parecen coincidir en algunos puntos: es preciso cambiar el rumbo del desarrollo, tomar en cuenta la naturaleza y respetar en lo posible la bio diversidad cultural. Si bien el paradigma de desarrollo sustentable es emergente, casi se acepta la definición que propone el Informe de Brundtland, que lo entiende como un tipo de desarrollo capaz de satisfacer las necesidades de generaciones actuales sin afectar las posibilidades de las generaciones futuras, los llamados derechos de la cuarta generación y que a su vez se complementa con la descripción que hace el Banco Mundial: es el mejoramiento sostenible del nivel de vida que comprende tanto el consumo material como la salud y la educación y protección al medio ambiente, y comprende también una mayor igualdad en las oportunidades, la independencia política y las libertades civiles.

Desde entonces hasta ahora, el concepto de Desarrollo Sustentable se asienta en la convicción de que es necesario inventar un nuevo tipo de tecnologías con una economía del ahorro, del reciclaje y del aprovechamiento inteligente de los recursos. Por ello, tanto en la Conferencia de Río en 1992 y

como en la reunión cumbre en Nueva York en 1997, los temas sobre el reconocimiento de los límites de la tierra, los problemas del desarrollo, las crisis ecológicas y energéticas han alentado la búsqueda activa de alternativas al crecimiento, aterrizando en las prácticas del desarrollo sustentable vehiculado tanto por ciertos esfuerzos de los gobiernos nacionales como, y sobretodo, por agencias y organismos no gubernamentales de carácter nacional e internacional.

La crítica planteada públicamente al actual [modelo de] desarrollo se convierte en el motor de la expansión y la asimilación de los errores y riesgos queda adherida al curso de controversias sociales. Esta es la lógica del desarrollo: los riesgos se consolidan socialmente en un juego de tensiones entre ciencia, práctica y vida pública, la crítica y la discusión pública de los riesgos, es el camino para la reconversión de los errores en oportunidades de expansión bajo las circunstancias de la científicación reflexiva (Beck 1998:211)

Así pues, el paradigma de sustentabilidad es emergente y, por lo tanto, de naturaleza diversa. Leonardo Boff (1997: 48-51) propone seis criterios para ordenar la diversidad de las propuestas: la **eco-tecnología**, dónde se buscan soluciones técnicas para los problemas generados por el desarrollo tecnológico, los modos de paliar los efectos secundarios; la **eco-política**, en dónde se parte del reconocimiento de que atrás de los proyectos técnicos están los proyectos políticos y se pretende llevar a cabo proyectos de desarrollo sostenido que garantice el equilibrio de los ecosistemas; la **ecología humana y social**, que busca la forma científica y técnica de asegurar la calidad de vida humana y natural; la **ecología mental**, que coloca el problema en la constitución de subjetividades asentadas en el poder y pretende solucionarlo con la construcción de una integración psíquica que vuelva más benevolente la relación del ser humano con su entorno; la **ética ecológica**, que se define en oposición al utilitarismo y el antropocentrismo propio del desarrollo tradicional afirmando que el ser humano es un ser de comunicación y responsabilidad y busca potenciar la solidaridad generacional en el sentido de respetar los derechos de quienes todavía no han nacido; por último, la **ecología radical**, en la que se discierne la actual crisis como una crisis de civilización hegemónica.

Esta reciente concepción de desarrollo representa un nuevo paradigma para las organizaciones de la modernidad reflexiva que se estructuran en torno a los que Beck denomina sociedad de riesgo en donde lo principal es asegurar la producción sustentable y comienza a ser planteado seriamente por las empresas multinacionales *la búsqueda eternal del dominio sobre la naturaleza se ha sustituido por la ganancia en armonía con la naturaleza y la operación y estrategias de las corporaciones resultan cruciales para el logro de la sustentabilidad en tanto el control de los recursos, la*

tecnología y la innovación y ejercen una influencia considerable sobre las elecciones de la mayoría de la gente (Clarke & Clegg, 1998:370)

Para caracterizar lo anterior, Stewart Clegg y Thomas Clarke recuperan la propuesta de Hames sobre los paradigmas organizacionales caracterizados en función a su relación con la naturaleza. De este modo, el paradigma de la transición a la reflexividad se asienta en el modelo sustaincentrico (orientado hacia la sustentabilidad) cuyas características son: considerar al planeta como un sistema vivo comprendido como un todo, compuesto como una red con relaciones interdependientes; la naturaleza se entiende como variada y frágil, por lo tanto se reconocen los límites y se asumen los riesgos, se buscan soluciones logísticas a los problemas con una actitud escéptica frente a la tecnología; se persigue la calidad de vida y el ser humano se define desde una perspectiva post-material, como homo sapiens; la economía se vislumbra como una economía verde y el crecimiento como mixto y equilibrado, los cambios se comprenden como oportunidades y se busca conservar los recursos; la perspectiva es global y las acciones locales.

Sin embargo, los principios de competitividad y eficiencia en la producción tocan su límite técnico y se resuelve mediante la reestructuración de las formas organizacionales (Clegg & Clarke 1998) se hacen necesaria la incorporación de nuevos valores y la transformación del *factor humano* (Chanlat 1998: 65) y, según proponen Clegg y Clarke, se logra incorporando ideas y valores de cambio múltiple, reconociendo el mercado local y global –glocal- los procesos de comunicación altamente tecnologizados y en forma red, con una orientación de pensamiento estratégico, innovación y *core* competencias. Junto con el reconocimiento de la expansión de los riesgos y de los límites de la tierra, la incorporación de la *sustentabilidad* del desarrollo, implica el replanteamiento de la relación de las organizaciones con el ambiente. (Clegg & Clarke 1998: 368)

Sin embargo, este modelo organizacional no debe ser considerado como un referente único, puesto que las condiciones políticas y económicas en el mundo son asimétricas y por ende, la cualidad y la cantidad de los problemas medioambientales son desiguales, por ello las estrategias organizacionales de desarrollo sustentable tienen que ser también diversas.

Ya que los países latinoamericanos se ven enfrentados, no sólo al deterioro ambiental a menudo asociado con *exceso* de desarrollo (i.e. contaminación y derroche de recursos), sino además con situaciones que son características de condiciones de *ausencia* de desarrollo, o de desarrollo trunco (i.e., pobreza y desigualdad socioeconómica). Tal como lo ha dicho el Director del PNUMA (citado en SIMONIS, 1984: 48), *las dos causas básicas de la crisis ambiental son la pobreza y el mal uso de la riqueza: los pobres del mundo son compelidos a destruir en el corto plazo precisamente los recursos en que se basan sus perspectivas de subsistencia en el largo plazo, mientras la minoría*

rica provoca demandas en la base de recursos que a la larga son insustentables, transfiriendo los costos una vez más a los pobres.

Tómese, por ejemplo, el deterioro progresivo de la base biogenética de las actividades humanas, con impactos de todo tipo para la manutención de la diversidad en el sistema ecosocial. Cerca del 90 por ciento del patrimonio biogenético de la humanidad se encuentra en los bosques tropicales del Sur, sometidos a una devastación sin precedentes, provocada, en buena medida, por la acción de intereses económicos y comerciales del Norte. Por otro lado, informes recientes dan cuenta que en los últimos 25 años ya se habría reducido en un 10 por ciento la concentración de ozono en la estratosfera, en la Antártica esta reducción habría alcanzado un alarmante 70 por ciento, con graves consecuencias para la salud humana y animal en países como Argentina, Chile y Brasil. Lo mismo se aplica a las consecuencias del efecto invernadero para la región, (CEPAL, 1993b). Se puede esperar una elevación de 1 a 3 grados Celsius en las temperaturas promedio del planeta hasta el año 2050, mientras en América Latina las temperaturas observadas en los meses de diciembre a febrero se han elevado, desde 20⁰ en la Amazonía hasta 80⁰ en el Cono Sur. En contraste con el avance de los desiertos en el planeta, se ha podido determinar que el 51 por ciento de la superficie de México y el 35 por ciento de la de Uruguay se encuentran total o significativamente erosionadas; (CEPAL y PNUMA, 1990). Considérese, finalmente, los problemas ambientales asociados a la urbanización. Si en 1980, 22 ciudades del Sur tenían una población superior a los 4 millones de habitantes, en el año 2000 deberán sumar 60. En cambio, en el mundo desarrollado, éstas se incrementarán de 16 a 25. Diez de las doce ciudades más pobladas del mundo en el año 2000 (sobre 13 millones de habitantes) estarán ubicadas en países del Sur, la mitad en América Latina, con México y São Paulo ocupando los dos primeros lugares. Tomándose en cuenta que el 60 por ciento de la población urbana de América Latina no tiene acceso a sistemas de alcantarillado, y más del 90 por ciento de las aguas residuales se descargan, sin ningún tratamiento, en los cuerpos de agua, se puede apreciar la magnitud del deterioro de nuestro ecosistema urbano. Por otra parte, mientras la calidad del aire que se respira en Londres, Los Angeles o Tokio ha mejorado considerablemente en las últimas décadas, la atmósfera de México, Lima, Santiago, o São Paulo se ha vuelto casi irrespirable. Si en 1974 hubo que declarar, por primera vez, *estado de emergencia* en São Paulo, dos años más tarde se declararon 161 estados de *atención* y 2 de "alerta máxima", situaciones que se han repetido regularmente desde entonces. Por último, las autoridades de Santiago y México se han visto obligadas a imponer desde severas medidas de restricción vehicular debido a niveles insoportables de contaminación del aire, hasta decretar *estado de emergencia*, donde las actividades industriales se reducen en un 30 por ciento y la restricción vehicular afecta prácticamente a la mitad de los vehículos automotores.

Ello indica la necesidad de sustituir enfoques ingenuos, exclusivamente *conservacionistas*, acerca de la sustentabilidad del desarrollo, por el reconocimiento de que los problemas ecológicos y ambientales revelan disfunciones de carácter social y político (los patrones de relación entre seres humanos y la forma como está organizada la sociedad en su conjunto) que advienen de distorsiones estructurales en el funcionamiento de la economía (los patrones de consumo de la sociedad y la forma como ésta se organiza para satisfacerlos). Tal como hemos afirmado, la sustentabilidad como concepto, es dinámico y no se agota en la caracterización de sus cualidades abstractas, que aun cuando permiten delimitar el territorio de su expresión, no da cuenta de su especificidad. La definición se construye en las practicas reales en el modo en que los distintos actores lo entienden y lo llevan a cabo, por ello es importante interrogar prácticas de organizaciones concretas de desarrollo sustentable sobre el modo en que en su despliegue, están construyendo una trayectoria posible hacia la sustentabilidad.

Para entender la importancia política y el aporte organizacional de las organizaciones civiles que portan la sustentabilidad como adjetivo y a la ecología como referente del cambio del modelo de desarrollo, hace falta hacer un esbozo de las distintas organizaciones y los movimientos que han irrumpido trastocado el orden industrial instituido. Con este fin en los siguientes apartados describiremos el impacto que en esa dirección han tenido dos clases de procesos que han provocado lo que Mires (1996) denomina como *revoluciones*: el feminismo; la revolución paradigmática, y la revolución política.

Feminismo y la plena asimilación de la universalidad de los derechos humanos.

El movimiento feminista, aparentemente acotado en sus propósitos y radicalizante por sus fundamentos, es un movimiento que carece de ideología de poder, y se construye así mismo como movimiento social, mediante la constitución de una ideología de *contra/poder* y un *contradiscurso* que lucha por la negación de aquello que lo niega, asumiendo que dicho ordenamiento no se ubica en determinadas personas, sino algo mucho más amplio, en un sistema, en una cultura, en una civilización, en un orden que puede resumirse en una sola palabra: el patriarcado ²¹ (Riane E, 1990).

En este capítulo abordamos al movimiento feminista porque su consolidación y despliegue está entretejido con el quiebre de las coordenadas que definen el núcleo de la sociedad industrial: la

²¹ *Las conversaciones de autoridad, control, dominación y poder que forman parte de la red de conversaciones que constituye el patriarcado, atrapan todas las teorías en la apropiación de la verdad y las transforman en instrumentos de dominación a través de la justificación del control del otro, en la*

familia y la definición de los roles sexuales, y al hacerlo trastoca la escisión prevaleciente en el pensamiento económico moderno entre trabajo doméstico y el trabajo asalariado, y subvierte la relación que separa lo privado de lo público convirtiendo en un asunto político, los entramados íntimos de las relaciones interpersonales.

En efecto, sin la separación de los roles tradicionales que definen lo femenino y lo masculino con base a rígidos estereotipos que portan en su seno el sistema de dominio jerárquico y patriarcal a partir del cual es disciplinada la sexualidad del individuo, quien, encapsulado en pequeñas familias aisladas unas de otras, carece incluso del poder para definirse a sí mismo en función de sus propios términos, no existiría la familia tradicional, ni el trabajo doméstico, ni el amor como coartada²², ni el tipo de trabajo industrial que lo presupone: *si no existiera el “amor”, el trabajo que realizan las mujeres tendría que ser remunerado* (Mires 1996:77)

Del mismo modo que las transformaciones ocurridas en el campo de la tecnología determinan el paso de la sociedad industrial a la sociedad post-industrial alterando la composición del mundo del trabajo, la extinción del trabajo contractual, industrial y típicamente masculino, altera la composición de la familia al modificar los elementos que cimientan la legitimidad de los roles que la constituyen: *que el sexo ha sido utilizado como poder en la cultura patriarcal, no cabe duda. Que el poder es sólo sexual es más dudoso* (Mires 199:77) La falta de empleos contractual y asalariado descompone la legitimidad de las fuentes de poder patriarcal²³ y la igualdad de la educación y el acceso al empleo entre hombres y mujeres, garantiza que las desigualdades de sus situaciones en la familia se desnaturalicen y se conviertan en ilegítimas: *la desigualdad se ha hecho conciente y se ha transformado en injusticia* (Beck 1998:107) convirtiéndose entonces en una cuestión política.

Someter a revisión la economía para incluir como factor los sistemas de distribución de trabajo al interior del seno familiar (trabajo doméstico) el movimiento feminista ha planteado una revisión de los principios que sostienen la economía política de la modernidad tradicional, fundamentada en la mancuerna familia nuclear y en el trabajo industrial, al poner en entredicho la designación exclusiva del trabajo como actividades remuneradas y contractuales, encasilladas en una jornada con un horario determinado y pugnar por la valoración de las actividades realizadas en la esfera doméstica,

justificación racional de la negación del otro en aras de un bien superior. Humberto Maturana, prólogo al “Cádiz y la Espada” (1990) Riane Eisler.

²² “El principio del matrimonio es obsceno”. Según el análisis de Simone de Beauvoir escrito en “El Segundo Sexo” en tanto que preserva las relaciones de inequidad y desigualdad y el discurso amoroso es la coartada que permite validarlo y convertirlo en incuestionable.

subvierte la racionalidad de la economía al incorporar los factores políticos que la definen y ello implica una revolución no sólo política, sino epistemológica.

La valoración del trabajo en el ámbito de la reproducción del *factor humano* entendido en un sentido amplio, se acerca a la visión planteada por los ecologistas y del proyecto de un desarrollo sustentable que se funda en la redefinición de la calidad de vida en condiciones de equidad social.

Este proceso convierte a la familia, tal y como la conocemos hasta ahora, y a los roles que la constituyen, en un momento cultural e históricamente determinado sometible a una revisión reflexiva, para adecuarse a la sociedad de riesgo y adaptarse a las condiciones delimitadas no por el individuo cerrado e idéntico a si mismo, sino por el actor-red que es cambiante, flexible y polivalente

A diferencia de otros movimientos sociales cuyo ámbito de acción es exclusivamente público, el movimiento feminista ha tenido que constituirse en dos frentes: el ámbito privado y la esfera pública. De ahí que el mayor de sus aciertos haya sido lanzar la consigna *lo privado es público* con la que se señalaba que al privatizarse los problemas culturales y sociales en la familia, funciona como dispositivo de seguridad funcional del orden público.

La politización de lo privado es un paso sin el cual las posibilidades de liberación de la mujer son prácticamente nulas ya que como se sabe: *en recintos privados, la mujer está muy sola; además lo está frente a ella misma pues ha sido educada patriarcalmente.* (Mires 1996:85). Como movimiento político, el movimiento feminista tiene de su parte la lucha por la descentralización de lo político y la emergencia de nuevos movimientos sociales: *queremos democracia en el país y en la casa* plantearon las mujeres chilenas en los tiempos de la Dictadura Militar.

El hecho de que el movimiento feminista impugne políticamente las relaciones que sostienen los principios de discriminación; subordinación y explotación que transcurren en el ámbito privado, no significa que se asuma como deseable la intrusión permanente de lo público en lo privado, significa por el contrario que cualquier situación de inequidad, por particularista y natural que parezca, es siempre potencialmente política.

En este contexto, las organizaciones civiles no gubernamentales, representan las estrategias que buscan a la vez modificar las relaciones de fuerzas existentes y coordinarlas de forma tal que se inscriban en la realidad, esto significa que tales organizaciones, en tanto que son portan en su seno la posibilidad de crear nuevas formas de politización que implican la constitución de nuevas

²³ El declive del maquinismo significa en gran medida el deterioro del poder del “macho” un hombre sin puesto de trabajo pierde su autoridad en el único reducto donde podía ejercerla: la familia” Mires Fernando

relaciones sociales, representan un referente y una posibilidad de socialización para los sujetos que han sido marginados en los parámetros de la sociedad industrial y por las relaciones entre géneros.

En México, a partir de 1988 dos nuevos conjuntos de organizaciones civiles aparecen en el escenario nacional: los grupos feministas, cuya fuente de origen no está dada por la definición de clase social sino por la asimilación de los derechos ciudadanos una vez que la estructura social y política se ha modificado de tal modo, que la desigualdad pierde legitimidad jurídica y adquiere el rostro de injusticia; y los grupos ecologistas que son movimientos incluyentes, ciudadanos que reclaman influencia efectiva sobre las decisiones sobre lo público, se crean entonces organizaciones civiles eco-técnicas como GEA, Fundación para el Ecodesarrollo Xochicalli, Grupo de tecnologías apropiadas, etc.

2.2 LA REFLEXIVIDAD ORGANIZACIONAL: REVOLUCIÓN PARADIGMÁTICA

Cientos de libros, folletos y referencias dedicados a la revolución del *paradigma, sociedad de la información o del conocimiento* casi inhiben el impulso de retomarla en este trabajo, pero en relación al tema que nos preocupa resulta inevitable referirla para caracterizar los componentes que, en términos de concepción y procesos de producción e incorporación del conocimientos, constituyen lo que denominamos el carácter reflexivo de las organizaciones civiles de desarrollo sustentable.

La acepción del término revolución epistemológica, hace referencia al quiebre de la trayectoria de los procesos del conocimiento en la modernidad tradicional. Centraremos la reflexión distinguiendo dos aspectos que, según consideramos, la constituyen: el primero refiere a la dimensión que aborda el cambio en el tipo de conocimiento y la emergencia de los nuevos paradigmas cuya cualidad, según la hipótesis de Beck (1998) es netamente científica y al mismo tiempo crítica y ello los convierte en paradigmas de la reflexividad; y el segundo, en el que se describe el modo de concebir la producción del conocimiento y la recuperación de los saberes marginados en la modernidad tradicional.

En una época en la que *el surgimiento de un nuevo paradigma tecnológico, organizado en torno a nuevas tecnologías de la información, más potentes y flexibles, hace posible que la nueva información se convierta en el producto del mismo proceso de información. Surge una economía interconectada y profundamente interdependiente que cada vez es más capaz de aplicar su progreso en tecnología, conocimiento y gestión, a la tecnología, el conocimiento y la gestión*

mismos (Castells 1999:94). Siendo que el conocimiento se ha convertido en un signo tan relevante, algunos autores han denominado esta época como la sociedad del conocimiento (Brown y Duguid 1998: 91-111) En la que es *razonable pensar que la multiplicación de las máquinas de información afecta y afectará la circulación de los conocimientos tanto como lo ha hecho el desarrollo de los medios de circulación de hombres primero (transporte) y de sonidos e imágenes después (media)* (Lyotard 1990:15)

El término de sociedad del conocimiento puede caracterizarse en términos generales por dos tipos de procesos, que en la mayoría de los casos corren paralelos pero en las OCDS's se intersectan de un modo particular: por un lado están las transformaciones resultantes de la reflexividad científica (Beck,1998) generadas por la crítica a los efectos producidos por la tecnologías y el crecimiento de la modernidad tradicional, cuando el discurso científico se enfrenta a sus productos, defectos o problemas, se provoca la proliferación de discursos y saberes múltiples, los cuales, aunque contrapuestos y distintos en cuanto a contenido, son argumentados científicamente y se disputan la supremacía dentro del *código* de la producción de la verdad-verdadera. Esta disputa entre paradigmas, no es un juego de suma cero que pueda resolverse con el triunfo de algún paradigma o con la definición de una nueva hegemonía, sino resultado del quiebre de la *ciencia única* como representante de la *mejor y más verdadera verdad (the best one knowledge)* como consecuencia de lo anterior, la definición de desarrollo y los argumentos científicos, económicos y técnicos que la sostienen pierden su aura de verdad, su carácter de neutral y estatuto de inobjetabilidad.

Por el otro lado, aparecen una sucesión de alternativas organizativas que en la teoría de la organización se entiende como resultado de la revolución tecnológica y la búsqueda de una mayor competitividad en los mercados internacionales, en los cuales el valor que se atribuye a la innovación y a la producción de nuevos conocimiento, es la razón principal para la reestructuración organizacional.

Las formas organizacionales adecuadas a la producción de nuevos conocimientos, *en las que el conocimiento se define como el recurso infinitamente renovable* (Brown y Duguid, 1998: 91-111) se caracteriza por ser flexibles, horizontales, descentralizadas y orientadas a los individuos, lo cual, según se reconoce, es la configuración organizacional idónea para *hacer explícito el conocimiento implícito* y fomentar la creatividad.

La intersección de ambos procesos en las organizaciones civiles ocurre debido a que dichas organizaciones crean sus propios discursos a partir de la crítica al modelo de desarrollo, innovando en sus prácticas y utilizando las tecnologías (la red) para difundir información sobre sus acciones e implementan nuevas estrategias organizacionales. Ambos aspectos son importantes porque resultan

de *juegos de tensiones entre ciencia, práctica y vida pública* (Beck 1998, 254) y tiende a afianzar configuraciones relacionales consensuales como medio para llevar a cabo sus acciones, incrementar su impacto y asegurar su sobrevivencia como organizaciones.

a) Cambio en el paradigma científico.

Si consideramos que un paradigma puede definirse como un *estilo de ver, percibir y ordenar* o como un modo de comprender el mundo, diríamos que el discurso científico en la modernidad tradicional asienta su legitimidad con base a una clara división que realiza, en el orden de los discursos, entre el saber y el conocimiento. De acuerdo con esta definición, mientras que el primero se circunscribe a la esfera de la experiencia inmediata, el mundo de los sentidos, la opinión personal o la doxa, cuya cualidad es la de ser una *verdad* relativa al sujeto, y por lo tanto subjetiva, determinada, y *no verdadera*; el segundo se define por la pretensión de ser o representar la verdad objetiva a la cual se tiene acceso mediante un método científico que se valida en un procesos de mutua retroacción²⁴, tal pretensión de verdad, se basa en la creencia de que hay un solo orden universal, objetivo e inmutable, que de este modo convierte a todos los *otros saberes*, en no científicos y por ende, en no verdaderos.

En muchos sentidos, la legitimidad del paradigma de la ciencia moderna se fractura a partir de la Segunda Guerra Mundial, cuando Adorno y Horkheimer, filósofos de la Escuela de Frankfurt establecen los preceptos para la crítica de la Ilustración y ponen en entredicho la *racionalidad* de la *racionalidad* instrumental, afirmando que, en su más acabada expresión, dicha racionalidad moderna demuestra su límite y lleva a la destrucción. Y en ese mismo contexto, Ludwick Fleck, médico judío-polaco, a partir de las experiencias vividas en Auschwitz, concluye que las ideas científicas son inseparables de la cultura donde se originan, con ello realiza una reconversión a la *objetividad de la ciencia* y transforma la validez universal del conocimiento, en un modo específico y culturalmente determinado de comprender la realidad impuesto como verdad mediante cierto tipo de relaciones de poder. Dicha sentencia queda asentada en los años 60 en el enunciado de Peter Berger *las ideas no tienen éxito en la historia en virtud a su verdad, sino en virtud a sus relaciones con procesos sociales específicos*²⁵, y a partir del cual tiene sentido las ideas del *constructivismo*.

²⁴ Los detalles respecto al paradigma científico de la modernidad tradicional pueden verse en la primera parte de este capítulo.

²⁵ Peter Berger "Towards a Sociological understanding of psychoanalysis" (primavera 1965) Citado por Morris Berman en *El reencantamiento del mundo* (1994) Editorial cuatro vientos, Santiago de Chile.

Lo anterior coincide, en términos de construcción de paradigma, con una de las grandes correcciones que se le hacen a la ciencia moderna a principios del siglo XX. Gracias a las conclusiones obtenidas por la física cuántica a partir de los experimentos realizados con las partículas subatómicas con los que se descubre que: a) la elementalidad del universo no es física; b) el principio de incertidumbre de Heisenberg según el cual imposible conocer la posición y el momento –definido como la masa de la partícula multiplicada por su velocidad- de una partícula determinada y esto es una realidad inherente de la realidad atómica y c) de lo que se desprende que *lo que nosotros observamos no es la naturaleza misma de las cosas, sino la naturaleza expuesta a nuestro método de observación*, lo que significa que el observador no es ajeno sino partícipe de la realidad observada, y que la realidad objetiva es resultado de una decisión – subjetivamente determinada - del observador, a quien le corresponde decidir si va a medir el momento o la posición y esa medición altera el estado de la partícula - realidad.

El segundo punto de fractura en el paradigma científico de la modernidad, refiere al quiebre del metarrelato y del Referente Universal (Lyotard 1990:9) frente al cual se validan los conocimientos y que no sólo presuponen una Ontología del Ser, sino que se despliega teleológicamente. En esta dimensión, la idea de desarrollo y progreso que postula la modernidad, se asienta en la creencia de que la historia tiene un fin determinado, asociado con la evolución progresiva y lineal hacia formaciones sociales *superiores* cuya cualidad inherente está dada por su capacidad para crear mediante la razón, y realizar mediante la tecnología, las condiciones necesarias para satisfacer las necesidades y con ello garantizar el desenvolvimiento del ser humano gracias a su capacidad para dominar la naturaleza y todo lo que tenga que ver con ella (Morris Berman, 1994).

Hemos visto ya de que manera y bajo que argumentos la ecología pone en entredicho tales supuestos y alerta sobre las consecuencias del paradigma moderno de desarrollo, llamadas, eufemísticamente, efectos secundarios. Podemos decir entonces que el primer punto que caracteriza a la sociedad del conocimiento, está relacionado con la crítica a la noción de desarrollo lineal y expansivo, y pone en entredicho la hegemonía de dicho modelo al situarse contra la imposición de un sólo discurso científico mediante la propagación de saberes, discursos y formas de inter comunicabilidad que asumen que las ideas sobre desarrollo, humanidad, bienestar, etc., deben ser consensuadas mediante el *entendimiento intersubjetivo* que necesariamente tendrá una perspectiva incluyente, que garantice la sobrevivencia, no sólo de la especie humana, sino de todos los organismos que habitan este planeta, y que deberán ser evaluadas en función a otro tipo de referentes, mas acá de la idea de la historia trascendente, porque el fin de los metarrelatos y el quiebre de la visión teleología de la historia, implica, entre otras muchas cosas, que al renunciar a la

existencia de un fin predeterminado, no queda mas alternativa que hacernos responsables de lo que ocurre, de este modo, el criterio de validez parece simplificarse: *Las elecciones correctas favorecen la vida porque aseguran la supervivencia en mutua armonía con el medio ambiente* (Lazlo 1997:26) en el cual *la idea de progreso se basa en el aumento de las diversidades, de las contradicciones y de los complejo que son al fin, los medios que permiten la selectividad* (Mires 1996:163)

De este modo, la idea de sustentabilidad en el desarrollo se trata, no sólo de reivindicar la conservación de los recursos naturales, sino de fomentar la comprensión de las articulaciones existentes entre los grupos sociales y la naturaleza para impulsar proyectos alternativos basados en la descentralización, la cooperación, la autonomía regional, la autogestión comunitaria y el respeto a la diversidad cultural, dicha propuesta de desarrollo sustentable, que va desde la transformación del paradigma del conocimiento hasta la reorientación de los procesos de investigación de saberes ambientales y el cambio tecnológico, busca revertir el impacto cultural y ecológico del modelo de desarrollo imperante.

De ahí que los modos de validar y definir el conocimiento se trasformen, y el método científico adquiera el lugar de una herramienta posible, pero no preeminente y este cambio simple no es irrelevante, implica la transformación radical de todas aquellas estructuras de las organizaciones modernas en cuanto a la manera de concebir y definir la relación entre saber, poder, verdad y conocimiento, veamos cómo.

b) Hacia el paradigma de las organizaciones en la sociedad del conocimiento.

En la transformación del paradigma de las organizaciones modernas orientadas a la producción de bienes, al paradigma de las organizaciones de la era de la información o de la sociedad del conocimiento, en las que lo primordial es la producción de nuevo conocimiento - entendido como la conjunción entre el *saber cómo hacer* y el *saber hacer*- se establecen nuevas formas de distribución y acceso a la información, se instituye una importante variación en las proporciones de la centralización y descentralización del poder y del saber, considerándose la supremacía del saber colectivo, que es el punto crítico y nodal para la producción de nuevos conocimientos y transformación del conocimiento implícito en conocimiento explícito, y se modifican las estructuras de la organización, desplazando la verticalidad propia de la modernidad organizacional, a una horizontalidad más democráticas y fluidas. Tales organizaciones se caracterizan por traducir en estructuras las condiciones que posibilitan la operativización del conocimiento y ello se lleva a cabo mediante una serie de mecanismos incorporados a la organización en los cuales lo sustancial son

sus cualidades que facilitan las pautas de relación dónde el respeto por el otro y el *take care* (Sensiper y Leonard, 1998: 113-153) promuevan la creatividad y generan nuevos conocimientos.

En términos organizacionales, esto significa que la organización óptima para estos fines será flexible, con un flujo multidireccional de la información y la innovación; no piramidal y la toma de decisiones deberá ser colectiva y democrática. Lo anterior deviene en lo que Stewart Clegg y Thomas Clarke (1998: 31) caracterizan como el modelo de las organizaciones de la era de la información que mantienen posiciones flexibles aprovechando las diferencias cualitativas y el conocimiento multidisciplinario; se plantea el mejoramiento creciente orientado al futuro, con una tendencia a la maximización de las oportunidades para cambiar, buscando nuevas reglas y normas que mantengan una visión integrada del trabajo sin fronteras y en red, con una perspectiva holística; estructuralmente se definen porque los expertos son técnicos, la innovación emana de todas las direcciones y es múltiple, por lo que se considera estratégico el desarrollo de las personas y su participación; los proyectos serán multidisciplinarios y las tareas complejas, y el centro del trabajo es en equipo, con un esquema de relaciones incluyente y participativo que facilite el empoderamiento²⁶.

El individuo que se promueve y las cualidades que se valoran del sujeto son aquellas que facilitan la cooperación, la creatividad, la capacidad para involucrarse y comprometerse con los otros y con los fines de la empresa, un individuo flexible, con cualidades múltiples, altamente capacitado y con una serie de aptitudes como empatía, autodisciplina e iniciativa (Goleman 1999:33) una unidad heterogénea - semejante al actor red- con preeminencia en el intercambio y en las relaciones que se establecen, que no forma parte de una comunidad sino de muchas comunidades. En este contexto, cada actor es entonces calificado por las incertidumbres del contexto organizacional cotidiano frente al cual se confronta, de acuerdo a lo que busca y los recursos que posee debido a la posición que mantiene en la organización y las relaciones de poder que conservan.

Tal flexibilidad en lo que respecta a la constitución del sujeto social, tiene dos caras, por un lado la experiencia de autodeterminación en el diseño del guión de vida y por otro lado, la imposibilidad de encontrar referentes que le permitan validar sus elecciones más allá de la valoración subjetiva de la experiencia inmediata. Así pues, la creciente individualización *no desmonta de forma global los vínculos de solidaridad, sino que crea nuevos vínculos que se producen de forma voluntaria...el precio de una mayor autodeterminación y el aumento en las oportunidades se traduce en una*

²⁶ Entendido como los procesos mediante los cuales el sujeto reconoce en sí mismo sus cualidades únicas y su capacidades de expresión creativas en relación con los demás.

pérdida de orientación que a su vez conduce a una demanda de redes sociales vinculantes que produzcan pertenencia y sentido a la vida (Keupp, H 1995, citado por Beck, 1999:19).

Veremos en los sucesivo de que manera los procesos y las transformaciones descritas se asimilan y reflejan en la composición organizacional y en la configuración temática de las organizaciones civiles de desarrollo sustentable que denominamos aquí *modelo* de tercera y cuarta generación.

2.3 ORGANIZACIONES CIVILES. DEL MODELO DE TERCERA Y CUARTA GENERACIÓN.

En términos generales, las organizaciones civiles de desarrollo sustentable (OCDS's) del modelo de tercera y de cuarta generación se caracterizan, a nivel organizacional como organizaciones pequeñas, altamente tecnologizadas con proyectos de trabajo que tienden a la realización de un tipo de desarrollo autosustentable con perspectiva global; temáticamente se identifican con la crítica al modelo de desarrollo predominante y en consecuencia buscan paliar los efectos de los *efectos secundarios* y enfrentar los riesgos producidos por los éxitos de la modernidad y actuar políticamente para influir en la decisiones para participar en el diseño de las políticas públicas y modificar de manera permanente las condiciones sociales y económicas de la población en los lugares en dónde realizan su trabajo.

De forma más detallada y con el objeto de acercarnos a su comprensión vamos a describir las coordenadas que delimitan los márgenes de su acción y definen su especificidad en cuatro dimensiones:

- 1.- Por el índice de globalidad inherente, que se expresa en dos aspectos: el de orden temático que se define por la capacidad para diseñar y validar sus acciones teniendo lo global como referente e incorporar discursivamente la sustentabilidad del desarrollo, la equidad de género, los derechos humanos y la sociedad civil mundial, y de orden relacional, que refiere a la densidad de intercambio y relaciones que establece con organismos internacionales y con instituciones gubernamentales que les permiten tener una serie de estrategias financieras para lograr mantenerse y perdurar como organizaciones (cualidad de RED vertical).
- 2.- La capacidad para establecer relaciones de intercambio y colaboración con otras organizaciones civiles, es decir, la cualidad estratégica y organizacional para integrarse en redes.

3.- Por las áreas en las que se inscriben y el tipo de relaciones que establece con la población de los proyectos que realiza, lo cual nos permite acercarnos al modo en como conciben las estrategias de participación y llevan a cabo procesos de generación de autonomía y empoderamiento.

4.- La estructura organizacional, la cultura y los actores de las organizaciones civiles de tercera y cuarta generación, el cual nos permitirá comprender los márgenes organizacionales a partir de los cuales se constituye un nuevo tipo de actor social, en la definición de un tipo de individuo organizacional.

La reflexividad que caracteriza a las organizaciones civiles de desarrollo (OCDS's) se aprecia en el hecho de que se constituyen en torno a los aspectos que definen temáticamente la reflexividad de la modernidad, y se identifican con las organizaciones de la sociedad del conocimiento en los dos aspectos que le constituyen: por estar altamente tecnificadas y orientadas a la difusión de la información sobre sus causas, y por generar, aplicar o recuperar conocimientos que permitan enfrentar los riesgos y conflictos generados *por los éxitos* del proyecto de desarrollo tecnológico y político social de la sociedad industrial (Beck, 1998).

Otra característica que definiría la incorporación de las cualidades reflexivas de la modernidad se plantean en el aspecto político, cuando dichas organizaciones se asumen como portadoras –no representantes- de lo que el Grupo de Lisboa (1996) define como *funciones* de la sociedad civil mundial, que son: a) reivindicatoria de las aspiraciones y objetivos que se han convertido en demandas universales como condición necesaria para el desarrollo humano, b) se constituye por un escenario diverso y heterogéneo de múltiples formas de soluciones locales y fragmentadas; c) y al mismo tiempo, representa una oferta política mundial y porta la solución concreta a problemas mundiales.

Lo que denominamos índice de la globalidad inherente, está definido porque *si entendemos que la globalidad significa a totalidad de relaciones sociales que no están integradas al Estado nacional ni están determinadas ni son determinables a través de ésta...la globalización significa los procesos mediante los cuales los Estados soberanos se imbrican mediante actores transnacionales y sus respectivas probabilidades de poder, orientaciones y entramados varios... la singularidad del proceso de globalización radica actualmente y radicará en el futuro en la ramificación, densidad y estabilidad de las recíprocas redes de relaciones regionales-globales empíricamente comprobables y de la definición de los medios de comunicación, así como de los espacios sociales* (Beck, 1998b: 65).

Es decir, cuando las organizaciones civiles del modelo de tercera y cuarta generación establecen relaciones con otros actores internacionales, se constituyen como actores transnacionales y logran

tener ciertas probabilidades de poder para intervenir en las decisiones políticas y económicas que se toman en las instancias de poder político y económico, lo cual a la vez determina su formación en redes, puesto que su capacidad asociativa junto con la habilidad para crear y transmitir información y lograr cooperación les permite acceder a espacios donde adquieran visibilidad política

Las relaciones que las OCDS's tienen con el entorno organizacional definen el horizonte de la creación en redes, las cuales les permiten, al mismo tiempo, acceder a fuentes de financiamiento más amplias y tener proyectos con mayor impacto y envergadura, así como adquirir un estatuto de interlocutores de los gobiernos nacionales y con los organismos internacionales que les afectan. La formación en redes por parte de las organizaciones civiles mencionadas es casi una estrategia organizativa necesaria para lograr los objetivos que se plantean. Esta condición determina la manera en que ellas mismas se conciben y se estructuran, es decir, a fin de que las organizaciones civiles se constituyan verdaderamente en redes requieren de que, en cuanto organizaciones particulares, mantengan ciertos recursos de especialización, un objetivo amplio, una gran habilidad para transmitir información y capacidad para diseñar proyectos integrales de cooperación por medio de una serie de estrategias de alianza con otras organizaciones.

La red, se convierte entonces en una formación organizacional necesaria para que las organizaciones civiles de desarrollo del modelo de tercera y de cuarta generación cumplan con sus objetivos en varias dimensiones: primero, en cuanto a las posibilidades reales de llevar a cabo proyectos de desarrollo sustentable y con un fuerte impacto en la población; segundo, en cuanto a la necesidad de constituirse como portadoras de las funciones de la sociedad civil; y tercero, en cuanto a las capacidades de intervenir en el ámbito político y en las decisiones económicas que toman las instancias de los estados nacionales.

El tercer elemento que define al modelo de organizaciones civiles de tercera y cuarta generación es, el tipo de sujeto social que se considera como beneficiarios y la relación que establecen con el. Ambas cuestiones están estrechamente relacionadas con las transformaciones ocurridas y señaladas en este capítulo en el apartado de la Revolución política. Las organizaciones civiles de tercera y cuarta generación dirigen su trabajo a los sectores de la población marginados por el proyecto de la sociedad industrial, esto es, las mujeres, los campesinos, los pueblos originarios o indígenas, no conciben el trabajo desde una perspectiva parcial, sino integral. Es decir, que al mismo tiempo que tienen un foco determinado, asumen la totalidad de las relaciones sociales y políticas que generan las condiciones de marginación como parte de su proyecto de trabajo y por lo tanto tienen metodologías participativas en donde el sujeto se convierte en actor y artífice de su propio

desarrollo. Definen su papel como organización en cuando facilitadores que buscan impulsar a las personas para teorizar su propia otorgándoles métodos y técnicas apropiados para que transformen su propia realidad sobre la base de políticas flexibles y a corto plazo. Dichas estrategias están articuladas que permite a largo plazo, el desarrollo de los pueblos como sujetos de su propia historia y esto se concibe como condición necesaria para lograr el empoderamiento de la población y la democracia.

Las cualidades temáticas que involucra esta forma de relación y definición de las áreas de trabajo son, como dijimos antes, producto de las transformaciones ocurridas por los movimientos que se conjuntan en lo que llamamos revolución política, sobre todo en lo que respecta a las cuestiones de género y a las cuestiones de la interculturalidad como pauta de relación con los pueblos indígenas. Ambas cuestiones giran en torno de la esfera de “mundo de vida” y a lo que Beck denomina como la *sub-política*, en donde las demandas y necesidades generadas en ámbitos particulares y privados devienen en cuestiones políticas: ecología, feminismo, derechos civiles, culturales, etc.

2.4 LAS REDES ORGANIZACIONALES DE LA SOCIEDAD CIVIL

Los rasgos organizacionales que caracterizan a las OCDS's es que son organizaciones pequeñas con mucha capacidad de integrar esfuerzos con otras; tienen un gran capacidad de difusión y una orientación a largo plazo con objetivos de corto plazo bien definidos. La innovación surge de todas las direcciones y el trabajo es integral y polivalente, las tareas son complejas y cada miembro de la organización es considerado como experto. Tiendan a ser poco centralizadas y son tendencialmente horizontales. Las tareas que realizan los miembros de la organización son múltiples y están determinadas por las circunstancias que impone el proyecto de trabajo y se producen formas democráticas de toma de decisiones y de gobierno. Su composición organizacional se desprende el surgimiento de las nuevas organizaciones descentralizadas, flexibles, capaces de responder a los cambios ocurridos en el ambiente. Son más eficientes, menos jerárquicas, y están fundadas en la incorporación de tecnología de comunicación: son las nuevas organizaciones en redes que portan un cambio en su relación con el ambiente, que tienen una mayor capacidad para incorporar nueva información y prepararse para la competencia –lo que implica una reestructuración de los patrones de competencia-cooperación- y flexibilidad en sus estructuras que se manifiesta en una gran velocidad para responder al cambio. Están altamente profesionalizadas, con tecnología coherente e integrada al ambiente.

Considerando lo anterior, podemos afirmar que en tanto las OCDS's son innovadoras, flexibles, descentralizadas y horizontales con un alto grado de autonomía dependiente y con una gran

capacidad de comunicación basada en la confianza con un objetivo común explícito, que las lleva a estructurarse en redes para lograr la perdurabilidad de sus acciones, las OCDS's contienen las cualidades de lo que aquí denominamos reflexividad organizacional.

Para referirnos a la composición de la cultura organizacional y caracterizar al actor que en ella se desenvuelve, utilizamos los parámetros que propone Sainsolieu (1990). De este modo tenemos que en las OCDS's el trabajo es colectivo y consensual, con espacios relativamente formalizados en las fases dedicadas a la consecución y la administración de los recursos. Los actores son expertos técnicos y sociales con un alto grado de fuentes de poder, relaciones, ingresos y autonomía. La adquisición del oficio es una cualidad intrínseca de este tipo de organizaciones, los actores se capacitan en la práctica y debido al contacto con las demandas de los beneficiarios se capacitan técnica y socialmente de acuerdo a los proyectos que dirigen y en los cuales participan activamente, por ello adquieren un alto grado de reflexividad sobre su propia práctica. La identidad organizacional es fuerte, muchas veces se trata de una combinación entre el compromiso ético y la búsqueda de obtención de recursos que aseguren su sobrevivencia. Dado lo cual, podríamos identificarlas como organizaciones con una fuerte cultura organizacional de empresa comunitaria (Sainsolieu, 1990).

Respecto a las cualidades que definen al individuo o actor organizacional podemos observar que: el actor típico de las OCDS's tiene acceso a información relevante y relación con diversos actores; está altamente profesionalizado por lo que adquiere un carácter de experto. La organización se convierte en un lugar donde cada actor moviliza sus propios recursos y aprende nuevas habilidades, adquiere un oficio profesionalizado y transita fluidamente en otras organizaciones del sector gracias a que se identifica con los principios de la organización a partir de su propia visión del mundo (mundo de vida). El actor de estas organizaciones es lo que denominamos el actor-red, que está integrado a ella mediante el compromiso con los proyectos y con los objetivos. Es un sujeto que se recrea a sí mismo en función de sus propios intereses y en relación a sus cualidades; que establece relaciones variadas en múltiples espacios y cuya mayor cualidad reside en establecer un equilibrio entre la multiplicidad de los espacios en que labora y el compromiso con los proyectos específicos que lleva a cabo. Es un actor autónomo con ingresos estables y fuentes de poder que le aseguran un manejo exitoso de una amplia zona de incertidumbre. Como hemos mencionado antes, la identidad del Actor-Red no se caracteriza únicamente por su subjetividad –la forma particular que adopta el vínculo humano-mundo- sino porque es capaz de objetivar y producir un imaginario común (Dabas y Najmanovich, 1995)

Lo anterior implica que las OCDS's representan un nicho para la formación de nuevos actores organizacionales y sujetos sociales definidos en cuanto a su capacidad para interrelacionarse con los otros en función de un objetivo común que les permite tener una definición de identidades éticas, que no implica la exclusión sino que se caracteriza por la integración y la asunción de principios globales con un fuerte arraigo con las problemáticas locales y particulares.

2.5 MARCO GENERAL DE LAS SITUACIONES Y CONDICIONES DE LAS REDES DE LA ORGANIZACIONES CIVILES EN MEXICO: UN ACERCAMIENTO AL ESTUDIO DE CASO

En este apartado vamos a acercarnos a las condiciones particulares a las cuales se enfrentan las Organizaciones Civiles para el Desarrollo Sustentable en México y a relacionarlas con los contextos descritos utilizando las referencias analíticas propuestas, para estar en condiciones de evaluar su capacidad que tienen, para establecerse en redes de acuerdo con las condiciones que impone la globalización en un país periférico.

a) Índice y matices de la globalidad de las Organizaciones Civiles de Desarrollo en México

Las OCDS's del país no son una expresión inédita en el fenómeno social y mucho menos establecieron patrones y referencias para otros movimientos en el mundo; por el contrario, sus influencias son externas y se deben de explicar en la crisis de las instituciones religiosas y políticas como en el contexto de una sociedad corporativizada y en un régimen político autoritario (García, 1992:2)

Temáticamente, las condiciones de la sociedad civil mundial se incorporan a México mediante la vinculación con otras organizaciones, y la participación en eventos internacionales en donde se discute las cuestiones que dan cuerpo a la reflexividad política y económica de la modernidad: Los principales eventos que ayudaron a la confluencia de OC's y facilitaron la creación de redes fueron las Cumbres y Conferencias Mundiales de la Organización de las Naciones Unidas: Medio Ambiente, Población, Infancia Desarrollo Social (1995), Mujer (1995), Derechos Humanos. En cada una de estas Cumbres y Conferencias se suscribieron acuerdos y compromisos que los gobiernos tenían que hacer cumplir, y al ser un evento de la ONU los únicos actores eran los gobiernos. Sin embargo, los procesos deliberativos a cada evento movilizaron a las organizaciones de todo el mundo y se crearon instancias nacionales, regionales, continentales de OC's con el fin de

llevar sus proposiciones a las Asambleas y negociar la incorporación de sus demandas, por ejemplo, Milenio Feminista surge después de la Conferencia de Beijing. Pero el efecto más importante por sus consecuencias cognoscitivas, políticas y sociales y que se tendrá que valorar se ubica en las nuevas concepciones sobre a) desarrollo y b) la sociedad civil. De manera breve, Sergio García expone lo principal de cada punto:

Se renuevan las visiones y conocimientos en materia social y económica fuera de los centros académicos y estas nuevas concepciones se incorporan sin mucha violencia simbólica y carga ideológica en los ya que se inscriben dentro de una corriente mundial.

En todas las Cumbres y Conferencias queda claro la incapacidad creciente de numerosos gobiernos para hacer frente por sí solos a la proliferación de problemas sociales, en esta época, conflictos armados, problemas étnicos y la transición a la democracia en los países en desarrollo, se reconoce por otra parte los aportes de las organizaciones civiles en la búsqueda de soluciones y alternativas para enfrentar el atraso económico y social, así como para impulsar las democracias. Toda acción individual, social e institucional cabe, se debe valorar y tener en cuenta porque complementa y ayuda a un mejor desarrollo económico y social.

En lo que toca al Desarrollo, adquiere una dimensión holística y para que sea tal, debe ser, sustentable, basado en los derechos, con rostro humano, sin perder la perspectiva de género, debe considerar la dimensión local y regional, relacionar la política económica con la social, aceptar y estimular las diferencias étnicas, etc.

(García 2000)

Según hemos afirmado, las Organizaciones civiles de Desarrollo se configuran y adquieren relevancia de acuerdo con su capacidad para sumarse a los movimientos mundiales organizados en torno a la crítica del modelo de modernidad predominante: a) El reconocimiento de las amenazas globales de los riesgos producidos por el desarrollo tecno-económico de la modernidad tradicional y la conciencia de los límites del planeta²⁷, componentes de la fuente ecológica y de desarrollo sustentable y defensa de la biodiversidad; y b) y la plena asimilación de los Derechos Humanos contenidos en la Carta de Declaración de los Derechos Humanos firmada en la ONU. Así pues, las

²⁷ Conferencia de Río de Janeiro 1992.

organizaciones que se definen a sí mismas como civiles y de desarrollo sustentable, tienen como referente para validar sus acciones y legitimar su existencia, la dimensión global de los problemas que pretenden abordar, y esta cuestión política y discursiva, de cierto modo, condiciona su relación con el entorno.

Hay sin embargo procesos históricos y fenómenos sociales y políticos que determinan las condiciones y definen los marcos específicos de formación, estructuración y configuración de las organizaciones civiles de México. Hemos visto ya que el movimiento del 68 despierta una conciencia crítica en la población frente al Estado; el sismo del 85 deja constancia de los alcances de las acciones solidarias de la sociedad civil, la apertura de los medios de comunicación y el acceso que tienen las organizaciones sociales a la tecnología, les permite externar sus puntos de vista sobre problemas específicos y, en 1994 con el surgimiento de los zapatistas, que entre otras cosas pone en evidencia la desigualdad y la diversidad existente en México y actualiza los debates políticos, la importancia de las organizaciones civiles aumenta, otorgándole una nueva visibilidad y un nuevo papel en la esfera pública: una tercera generación de organizaciones civiles se establece a partir de la incorporación de clases medias, académicos e intelectuales, a las luchas y movilizaciones cívico-políticas.

Las organizaciones que surgen a partir de los finales de los 80 van a ser de diferentes tipos y responderán a infinidad de demandas sociales y políticas, sin embargo, el común denominador, es la defensa de los derechos sociales y políticos que deben prevalecer en un país democrático (García, 1999: 17).

Relaciones con el entorno.

Reflexionar sobre la relación que establecen las OCDS's con el entorno es una de las cuestiones más importantes para lograr una caracterización de su especificidad. En primer lugar, hemos de definir el entorno como el conjunto de actores y figuras con los cuales la organización mantiene relaciones necesarias con el fin de lograr sus objetivos; es decir, el entorno o ambiente de las organizaciones civiles es definido por los actores significativos con los cuales entran en relación y por el tipo de relación que se establecen entre ellos. Las cualidades de las relaciones no siempre están determinadas por la organización civil, sino que se enfrentan a condiciones y situaciones institucionales que hacen de su ambiente un escenario complejo y definido previamente.

En el párrafo anterior utilizamos la definición de Beck (1998b: 65) para entender la globalidad inherente de las organizaciones civiles, que se define por su capacidad para convertirse en actor

interlocutor de los Estados nacionales e imbricarse en los procesos políticos y económicos de acuerdo a sus distintas probabilidades de poder. En esta dirección, las Organizaciones Civiles de Desarrollo Sustentable tienen como condición necesaria la capacidad para establecer relaciones con instituciones, organizaciones y organismos que, independientemente de su naturaleza y orígenes, les permitan asegurar una cooperación sistemática para la realización de los fines que se proponen, la mantención de la autonomía y la independencia de cada organización. Es decir, que la pauta de la relación que las organizaciones civiles de desarrollo sustentable idealmente mantienen con el entorno, debe darse en un contexto en el que la articulación y la sinergia, así como la preservación de la autonomía es tan importante como la consecución de los recursos materiales para llevar a cabo sus objetivos.

Dos condiciones básicas deben de cumplirse para que esto sea posible: que exista o se establezcan vínculos con los gobiernos locales y con el Estado a través de las Instituciones que le representan para crear asociaciones cooperativas basadas en la confianza mutua, y lograr condiciones de financiamiento que les permita trabajar de manera autónoma de acuerdo con sus propios fines y estrategias. Las condiciones mencionadas son cualidades del contexto que determinan el entorno de las organizaciones civiles:

A principios de la década de los 80's y ante el predominio de gobiernos liberales y conservadores se establece una crítica muy fuerte hacia la eficiencia y eficacia de los programas de ayuda y se combate la politización de ciertos programas. En el centro de las críticas se encuentra, también, las observaciones que hacen referencia a que los beneficiarios del apoyo habían sido las OC y no las comunidades rurales y urbanas. La anterior situación va a ir modificando las políticas y criterios para la asignación de fondos son más técnicos: ahora se pone un acento en el impacto social y económico, y se consideran las recomendaciones de la OCDE en materia de cooperación. Este proceso de homogenización en los criterios y programas ha afectado más a las fundaciones que reciben fondos de los ministerios de cooperación y de la Unión Europea y ha obligado a que los directivos actuales tengan un perfil menos militante.(García, 2000b).

El cambio en los lineamientos, el retiro de las agencias financieras de Europa y la reducción efectiva de los montos de los financiamientos ocurridos a finales de los 80 en México son determinados por dos factores: el primero se debe a la imagen que dio Carlos Salinas sobre la

eficacia de su gobierno en el combate a la pobreza (solidaridad) y el segundo corresponde a las repercusiones del ingreso de México a la OCDE, lo cual implica considerar que hay una economía emergente con capacidad para estar *entre los 20 países más ricos, motivo por el cual ya no requiere de apoyo externo, ni el trato de país pobre.*

Ello obliga a las agencias financieras internacionales que no se retiran drásticamente del escenario nacional (Rockefeller, Novim, por mencionar algunas) *a reunirse con sus contrapartes para sensibilizarlas e inducir cambios que le permitiera paulatinamente incorporar el concepto de desarrollo como eje orientador de trabajo...(y) cambiar la concepción en los métodos y metodologías del trabajo. Sobre la base de la integralidad de los proyectos y la participación popular se pretende diseñar diversas estrategias para encontrar modelos de desarrollo sostenibles, replicables, rentables económica y socialmente y constituir estos modelos como referencia de política pública y social. Por lo tanto, se afirma que las organizaciones civiles tienen que recaudar los recursos en el país y trabajar para una mejor distribución de la riqueza. Esto significa que tienen que demostrar su capacidad de influencia política y llegar a definir proyectos eficaces, eficientes y con un fuerte impacto social.* (García, 2000:45)

Así pues, la globalidad y la autonomía de las organizaciones civiles en México están mediadas por las instituciones y la política del Estado nacional el cual ha ido modificando los criterios de trabajo y financiamiento hacia las OCDS's y poco a poco *La sociedad civil va adquiriendo carta de naturalización y las OC empiezan a ser tomadas en cuenta para la revisión de las políticas de ajustes estructurales; el establecimiento de mecanismos que permitan que las OC puedan colaborar con las Naciones Unidas en esferas de beneficio mutuo; la evaluación por órganos creados en virtud de tratados de la supervisión de la marcha de programas y proyectos que repercuten en el desarrollo social; la realización de auditorías sociales para calibrar las repercusiones en el Sur de la Organización del Comercio Mundial y otras nuevas políticas en materia de comercio; la aplicación de un código de conducta para las corporaciones transnacionales; la creación de marcos jurídicos y regulatorios para desalentar la corrupción y propiciar la participación en democracia de la sociedad civil, etc.* (García, 2000: 1-10).

Sin embargo, la relación entre gobierno y las OC's en México ha sido históricamente de conflicto y en momentos de muy alta tensión debido a que las OC's están en zonas de conflicto y en áreas neurálgicas y muy sensibles como la de derechos humanos y la atención a los pueblos indígenas. No obstante, para caracterizar las relaciones existentes entre OC's y gobierno es necesario

Tomar conciencia de que se trata de dos conjuntos de organizaciones que de ningún modo constituyen un agrupamiento unitario y homogéneo y por consiguiente, tampoco siguen un patrón uniforme, y estable de sus relaciones. En estos años, los esquemas de interlocución e interacción que han tenido lugar entre las agencias de gobierno y las organizaciones civiles han sido múltiples, variados y cambiantes, y evidencian divergencias en los que concierne a sus maneras de entenderse y a sus expectativas mutuas. (Aguilar Villanueva 1997:94)

Aun reconociendo lo anterior, con fines de nuestra exposición esbozaremos las líneas generales de tensión o cooperación entre las distintas instancias nacionales ya que éstas constituyen el entorno político de las OC's.

De Tensión baja: Secretaría del Medio Ambiente (SEMARNAP) y Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL) e Instituto Nacional (INI). Con estas entidades se han establecido canales de comunicación y concertación de fondos para apoyar proyectos sociales y económicos.

De Tensión media: Secretaría del Medio Ambiente: principalmente en lo que concierne a su política en las zonas de conservación y reservas ecológicas. Secretaría de Desarrollo Social: el uso de los recursos para impulsar una organización nacional de OC's y establecer Consejos Estatales de OC's afines al gobierno, con la consecuente división al interior de los movimientos y redes de las OC's.

De Tensión alta:

Presidencia. Completa animadversión. Considera que en las OC's hay una impugnación directa a su modelo económico, una denuncia constante en foros internacionales al régimen y son las causantes en parte del conflicto en Chiapas por el manejo de los recursos externos. El presidente se ha mostrado abierto a la corriente empresarial y muy especialmente cercana a la AMIAP: organización cercana a la derecha de la iglesia y relacionada con el PRI.

Gobernación. Por ser el ministerio del interior, cumple su papel de vigilancia y control: lleva un registro de organizaciones civiles y cuenta con un área dedicada a la relación con OC's. Genera sospechas y acusaciones por el financiamiento externo y le molesta el apoyo de las organizaciones civiles a los pueblos indígenas, especialmente a Chiapas: considera que la guerrilla chiapaneca se financia a través de OC's. Tiene un estricto control sobre las ONG's internacionales y se ha mostrado intransigente para la negociación. Ahora, tolera la presencia de las OC's en la vigilancia de los procesos electorales.

Relaciones exteriores. En algunas áreas de esta dependencia se identifica organismos civiles con instituciones de derechos humanos. Le molesta los informes civiles paralelos sobre los compromisos internacionales contraídos por el gobierno, así como las actuaciones de OC internacionales y nacionales en los foros donde se denuncia la violación de los derechos humanos y se ejercen las presiones para que se incluya la cláusula social, laboral y democrática en los diversos tratados económicos.

Hacienda y Crédito Público (SHCP) Esta secretaría es la principal responsable, desde 1982, de dismantelar a las instituciones y organismos públicos que surgieron al amparo del Estado de Bienestar. Es, también la responsable de diseñar las estrategias, políticas y mecanismos para atender el problema de pobreza y extrema pobreza que hay en el país. La SHCP esta en el centro de los conflictos más graves entre gobierno y sociedad. Para la SHCP la sociedad civil en una entelequia y las OC son un instrumento de intereses oscuros. El financiamiento externo esta fuera de su control y sirve para crear desestabilización social y política en el país. Esta percepción imposibilita a la SHCP para que asuma las recomendaciones de los Tratados y Acuerdos suscritos por el gobierno mexicano en materia de Derechos Humanos, Población, Desarrollo Social, etc., y para que la SC y las OC sean tomadas en cuenta en estas materias. De la misma forma, esta cerrada toda posibilidad para que los proyectos y fondos otorgados por el Banco Mundial, Interamericano de Desarrollo tengan la participación de las OC, como lo recomienda la ONU y los Organismos multilaterales y bilaterales.

Poder legislativo Tocar el tema de la relación entre OC y el poder legislativo: cámara de diputados y senadores nos remite necesariamente a revisar las relaciones entre las OC y los partidos políticos. Este tema es sumamente complicado y con un alto grado de dificultad para su análisis. La relación entre las OC y los partidos se ha dado a través de alianzas y movilizaciones coyunturales a favor de la democracia, de los derechos humanos, etc., pero en estos últimos años el contacto y la relación se ha amplia por las iniciativas de ley emanadas desde las organizaciones y el reclamo por parte de éstas a que se le consulte las diversas iniciativas y sean incorporadas sus observaciones y propuestas. Al final de cuentas, lo que se le reclama a los diputados es que cumplan con su papel de representantes de los intereses de los ciudadanos a los que representa.

En el fondo de la relación entre ambas entidades hay primero un problema de teoría política: Para los partidos o sus nomenclaturas, sin excepción, la sociedad política es la fiel representante de los intereses de los ciudadanos y de sus organizaciones. Concebir y aceptar una entidad autónoma e independiente llamada Sociedad Civil con atribuciones que le permitan ser un contrapeso a la sociedad política y económica y, con atribuciones de fiscalización y de participación en el ámbito

de lo público es algo inconcebible: se llama competencia desleal; Segundo, la Sociedad Civil y sus organizaciones no están contempladas en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos por lo que no tienen derechos, en todo caso son organismos sociales que ejercen presión y están alineados a intereses políticos; Tercero, ocasionan un problema de administración pública y de finanzas. Los partidos una vez en el gobierno tendrán que reformar la normatividad pública y contar con fondos para asignación de recursos a estas instituciones, hasta ahora se ha dado de manera discrecional, pero no por ley, motivo por lo cual hay una renuencia a aceptar las propuestas de ley de las OC, y por último, opera fuertemente la cultura y práctica política de buscar la corporativización y el manejo clientelar de los partidos hacia OC's: ciertamente se han dado momentos en que se diluyen las fronteras entre lo civil y lo político, es el caso de los líderes y miembros de las organizaciones civiles que con la bandera de "independiente" y "representación ciudadana" han pasado a ocupar puestos de elección popular o en la administración pública. Gran número de ellos se afilian y lo paradójico es que no se ha sentado el precedente de rendición de cuentas a sus organizaciones o redes que los promovieron.

Poder judicial Procuraduría General de la República (PGR). El mayor número de organizaciones civiles se ubican en el ámbito de derechos humanos (DH). En la actualidad el número se acerca a mil, pero si se toma en cuenta a aquellas instituciones que incorporan un área de DH el número se incrementa casi en un 100%. Este dato refleja la magnitud del problema de deterioro del sistema de procuración de justicia y del carácter conflictivo de las OC con la PGR. La demanda de las OC hacia la PGR es por su independencia del poder ejecutivo, de los gobernadores y caciques. Porque se respete la ley y se termine con la corrupción que impera en esta dependencia. El actual procurador fue presidente de la Comisión Nacional de Derechos Humanos (CNDH) y esto ayudó a que se abran canales de comunicación, pero no se pueda afirmar que las relaciones estén en un nivel bajo de conflicto.²⁸

Para Luis F. Aguilar *las relaciones entre las instancias y las no gubernamentales se tensan complican y desordenan innecesariamente debido a la inexistencia injustificada de una norma institucional que reglamente, equilibre y complemente las relaciones entre los campos de la actividad gubernamental y los de las organizaciones gubernamentalmente independientes* (Aguilar, 1997: 84).

En términos generales, este es el marco en el que se desarrollan las relaciones que existe entre el gobierno y las organizaciones civiles de desarrollo, sin embargo, para comprenderlas en su

complejidad, es preciso particularizarla y considerar el modo en cómo cada una de ellas entreteje sus propios contextos mediante el establecimiento de relaciones, acuerdos y negociaciones con las instituciones gubernamentales con las cuales se relacionan e interactúan.

Relación con otras organizaciones civiles.

Una de las cuestiones más importantes que ha ocurrido en el campo de las organizaciones civiles es la tendencia creciente a asociarse con otras organizaciones como estrategia para lograr la perdurabilidad de las organizaciones, asegurar la visión integral de los proyectos de trabajo mediante cooperación de los recursos de co-especialización e incrementar el impacto de sus acciones. Tal estrategia asociativa que se traduce en términos organizacionales como la estructuración de redes, implica una modificación sustancial de las formas tradicionales de entender la política en México, implica el reconocimiento de la necesidad de cooperación en el ejercicio de formas incluyentes y democráticas de gestión que aseguren a las organizaciones particulares su autonomía al mismo tiempo que trabajar junto con otros para la consecución de un fin más amplio.

En el caso de las redes de las organizaciones civiles, las condiciones generadas por la llamada “sociedad del conocimiento” tal como ha sido descrita, se traduce más que en la incorporación plena de las tecnologías de comunicación e información, en la aplicación y la construcción de estrategias de asociación con otros, en el establecimiento de relaciones equitativas y bilaterales donde el otro es considerado como sujeto portador de saberes con el cual es preciso comunicarse. Mediante el establecimiento de este tipo de relaciones se construye un nuevo tipo de conocimiento, un “saber hacer” consensuado, específico y no programable.

En términos generales existen dos tipos de procesos a partir de los cuales se han creado las redes de las organizaciones civiles en México: el primero es el resultado de las iniciativas lanzadas por los organismos internacionales (ONU, PNUD, GEF, Banco Mundial) apoyadas por las instituciones nacionales (SEMARNAT) desde las cuales se imponen como condición para el financiamiento de los trabajos la existencia de una asociación formalizada de organizaciones civiles en una región que esté organizada como red para asegurar el correcto uso de los financiamientos, el impacto y la rentabilidad social de las organizaciones civiles. Tales iniciativas, aunque correctas en su perspectiva, implican la imposición de una dinámica de “doble trabajo” para organizaciones que son pequeñas, limitadas y organizacionalmente incapaces de sostener ese ritmo

²⁸ Tomado de Aguilar Valenzuela R, (coord.) (1999) Propuesta de nuevo proyecto de cooperación gubernamental / civil, nacional / internacional para el desarrollo social y la superación de la pobreza. (informe)

La red se convierte en un ente que impone sus propios ritmos –a iniciativa de la PNUD- y las organizaciones particulares no estaban capacitadas para responder a ellos, en ese momento las organizaciones no están tan fuertes. Llega el punto en que las organizaciones asumen que no son capaces de responder a los ritmos y a las iniciativas de la RED. El programa exige a las organizaciones una capacidad de respuesta que no tenemos. Margarita Zarco, Socia de EDUCE y actual presidenta de la ROSDES A. C.²⁹

El otro proceso de conformación de redes corresponde a aquel que observamos en la región de los Tuxtles y que es el estudio de caso que aquí presentamos. En términos generales, consiste en un modo de configuración de redes a partir del reconocimiento por parte de las organizaciones civiles de la necesidad de vincularse de manera más estrecha con las otras organizaciones que trabajan en la zona para poder lograr una visión y una capacidad de acción más amplia e integral. Este proceso de conformación de redes no está exento de la necesidad de buscar fuentes de financiamientos –dadas las condiciones descritas arriba- y los procesos específicos serán descritos en el capítulo del estudio de caso, ya que si bien es cierto que esta forma de organización está determinada por las estrategias de los organismos internacionales y nacionales, no sobredeterminan las formas ni los tiempos de estructuración, en este caso, la conformación de redes corresponde a una necesidad de las organizaciones para ampliar su esfera de acción.

Conscientes de que aisladas las organizaciones tenemos muy poca capacidad de tener presencia real en la región, conformamos la red para lograr una coordinación mas eficiente y puntual de nuestro trabajo, la formulación de una estrategia conjunta para la obtención de recursos y la incidencia en las políticas públicas, señala Carlos Robles, Coordinador de Decotux organización miembro de la Red de Organizaciones Civiles para el Desarrollo Sustentable en el Sur de Veracruz (ROSDESUR)

En ambos casos, se echan a andar mecanismos de regulación particulares y *sui generis* que dependen de las capacidades y de las cualidades específicas de las organizaciones que la componen y de la región en donde se encuentran. La cualidad emergente de las redes implica procesos de conformación iniciales preñados de ensayo-error y enfrentan limitaciones por falta de experiencia y recursos limitados, estos factores ponen en riesgo la exitosa conformación de las redes, en las cuales el estilo de decisión y los procesos de operación conjunta y de articulación del control no son del todo armoniosos o simbióticos. Las organizaciones pueden compartir objetivos comunes y

²⁹ Redes de Organizaciones del Sureste para el Desarrollo Sustentable A. C.

desarrollar sus objetivos particulares, compartir estrategias y modificar sus líneas de acción según sus circunstancias y aceptar la visión común, pero introducir maneras específicas de entender, analizar y hacer operativos los procesos que les lleva más tiempo, lo normal es la combinación de acuerdos en lo fundamental y divergencias en las cuestiones prácticas de la forma de hacer las cosas. En este sentido la decisión y la operación en las redes son una combinación de competencia y colaboración –competencia cooperativa o cooperación cooperativa, una mezcla de mercado (intercambios coordinados para la obtención de utilidades particulares) y jerarquía (intercambios coordinados por reglas e instancias de autoridad reconocidas). Debido a esto, el incremento de organizaciones en la red puede bloquear o debilitar el proceso de toma de decisiones, crear relaciones asimétricas entre las organizaciones integrantes, provocadas por la disposición desigual de recursos y tensiones en la cooperación debido a las asimetrías en los intercambios y la distribución de los costos y beneficios.

El éxito de la Red depende de la disposición de las organizaciones participantes a respetar las normas y los lineamientos para la acción convenida, capacidad de organización, continuidad en la acción, alto rendimiento y responsabilidad en las tareas de cooperación. La capacidad para incorporar el uso eficiente de las tecnologías de comunicación e integrarse en su propuesta de trabajo con organismos nacionales e internacionales les permitan incrementar y profundizar el impacto así como ampliar su área de influencia, añadiendo visibilidad política a sus acciones para convertirse en actores e interlocutores capaces de gestionar e incidir en las políticas públicas del desarrollo regional.

En 1996 las organizaciones mas fuertes, como es el caso de EDUCE en Hopelchén, empiezan a ser incluso instrumentos del Estado para implementar las políticas públicas, el caso de la apicultura por ejemplo, viene una gran plaga que amenaza con hacer desaparecer la apicultura en la península y entonces toda la estrategia sanitaria y de servicios colaterales de ayuda para la comercialización, etc., se empieza a canalizar a través de las organizaciones fuertes y como asesores empezamos a dialogar en ese sentido, entonces se forman a propuesta de los gobiernos municipales y nuestras, comités temáticos en los que nosotros estábamos fuertes: el de salud –con una propuesta de sanitarización y de salud intercultural- ; de cuestiones frutales y agroforestales y de apicultura, en esos tres comités hemos participado durante varios años. En estos comités se decidió en que se gastarían los recursos destinados a esa área. Xavier Moya, Coordinador de EDUCE.

Relaciones con el beneficiario.

Una de las cuestiones más importantes y factor de innovación en los proyectos de trabajo de las Organizaciones Civiles de Desarrollo en México, es la relación que han establecido con el beneficiario de los proyectos, la cual subvierte la relación de corte asistencial inscrita en los patrones de la política tradicional, basada en la concepción de que el beneficiario es un sujeto pasivo, receptor e ignorante de sus propias necesidades, y que las organizaciones civiles del modelo de la primera y la segunda generación reproducen en su acción. Por el contrario, la relación que las organizaciones civiles de desarrollo del modelo de tercera y de cuarta generación establecen con el beneficiario se basa en el reconocimiento del sujeto como actor y agente de su propio desarrollo, como portador de saberes múltiples y como el único capaz de realizar las estrategias de desarrollo propuestas. La organización se concibe como facilitadora de procesos organizativos comunitarios, gestiona recursos, con capacidad para asesorar y orientar los procesos hacia la realización de proyectos con una visión integral que contemple tanto a la persona, como las relaciones de género, el desarrollo sustentable regional con una perspectiva ambiental y política. Tal concepción proviene del tipo de trabajo que se ha realizado en México con las metodologías, las cuales se han ido adaptando y modificando de acuerdo con la práctica y en función del reconocimiento de que, como afirma Xavier Moya en la entrevista: *las comunidades pueden producir planes de acción para el gobierno, porque pensamos ahora que las comunidades son los expertos en sus propias necesidades.*

Un enfoque participativo, o el uso del concepto “participativo” en la acción social y política en México, arranca desde mediados de los sesentas por influencia de algunas corrientes filosóficas que tuvieron efecto sobre la orientación de la acción social transformadora. En particular, se puede destacar la influencia de la “teología de la liberación” (de la Iglesia Católica, impulsada por teólogos latinoamericanos como Leonardo Boff y Gustavo Gutiérrez); de la educación “popular-liberadora-concientizadora” (con las propuestas de Paulo Freire, desde Brasil, influido por el enfoque de Mao Tse Tung, particularmente desde su escrito “Sobre la práctica”); de la construcción del “hombre nuevo” socialista (Camilo Torres en Colombia y Ernesto “Che” Guevara, en Cuba); de la propuesta de una sociología propia latinoamericana, militante y comprometida con la descolonización intelectual (Orlando Fals Borda en Colombia); de una acción cultural-revolucionaria y anticolonial (Frantz Fanon, desde Argelia); de la acción anarquista comunitaria con un enfoque de “participatory democracy” encarnado en la propuesta de ecología social (impulsada principalmente por Murray Bookchin, desde los EEUU); de la corriente marxista crítica de Herbert

Marcuse, a partir de su “Ensayo sobre la liberación” y, finalmente, de la planeación socialista con una racionalidad “pueblo-céntrica” (desarrollada por Pedro Varsavsky, en Chile).

Los 90's son un laboratorio de cultivo de diversas variantes de los enfoques participativos en México.

En 1995 se realiza un Encuentro internacional de intercambio de experiencias sobre métodos participativos para el desarrollo rural, (en Isla Mujeres, Q. Roo) impulsado por GEA, A.C. de México, WRI de los EEUU y CERES, de Bolivia. En él participaron también representantes de IIED, IDS y otras entidades inglesas, incluyendo al propio Consejo Británico y la ODA inglesa (ahora DFID). El evento reunió a más de 30 grupos de trabajo con enfoques participativos, procedentes de 13 países latinoamericanos. El intercambio entre los más de 15 grupos mexicanos que asistieron, y sus colegas latinoamericanos, generó un nuevo estímulo a la acción participativa. (Veredas hacia la participación, 1997)³⁰

De acuerdo con la evaluación general se afirma que las principales ventajas de las Metodologías participativas radica en la capacidad de crear espacios para la comprensión y la comunicación al interior de la comunidad y entre la comunidad y diferentes estratos del gobierno, aunque estos esfuerzos no han sido del todo exitosos. Otra fortaleza fundamental es la manera en que las MP han legitimado la importancia de la autoreflexión y aprendizaje tanto entre los promotores como en la comunidad lo cual puede provocar cambios positivos en las instituciones locales; por ejemplo poniendo un énfasis en la necesidad de ser incluyentes (en particular en cuanto a las mujeres, jóvenes y niños/as). Además, uno de los objetivos que más se persiguen con la aplicación de las MP es “empoderar” a los sectores sociales marginados. El Diagnostico Participativo no necesariamente avanza hacia situaciones de mayor igualdad, y que este tipo de cambio requiere procesos mucho más largos, pero se considera que el discurso de la participación tiene el potencial de ser usado como una herramienta por los actores marginados en una comunidad ya que *Pueden generar o catalizar una movilización que lleva a acciones concretas, basadas en la reflexión.* (Veredas hacia la participación, 1997: 13)

Así pues, la relación con el beneficiario que plantean las organizaciones civiles de desarrollo de tercera y cuarta generación se basa en el reconocimiento de la participación como elemento

³⁰ Veredas hacia la participación. Ganando Espacios: Las metodologías participativas en procesos rurales en México.

necesario para elaborar estrategias de trabajo que resulten eficientes, sean perdurables y conformen acciones orientadas hacia la sustentabilidad que al mismo tiempo permitan la reflexión y el empoderamiento de los sujetos de la comunidad.

b) Perspectiva innovadora y visión holística del modo de entender el desarrollo de acuerdo con la incorporación del discurso de la modernidad reflexiva

El hecho de que el trabajo de estas organizaciones se inscribe en áreas y sectores no privilegiados, considerados residuos o márgenes sociales en la modernidad tradicional (campesinos pobres, sin tierra, indígenas, mujeres) y dado que adoptan una perspectiva innovadora y una visión holística respecto a los modos de entender el desarrollo, la política, la economía y la cultura.

Se puede deducir que a diferencia de las organizaciones de primera y segunda generación cuyo contexto ya ha sido descrito, las organizaciones del modelo de tercera y cuarta generación carecen de una filosofía de la historia como referente para validar su acción, esto significa que han roto con el paradigma del “sujeto histórico” heredado del marxismo y en sus planteamientos está ausente la referencia a una sociedad de clases. Por el contrario, sus trabajos se inscriben en áreas sociales consideradas tradicionalmente como no políticas: relaciones de género, la relación intercultural con los pueblos indígenas y con los campesinos, la cuestión ambiental y la reflexión en torno a la relación ser humano-naturaleza. Esto explica el antagonismo que subyace en la relación con los partidos políticos y los teóricos académicos apegados a las nociones de la teoría de la historia provenientes de los esquemas interpretativos del siglo XIX.

Las características de estas iniciativas son: a) su carácter autónomo, explícitamente se deslindan de partidos y gobiernos, b) responden a demandas concretas: lucha contra la violencia, corrupción, etc, c) generan identidades y marca diferencias: organizaciones de lesbianas y homosexuales, d) reclaman derechos o la ampliación de éstos, e) tienen una multiplicidad de expresiones: organizaciones vecinales, grupos de auto ayuda, comités de apoyo, etc., f) son organizaciones creadas por múltiples actores: amas de casa, profesionistas, intelectuales, empresarios, estudiantes y g) reflejan mayoritariamente un fenómeno urbano cultural. De todo este arco iris de organizaciones sobresalen tres campos de acción: derechos humanos, y organizaciones y movimientos de mujeres y ecologistas (García 1999: 17).

Considerando de forma implícita o explícita la cuestión de los riesgos, el hecho de que tales organizaciones tengan como referente para el desarrollo a la cuestión ambiental y el replanteamiento de la relación ser humano- naturaleza, las inscribe en el renglón de la creación de estrategias alternativas para el desarrollo sustentable. Esto explica que las organizaciones civiles de desarrollo sean consideradas cada vez más como mediadoras e interlocutoras de las estrategias para el desarrollo lanzadas por organismos internacionales que reconocen que el desarrollo sustentable no es aplicable desde la lógica, ni por medio de las instituciones del Estado Nacional. En el mismo sentido, la problemática de la relación de género, emparentada con la revolución feminista descrita anteriormente, reconoce que es preciso un trabajo constante con la definición de la persona y el replanteamiento de las relaciones históricas heredadas del sistema patriarcal dominante el cual ha negado las cualidades inherentes del 50% de la humanidad.

Las organizaciones civiles de desarrollo, que en la mayoría de los casos trabajan en áreas rurales, se enfrentan con que la cuestión del género se encuentra en el núcleo mismo de la comunidad y con el hecho de que cualquier proyecto de desarrollo que no implique una reflexión seria y profunda sobre las relaciones de género, la forma en que está estructurada la familia y la definición de la persona, resulta no sólo insuficiente, sino que se halla condenado al fracaso, de hecho todos los proyectos de desarrollo regional y sustentable tienen un sustento en la consideración del trabajo sobre las relaciones de género en la comunidad y la mayor parte de las ofertas de financiamiento ven el componente de la relación de géneros como requisito indispensable para la promoción del desarrollo.

En Chuniapan de Arriba las mujeres son más herméticas y como han tenido menos contacto con organizaciones tienen más problema para hacer cosas. Y se traduce en que tienen menos posibilidad de tomar decisiones porque sus esposos no las dejan intervenir ni salir, quieren una mujer las 24 hrs. del día, las obligan ellos y la comunidad entera. Pero han dado muchos pasos, con dificultad pero ahí van. Las mujeres van aunque tengan que trabajar doble. Para apoyar todo este trabajo de género y para apoyarlas un poco más empezamos a invitarlas a los talleres del CAM y trabajamos con sensibilización: quien soy yo, qué papel tengo en la comunidad y en la familia, después se trata de buscar los problemas principales de las mujeres, Son trabajadoras y cuida niños, si les queda claro y queda claro que es un trabajo que cuesta mucho para lograr que cambien, (los hombres) porque no se trata de pelearse y ya, sino de ayudarlos a ellos también a que se den cuenta que la cultura la que los ha puesto mal. Conchita Arteaga colaboradora de Decotux y del Centro Antonio

Montesinos CAM –institución jesuita de comunidades eclesiales de base- y del CEDIM –Comité para la educación y el desarrollo integral de la mujer- desde hace de 10 años.

La cuestión que hace más evidente la diferencia del trabajo de las organizaciones civiles de desarrollo de tercera y cuarta generación con respecto a las organizaciones de los modelos previos (primera y segunda generación), es el hecho de considerar a las relaciones interculturales con los pueblos indios y con los campesinos como un punto central para la concepción de un nuevo modelo de desarrollo que no excluya ni incluya las diferencias culturales de los pueblos, sino que se base en el establecimiento de reciprocidades, relaciones de comunicación y mutuo enriquecimiento. Esto se traduce en una forma específica de relación entre la tradición y la innovación, propia de la sociedad del conocimiento donde la innovación se define como la capacidad de adaptar los nuevos conocimientos y las tecnologías al servicio de los saberes tradicionales y las formas culturales que han permitido a los pueblos y a las comunidades preservar los recursos naturales y preservarse en tanto pueblo, frente a los embates de la modernización. Se trata de establecer un circuito de preservación incorporando las innovaciones necesarias en una relación dialógica entre comunidades y organizaciones civiles. Ello implica el establecimiento de una relación distinta con los saberes considerados como pre-modernos o mejor llamados *no modernos* en la que el saber científico se considera a si mismo como una forma, entre las otras, de saber (revolución política y epistemológica)

En este aspecto la relación entre la consideración de la relación intercultural con los pueblos indios y la revolución zapatista es evidente, y puede ser incluida como un aspecto sustancial de la revolución política. De hecho, las organizaciones civiles de desarrollo modificaron su perspectiva respecto a los pueblos indios a partir del levantamiento zapatista y comenzaron a implementar de forma mas clara las estrategias para el trabajo intercultural, el cual, poco asentado en México debido a las condiciones históricas del país y la formación de un estado nacional fuerte, se ha ido construyendo poco a poco tomando con la referencia de los trabajos de interculturalidad en otras partes del mundo (Brasil, Ecuador, Bolivia) donde el reconocimiento de la existencia y del derecho de propiedad de otras culturas sobre los recursos naturales es parte de la conformación de los Estados Nacionales.

En lo que respecta a los proyectos de desarrollo que llevan a cabo las OC's que conforman nuestro estudio de caso, la mayoría de ellos carecen de el componente de multiculturalismo, esto se debe a que en la región donde llevan a cabo sus acciones (los Tuxtlas, en el estado de Veracruz) la población indígena es marginal. Existe sin embargo una zona donde la identidad popoluca es muy

fuerte, y ahí se funda la organización Jom Shuk –que pertenece a la Red estudiada. El proceso mediante el cual se constituye y las dificultades para hacer operativa la interculturalidad se evidencian en el siguiente testimonio:

Al principio no sabíamos qué hacer,, no teníamos recursos y nos internamos en el monte a llorar y a platicar con el monte para que nos diera una nueva apertura para un nuevo proceso, ya estaba el camino pero no sabíamos para donde andar. Logramos esclarecer nuestra memoria y nuestra mente y decidimos empezar con algunos ejemplos. Hemos logrado muchas cosas y ahora como organización nos integramos a la Red para lograr objetivos que nosotros solos no podemos, por ejemplo el cuidado del agua, de los bosques y el rescate de nuestra cultura. Aciano Ramírez, fundador de Jom Shuk.

En este caso, La red funciona como vehículo en donde se da de manera práctica la relación intercultural mediante la relación interorganizacional. En el caso de zonas donde la población indígena es mayoritaria como es el caso de la Península de Yucatán, todas las organizaciones civiles que se asientan en la zona consideran desde 1994 la cuestión de la relación intercultural y productiva con los pueblos indios, el trabajo ha avanzado de tal manera que en la comunidad de San Antonio Sihjó, dónde trabaja desde hace diez años.

El rescate de la tradición de la cultura maya en zonas donde no son tradicionalmente indígenas y donde la única referencia es la lengua, ahora hay una organización de jóvenes que tienen una escuela de alta cultura maya en la que se están llevando a cabo varias actividades de rescate de la cultura maya, hay también un centro de desarrollo infantil, un Centro de Capacitación, un jardín botánico con el intento de que a través de ellos se impulse el desarrollo y la cultura en toda la región. Guillermo Alonso miembro fundador de la IEPAC (Investigación y Educación Popular Autogestiva) con sede en Mérida Yucatán y ex presidente de la ROSDES A. C.

C) Estrategias de sustentabilidad y capacidad de realización.

Este tercer punto refiere a la cuestión del tipo de desarrollo que propugnan las OCD's implica observar las estrategias de sustentabilidad y la capacidad de realización, una reflexión sobre el tipo de tecnologías que promueven y las relaciones sociales que fomentan en atención a la independencia de los beneficiarios del proyecto hacia la organización que los implementan.

La propuesta de desarrollo sustentable, aterriza en el tipo de tecnologías que se promueven en su nombre, esta cuestión es esencial puesto que *la sociedad y la tecnología no son dos entidades ontológicamente distintas sino mas bien fases de la misma acción esencial* (Latour 1998:139). De este modo y considerando que la propuesta de un desarrollo sustentable trae consigo una refundación de la relación del ser humano con la naturaleza, en la comunidad y con los otros. De acuerdo con la OCDE, los criterios que permiten evaluar las tecnologías que promueven las organizaciones civiles para el desarrollo sustentable son los siguientes: a) que sean coherentes con la cultura local, los objetivos de la producción y los sistemas de producción locales; b) que utilicen capacidades y conocimientos locales; c) que ofrezcan beneficios reales en términos de los recursos utilizados; d) que sean de bajo impacto ecológico.

En lo que respecta a las relaciones que estas fomentan al interior de la comunidad y con relación a la organización se considera lo siguiente: a) la mejor repartición del trabajo entre los géneros; b) contribuir al grado de organización, concientización, autogestión e independencia del grupo objetivo o población beneficiaria. Desde esta perspectiva y tomando en consideración los criterios mencionados, pueden ser evaluados los contenidos de los proyectos de trabajo de las organizaciones civiles y conocer las posibilidades y las dificultades para la incorporación de tecnologías alternativas. Todas las organizaciones que participan en la Red de organizaciones civiles a la que en este trabajo nos referimos (ROSDSUR) promueven una serie de proyectos que están orientados desde una perspectiva integral siendo los más recientes el de manejo de microcuencas en el que se incluye tanto el manejo productivo de las parcelas y el aprovechamiento de los solares, como proyectos de desarrollo de ecoturismo campesino. El de manejo de solares y producción de hortalizas en traspatio fue el eje del proyecto para empezar a aprovechar los recursos existentes en el solar. Este proyecto involucra: uso de letrina seca y estufas ahorradoras de leña –que está en vías de incorporarse- hortalizas, plantas medicinales, composta, manejo de ganadería de traspatio y reforestación del solar en tres aspectos: árboles frutales, para leña y especies maderables.

La dinámica entre la tradición y la innovación, en este caso es una introducción paulatina de nuevas especies para la alimentación, cada una de ellas involucra un proceso de capacitación, de educación y nutrición,

porque no es nada más hacer que siembren, sino que sepan para qué es bueno y que lo incorporen a su dieta diaria, que se convierta en una opción para ello hemos ideado que se hagan mesas de trabajo donde se intercambian recetas originales, con la finalidad –si conseguimos financiamiento- de hacer un recetario. Otro objetivo muy importante es la

revaloración de lo que ellos llaman “comida de Rancho” porque les da vergüenza, según ellos comen carne diario, pero no es cierto, la verdad es que se alimentan de muchas cosas que no dicen. Entonces, junto con todo esto, tratamos de que la gente se de cuenta de que lo que hacen está bien y es nutritivo. Este proyecto tiene dos aspectos, aquel que refiere a las necesidades prácticas, que es toda la parte técnica y objetiva, los proyectos en si; y el aspecto de las necesidades estratégicas, que engloba todas las capacidades sociales, cualidades de reflexión y de empoderamiento que se buscan fomentar o hacer surgir en las mujeres, en esta última, que es para nosotros la parte más importante y es una capacitación muy difícil, porque no puede ir aislada y no depende exclusivamente del sujeto que la recibe, del mismo modo, si la parte técnica no va acompañada de una reflexión de fondo de tu situación como mujer en una capacitación constante desde como manejas el dinero y tu capacidad para decidir y revalorarte constantemente, esto no tiene caso. El trabajo con las mujeres implica una constante reflexión con esto.

Elsa Almeida, de DECOTUX

Como parte del trabajo en la cooperativa como parte de apoyo a otros grupos, en tres comunidades: en una, es el proyecto de plantas medicinales para preparación de botiquines comunitarios para atención de las enfermedades comunes, en otra, una microempresa y en la otra es el grupo de herbolaria que ya está constituido y que va a sumarse a la cooperativa. La diferencia en los proyectos tiene que ver con la diferencia entre las comunidades hay algunas donde ha habido mucha inversión e intervención y han recibido capacitación previa, sea porque están mejor ubicadas o por alguna otra cosa, pero con el problema que los trabajos no han recibido seguimiento, el proyecto duraba sólo por el financiamiento, ahora la idea de una microempresa está avanzando porque es más permanente y con el énfasis a la generación de recursos y al mismo tiempo hemos trabajado sobre las relaciones entre ellas, buscando entrar a la parte de cambio de actitudes y valores. Cristina Guerrero, asesora de Moc Cinti.

El proyecto de agricultura de laderas desde 1988 por el Instituto tiene dos componentes: uno de investigación y otro de transferencia tecnológica que implica la experimentación primero y luego los procesos de adaptación de la tecnología a las condiciones y a los conocimientos locales. Con la agricultura de laderas su busca

conservar el suelo e impedir la erosión y la contaminación de los cuerpos de agua. Consiste en sembrar cercos al contorno de la parcela y con el tiempo se forma una terraza. Esta tecnología se aplica en Nigeria y nosotros la hemos adaptado para su aplicación en la zona de los Tuxtlas Sergio Uribe, del INIFAP-Tuxtlas.

(ver cuadros en el anexo *funciones y acciones*.)

La relación entre los proyectos productivos con tecnologías de bajo impacto y visión de largo plazo y la capacidad de autogestión e independencia de las comunidades y empoderamiento de las personas es evidente sobre todo en los casos de los proyectos comunitarios de ecoturismo campesino:

Toda la comunidad está involucrada en el proyecto de ecoturismo y los proyectos productivos complementarios, ahora el Fondo Mexicano para la Conservación, nos aprobó un proyecto para hacer una red de ecoturismo campesino en cuatro comunidades. Ahí estamos transmitiendo nuestros conocimientos y experiencias. La red tiene como intención proteger los recursos que tenemos y explotarlos con un beneficio común sin dañar el medio ambiente, por eso es importante que toda la comunidad esté involucrada y el proyecto se presenta en asambleas donde se decide lo que se va a hacer y cómo. Valentín Azamar, de la comunidad López Mateos.

Trabajamos con base al sistema de servidumbre que está inscrito en nuestra cultura, se trata de poner al servicio de los que tienen alguna necesidad la información y la capacitación necesaria para que ellos logren el mejor aprovechamiento de sus recursos sin contaminar el ambiente, ahora toda la comunidad tiene letrinas secas y varios ya está reforestando sus parcelas. Aciano Ramírez de Jom Shuk.

En el caso de la independencia generada el caso es mucho más claro en las organizaciones de la península que tienen mas años de trabajar ahí y con comunidades mas integradas culturalmente hablando, de hecho, en el caso de las organizaciones civiles de desarrollo sustentable: EDUCE y IEPAC se están reconfigurando para constituirse en organizaciones de segundo piso, es decir, como asesoras y consultoras de organizaciones civiles y movimientos sociales.

La independencia de las organizaciones comunitarias de nuestra organización es tal, que ahora ellos resultan mucho mas competitivos que nosotros a la hora de concursar por

financiamientos *internacionales porque son organizaciones campesinas con proyectos de desarrollo sustentable y un componente fuerte de género* Xavier Moya de EDUCE.

Ahora hay un grupo de jóvenes trabajando fuerte con nosotros y que además llevan sus proyectos son responsables de los proyectos que asesoran en otras comunidades, esto permite que comprendan el oficio de trabajar para otros y por su propio bien. El punto de la formación de promotores es que no puedes formarlos únicamente como técnicos sino que tienes que formarlo en valores, con la práctica. El trabajo de nuestra organización en la comunidad está llegando a su fin, ellos están en un nivel organizativo en el que ya no nos necesitan, ellos son un polo de desarrollo para la región. Como organización ahora estamos armando materiales con metodologías, sistematizando el proyecto educativo y la experiencia, planeamos convertirnos en una consultora de organizaciones civiles de desarrollo. Guillermo Alonso de IEPAC

En lo anterior observamos que las organizaciones aquí estudiadas son expresiones particulares que llevan a la práctica los hitos que constituyen el carácter reflexivo de la modernidad, y están sintetizados en la búsqueda de nuevos modelos de desarrollo dónde los nuevos conocimientos están orientados por el reconocimiento de los riesgos. Las coordenadas que delimitan a las OCDS's en cuanto a sus objetivos son: a) de sustentabilidad, caracterizada como crecimiento armónico con la naturaleza que garantice los derechos de la cuarta generación y b) de empoderamiento del sujeto, comprendido como resultado de la equidad social y la democracia; c) la construcción de un nuevo campo de acción que es no gubernamental pero está orientado a lo público, y sin tener fines lucrativos busca insertarse competitivamente en el mercado con el fin de asegurar su sobrevivencia. Son estas características las que sellan su especificidad.

Tal modelo de desarrollo involucra la formulación de nuevas pautas de relaciones sociales que se traducen en la búsqueda de la equidad de género y el respeto a las diferencias culturales. Ello implica, en última instancia, interrogarse sobre la propuesta de la constitución del individuo managerial (Aubert & Gaujelac, 1993) y del individuo narcisista (Lipovetsky, 1998) en la época del capitalismo post-industrial y mostrar otras posibilidades dentro de los procesos de constitución del individuo de la sociedad de riesgo. Como veremos más adelante, dicha búsqueda se entrelaza con las dinámicas organizacionales de cada una de las organizaciones estudiadas.

Tomando en cuenta que la capacidad de las OCDS's para integrarse en redes mundiales proviene de sus características organizacionales de contar con estructuras descentralizadas, horizontales, informales, flexibles y adaptables, podemos afirmar en términos generales que dichas organizaciones han asimilado isomórficamente y semantizado de acuerdo a sus objetivos,

capacidades y condiciones, los modelos organizacionales de la empresa –forma red- y que ésta resulta, dadas las cualidades de las OCDS's, la forma más coherente con sus objetivos. Lo que aquí expuesto, se desarrollará de forma más detallada y sistemáticamente en el capítulo cuarto donde presentamos nuestro estudio de caso.

CONCLUSIONES: EL ACTOR RED Y LAS ORGANIZACIONES CIVILES DE DESARROLLO

A lo largo de este capítulo hemos desarrollado los argumentos que sostienen los siguientes postulados:

a) Que en las últimas dos décadas las organizaciones civiles de desarrollo han modificado su estructura debido a los cambios ocurridos en el ambiente, derivados, fundamentalmente de tres clases de revoluciones:

- La revolución tecnológica, que deriva en las transformaciones a nivel organizacional.
- La revolución política, que constituye la arena a partir de la cual emergen nuevos actores.
- La revolución paradigmática, que modifica a las organizaciones en su estructura, en la forma de validar los conocimientos y en el tipo de misión.

De esta manera, la conformación y la configuración organizacional de las OCDS's no pueden ser valoradas ni consideradas como un fenómeno aislado del contexto internacional y nacional, en el cual surgen y se despliega.

b) Que dicho contexto está enmarcado por las discontinuidades en el modelo de desarrollo predominante desde la segunda posguerra hasta la década de los 80 y el que ha sido definido por los cambios sociales, políticos y tecnológicos que han irrumpido en la esfera mundial y en los ámbitos nacionales;

c) Que las organizaciones civiles de desarrollo sustentable, en tanto que surgen desde la esfera de la sociedad civil y del mundo de vida que son resultado de iniciativas que buscan alternativas no institucionales que permitan la satisfacción de las demandas sociales y políticas, mantienen formas organizativas originales y específicas cuya capacidad de intervención y transformación están probándose constantemente, por lo cual es difícil hablar de manera definitiva y general sobre ellas, lo único posible hasta ahora es determinar sus características.

Con este fin, en estos capítulos hemos planteado lo siguiente; que la reflexividad que caracteriza a las organizaciones civiles de desarrollo, está dada

a) por que tienden a establecer un tipo de relaciones basadas en la confianza y en el intercambio, que promueve un tipo de dependencia particular que mantiene y asegura su autonomía, su capacidad de realización e incrementa su ámbito de acción, es decir, que la pauta de relación que mantienen con su entorno se diferencia claramente del tipo de relaciones de dependencia o antagonismo mantenidas por las organizaciones civiles de primera y segunda generación, de la empresa y de las instituciones gubernamentales.y aumenta la competitividad con otras organizaciones que define su entorno;

b) porque su trabajo se inscribe en campos sociales y áreas temáticas olvidadas o rechazadas por la modernidad industrial, es decir, el trabajo sobre los problemas de equidad de género, la multiculturalidad, el pleno reconocimiento de los derechos humanos tanto culturales como naturales, la relación entre ser humano y naturaleza, la civilidad entre los individuos, etc.,

c) que esto provoca que la forma de trabajar, la interacción que se lleva a cabo y los sujetos sociales hacia los cuales se orientan impriman un sello específico a las organizaciones civiles del modelo de tercera y cuarta generación porque distinguen en sus prácticas y elaboran sus estrategias de acción de acuerdo a la interacción participativa y con la búsqueda de parámetros y relaciones que permitan la coexistencia de todos los sujetos sociales de acuerdo a la definición que cada quien tiene sobre si mismo y no desde el impulso mantenido en la primera modernidad que pretendía imponer un punto de vista particular como el “mejor y el único punto de vista válido”, de acuerdo con lo anterior, promueven un tipo de desarrollo que permita asegurar el crecimiento económico sin afectar los derechos de la cuarta generación y así mismo asegurar la diversidad cultural y biológica del planeta.

De lo que podemos concluir que de acuerdo con los fines que persiguen las organizaciones civiles de desarrollo sustentable y en función al tipo de relaciones que establecen con el entorno en el que se desenvuelven involucra una formación organizacional específica, que en este trabajo caracterizamos como parte de la reflexividad organizacional debido a que estructuralmente se constituyen en torno a la sociedad del conocimiento, la información y el paradigma de la sustentabilidad. Por ello al hablar de de organizaciones civiles del modelo de tercera y cuarta generación estamos hablando de organizaciones cuya estructura se despliega en los márgenes de la innovación, la flexibilidad, la descentralización y la horizontalidad, con un alto grado de autonomía dependiente, basada en la comunicación y la confianza, en donde más que la consecución de fines particulares, el objetivo es la perdurabilidad de sus acciones. Por todo lo anterior, afirmamos que dichas organizaciones constituyen el nicho en el cual emerge un nuevo tipo de individuo

organizacional, caracterizado como actor-red que tiende hacia el paradigma del homo civicus - universalis.

Cuando hablamos de actor o individuo organizacional no nos referimos a la totalidad que abarca la noción del individuo social, sino que expresamos los márgenes a partir de los cuales el individuo actúa y las cualidades que la organización le impone a de acuerdo a su acción, esto es, en lo que respecta a la definición del individuo de acuerdo con su ser para los demás en su acción con otros, lo cual, si bien nos acerca, no nos infiltra al horizonte en el cual el individuo define su ser para sí mismo, la relación y los matices de la relación entre una esfera y otra del individuo, excede la perspectiva organizacional y entra dentro de los márgenes de la disciplina que R. D. Laing bautiza como fenomenología existencial (Laing, 1998:17) . En lo que respecta a nuestra tesis, únicamente podemos hacer una descripción del tipo de actor organizacional que se aparece y se expresa en las organizaciones civiles del modelo de tercera y cuarta generación, esto nos coloca frente a una limitación teórica para hablar en su conjunto del actor red (Lee & Brown, 1998) (Lee & Hassard 1999) Sin embargo, nos abre la posibilidad de acceder a él mediante un trabajo que coloque como centro de la reflexión al actor y los diferentes contextos organizacionales en los cuales actúa, de este modo se podría avanzar hacia la definición de las cualidades que delinean al sujeto *postmoderno* en los márgenes del actor red.

Podemos afirmar que en tanto que las organizaciones civiles de desarrollo sustentable se mantienen y estructuran en torno al sujeto que en ellas trabaja y que las cualidades temáticas y organizacionales se orientan por la búsqueda de la equidad y el respeto por la naturaleza y la diversidad cultural a nivel mundial mediante la manutención de relaciones horizontales y democráticas, con autonomía y un fuerte vínculo marcado por el compromiso y que dichas organizaciones son cada vez más numerosas, la existencia social de este tipo de actores organizacionales es cada vez más significativa y representan la alternativa a las estrategias globalizantes implementadas por los grandes capitales.

SEGUNDA PARTE

Planteamientos teóricos y metodológicos de la investigación. Trabajo de campo sobre la red de organizaciones civiles.

CAPITULO III

Lente y objeto...

3.1 FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS

En los capítulos anteriores planteamos las condiciones socio históricas que nos permiten enmarcar el contexto, definir los márgenes en los que se inscriben y el lugar donde se encuentran las Redes de Organizaciones Civiles de Desarrollo (ROCDs's). Lo anterior se llevó a cabo mediante el establecimiento de las relaciones analíticas que ponen en evidencia la coherencia entre paradigmas de crecimiento y desarrollo, las formas de organización y la existencia de cierto tipo de actores sociales. A partir de ello, concluimos que existe un isomorfismo de las organizaciones civiles de ayuda a terceros del modelo de primera y segunda generación, con las instituciones gubernamentales burocráticas y la empresa privada, lo cual nos permitió establecer la relación entre las organizaciones civiles voluntarias y el modo de producción fabril; siguiendo con esta dinámica establecimos el vínculo entre modernidad reflexiva y el quiebre en el paradigma de desarrollo industrial y demostramos de qué manera los cambios producidos por la revolución política, tecnológica y paradigmática de la segunda modernidad impactaron en la constitución de un modelo de organizaciones civiles de tercera y cuarta generación que tiende a constituirse en redes de acuerdo con una lógica propia y no necesariamente isomórfica a la empresa.

Este capítulo expondremos los presupuestos teóricos y las herramientas metodológicas que nos permitirán comprender y analizar el orden organizacional y los procesos de constitución en Red de las organizaciones y lo hemos ordenado en tres tópicos interrelacionados, en el que cada uno aporta a los estudios organizacionales la posibilidad de abordar en su conjunto las distintas dimensiones de las organizaciones:

1.- Hacia la construcción de un paradigma analítico en el que sea posible observar la *relación entre la organización técnica y formal* *aprehendida como un deslizamiento a) tecnológico b) institucional y c) metafórico...* (Montaño, 1995): En este párrafo se presentan los parámetros y los criterios teóricos metodológicos en los que nos basamos para la construcción del objeto de estudio al que vamos a estar refiriendo como redes y modelos de organizaciones civiles. Representa la reconstrucción de un proceso de construcción que va de la observación desordenada sobre una nebulosa de acciones y situaciones, a la conformación de un

objeto determinable y analizable. Es decir que al mismo tiempo que exponemos las razones de las intersecciones teóricas necesarias a nuestros fines de investigación, ponemos de manifiesto el enjuicio que tiene lugar en las relaciones entre sujeto-objeto como un proceso abierto que subvierte la relación entre objeto-sujeto de la ciencia “tradicional”.

2.- La presentación de una tipología de OCDS's. en la que se incorporan las distintas dimensiones que las constituyen y funciona como marco de referencia para la comprensión del tipo y grado de relaciones que establecen entre sí al incorporarse como Redes. En esta tipología en la que se reúnen los elementos organizacionales y se caracteriza el tipo de actor que las constituyen presentándose las relaciones que mantienen con el entorno y la noción de desarrollo que con sus acciones despliegan a partir del análisis del modo en que definen la relación con los beneficiarios, el tipo de proyectos que realizan y los contenidos de sus acciones, resaltando el tipo de tecnología que utilizan, la relación con los riesgos y la orientación en el tiempo. A partir de ello se problematiza tanto las formas que adquiere la estructura organizacional de las OCDS's y la capacidad que ellas tienen para establecer relaciones y constituirse como redes de organizaciones civiles.

3.- Los mecanismos de regulación y los ejes de evaluación En el cual expondremos el cuerpo teórico metodológico, las herramientas y los parámetros con los que pueden ser estudiadas las redes de OCDS's desde una perspectiva organizacional y que al mismo tiempo permiten la constitución de un nuevo actor social y el establecimiento de nuevas relaciones con la naturaleza en la búsqueda de un tipo de desarrollo sustentable.

En esta exposición argumentamos sobre tres hipótesis vinculadas entre sí y relacionadas con las premisas que sostuvimos en los capítulos anteriores:

- **Hipótesis 1.** El origen, la estructura organizacional, la definición de desarrollo y el tipo de actores definen al tipo de generación a la que pertenece cada organización, así como su capacidad de integración eficiente en redes.
- **Hipótesis 2.** Los mecanismos de regulación de una red determinan su funcionamiento e influyen en la formación estructural de las organizaciones que en ella participan.
- **Hipótesis 3.** La conformación de redes de organizaciones civiles de desarrollo sustentable es una respuesta organizativa a las contingencias con las que se enfrentan las organizaciones civiles de tercera y cuarta generación, mientras que las organizaciones de primera y segunda generación que se incorporan a ellas, transitan hacia los nuevos modelos organizacionales.

Una vez realizado lo anterior, estaremos en condiciones de pasar de una remembranza teórica sobre una época definida por los márgenes de la sociedad industrial, a la visualización de los elementos que componen las nuevas estructuraciones sociales en la sociedad de riesgo, a tra-

vés d estudio de las organizaciones civiles de desarrollo y del tipo de sujeto que en ellas se manifiesta.

3.2 HACIA LA CONSTRUCCIÓN DE UN PARADIGMA ORGANIZACIONAL DE LAS OCD's.

Considerando que es posible la comprensión de procesos y fenómenos complejos, sin que sea necesario limitarlos a las a nociones o conceptos originados por el “*modo de ver*” fragmentario y segmentado de la ciencia moderna que en cierta medida han participado de -y contribuido a- la construcción del mundo con base a la idea cartesiana de que la realidad, entendida como las condiciones materiales y simbólicas que presentan el marco para la acción de los sujetos, puede ser agotada en la suma de las partes. Esta *episteme*, herencia de más de dos siglos de pensamiento científico, que se traduce en el hecho de que los diversos *modos de contar* y de nombrar -con conceptos específicos de una disciplina determinada- parecen enunciar la pertenencia de su objeto a naturalezas y procesos diversos. Tal construcción propia del imaginario segmentado de la modernidad, presenta a las *cosas* nombradas de forma distinta como *cosas* de naturaleza distinta.

Para revertir lo anterior, presentamos los fundamentos sobre los cuales concebimos a la organización y que nos permiten dimensionar el papel que juegan las Organizaciones Civiles no Gubernamentales en el presente contexto:

Toda organización es en principio un circuito complejo de producción y consumo en el cual, al mismo tiempo que tiene lugar el proceso de producción de los “bienes” o “servicios” se producen los sujetos que producen y consumen dichos bienes, así como también se producen y realizan las relaciones sociales necesarias, sinérgicas con la totalidad del sistema, puesto que “la organización y la sociedad no son entidades externas conectadas en forma contingente, sino objetos relacionados internamente: aspectos indivisibles de la misma realidad social.” (Marsden, 1997:304) Y en dónde los objetos producidos son multidimensionales, no son exclusivamente bienes materiales sino también culturales, simbólicos y sociales.

Toda organización requiera de una serie más o menos ordenada de procesos y tareas definidas por un conjunto de acciones y relaciones en el encadenamiento humano - no humano¹ necesario para la consecución de sus fines. La idea de tecnología que permite comprender la complejidad planteada arriba es la que propone Foucault (1990) *...existen cuatro tipos de tecnologías y cada una de ellas representa una matriz de razón práctica: a) tecnologías de produc-*



¹ Retomamos aquí la propuesta de Bruno Latour expuesta en su artículo sobre la sociología simétrica en el libro del mismo nombre compilado por Doménech y Tirado 1998, en la cual los artefactos son considerados actantes humanos que condensan en su seno e implican una serie de relaciones sociales.

ción, que nos permiten producir, transformar o manipular las cosas; b) tecnologías de signos, que nos permiten utilizar signos, sentidos, símbolos o significaciones; c) tecnologías de poder, que determinan la conducta de los individuos, los someten a cierto tipo de fines o dominación y consisten en una objetivación del sujeto; d) tecnologías del yo, que permiten a los individuos efectuar por cuenta propia o con la ayuda de otros, cierto número de operaciones sobre su cuerpo y su alma, pensamientos, conducta o cualquier forma de ser, obteniendo así una transformación de sí mismo con el objetivo de alcanzar cierto fin.

Toda organización es un circuito ampliado, con cualidades autopoiéticas -autonomía, compuesto de forma específica; emergencia, con la posibilidad inherente de irrupción de un nuevo orden; clausura de operación, como su condición de posibilidad y la producción de una serie de operaciones que reproducen las condiciones que la mantienen viva, y; autoconstrucción de estructuras (Maturana 1997) - que puede ser pensada como un conjunto de interacciones necesarias con mayor o menor grado de densidad lo que representa la idea de la borrosidad de las fronteras que definen “el adentro y el afuera” de la organización, esto permite trascender las dicotomías, pensar en la creación de un campo organizacional y comprender el impacto de una organización en su ambiente a largo plazo, lo cual se traduce en la creación de espacios sociales y políticos.

Dadas estas consideraciones, estaríamos en condiciones de estudiar a las organizaciones como: *redes de conversaciones* (Maturana, 1997) en tanto que constituyen el sitio de entrelazamiento del fluir emocional con las acciones que lo constituyen en donde tiene lugar el quehacer humano² y, de concebir la organización como universo construido con metáforas y metonimias³ en ese desplazamiento que constituye a los sujetos sociales –como resultado histórico productos de interacciones definidas- (Gaulejac, 2000)⁴.



²Según Maturana, los distintos sistemas de convivencia que constituimos en la vida cotidiana se diferencian entre sí por el tipo de emoción que define el espacio básico de las acciones en que se generan nuestras relaciones con el otro y con nosotros mismos. Tenemos que a) *los sistemas sociales* que son sistemas de convivencia constituidos bajo la emoción del amor, que es la emoción que constituye el espacio de acciones de aceptación del otro en la convivencia. b) *El sistema de trabajo* son sistemas de convivencia constituidos bajo la emoción del compromiso que constituye el espacio de acciones de aceptación de un acuerdo para la realización de una tarea. c) y por último, *los sistemas jerárquicos* como sistemas constituidos bajo la emoción que constituye las acciones de auto negación y negación del otro en la aceptación del sometimiento en una dinámica de orden y obediencia, según el autor, el único sistema social real es el primero dado que permite la convivencia con el otro en cuanto otro. Maturana 1997 “La realidad ¿objetiva o construida?” Barcelona.

³ Metonimia como las traducciones y/o encadenamiento de significantes que tienen lugar en un renglón de un tipo específico de tecnología, en donde la metáfora implica el “cambio de renglón” o nivel simbólico. (Sobre esto ver a Gaujelac, Levi Strauss, Saussure) Y, más recientemente, trabajado por las propuestas de Bruno Latour y la sociología simétrica (esta hipótesis fue desarrollada en el ensayo sobre individuo contingente en el modelo taylorista de producción).

⁴ Para seguir sobre la hipótesis presentada por Gaulejac en septiembre 2000 en la que propuso que en tanto que lo humano adquiere formas históricas existe una relación entre la forma de organización burocrática taylorista y el homo-jerárquico; el nuevo management y la constitución del homo managerial y, posiblemente las organizaciones civiles dieran lugar a la emergencia del homo ciudadano.

No obstante lo anterior, en este trabajo tales consideraciones y posibilidades no serán desarrolladas de manera puntual por varias razones, en primer lugar, dado el compromiso heurístico⁵ (Friedberg, 1997) que constituye el cuerpo de la tesis; en segundo lugar, por las dificultades que implica el realizar una serie de operaciones metodológicas coherentes que las hagan tangibles y revelen su visibilidad mediante la construcción de una serie de variables; y por último, consideramos que es posible retomarlas para enriquecer las conclusiones y ser la base para hipótesis y líneas de investigación de trabajos futuros, una vez que podamos disponer de “datos” concretos sobre el modo en que se estructuran las organizaciones civiles de desarrollo. Por ahora, recuperamos tales presupuestos como fundamento que nos permite afirmar la relación estrecha y mutuamente determinante entre forma de organización y cualidades que definen un sujeto histórico o individuo-actor.

Puesto que las OCDS's no sólo son por antonomasia un objeto organizacional híbrido, sino que además la naturaleza misma de su definición y el hecho de que se inscriban en áreas no contempladas ni por las teorías sociales, la teoría de la organización y las filosofías políticas de la modernidad tradicional, nos pone frente a nuestros ojos los límites de los paradigmas o modelos de pensamiento que típicamente nos han servido para ordenar y atribuir sentido la realidad, esto implica un reto epistemológico que no puede llevarse a cabo sin que medie un esfuerzo de evaluación y crítica de los paradigmas existentes que explican y orientan el sentido de las acciones y las organizaciones con base a dos presupuestos fundamentales: las verticalidades en las relaciones que las constituyen y la definición de la racionalidad instrumental como fundamento último de inteligibilidad (Weber, 1964). *Las teorías clásicas no podían dar cuenta de esta red de relaciones informales y el tamiz metodológico caracterizado por la metáfora mecanicista dejaba pasar todo lo que no era formalizable dentro de los estrechos marcos de la matemática linealizable y sólo era capaz de retener las estructuras formales* (Dabas & Najmanovich, 1995: 60)

En esta dirección, como investigadores, debemos ser capaces de ver y crear nuevos elementos de análisis, mediante los cuales el binomio clásico de *eficacia-eficiencia* y la relación weberiana de racionalidad medios – fines, que han servido para evaluar las acciones de las organizaciones tradicionales, cedan su sitio a criterios de sustentabilidad basados en la coherencia, que supondría la identificación entre los medios y los fines; la consecuencia entre la visión global y la acción local y los beneficios a corto plazo compatibles con la orientación a largo plazo, contemplando los derechos de la cuarta generación.

❖ _____
⁵ Tal como lo propone Friedberg en el prefacio de 1997 “Le Pouvoir et la règle” “Poner en duda las categorías definidas a priori para reconstruirla sobre la base de conocimientos empíricos resultado de la investigación. No es suficiente con constatar la existencia de un orden o situación estable hace falta comprender cómo este se mantiene y reproduce por lo que es preciso observar los procesos estructurantes y lo estructurado”.

Este trabajo es también un esfuerzo por reubicar la mirada⁶, de modo que sea posible integrar las horizontalidades existentes mediante las cuales se crean y recrean las condiciones para la experiencia y la atribución de significado del mundo y que resultan definitivas para evaluar la realidad componente del universo organizacional.

Elementos de un paradigma ausente en la teoría de la organización.

Requerimos pues, de un paradigma que nos permita la comprensión integral tanto las relaciones jerárquicas y la racionalidad instrumental, como de las relaciones de reciprocidad y complicidad, cuya racionalidad está aun por definirse⁷. Si bien es cierto que algunos elementos apuntan hacia la creación de un nuevo campo temático (Mintzberg y Westley, 2000: 71-93) sobre todo en lo que respecta a la constitución de redes sociales afianzadas en las tecnologías de información, la mayoría de los autores de la Teoría de la Organización que en esta investigación referimos, han excluido implícita o explícitamente en su trabajo a las organizaciones “voluntarias”, y es precisamente en ese campo excluido en dónde nosotros vamos a empezar a trabajar, esta situación pone en la mesa de discusión la dificultad en la aplicación de los parámetros analíticos propuestos por la Teoría de la Organización para objetos organizacionales cuya naturaleza organizacional difiere sustantivamente de la que define a nuestro objeto de estudio.

Si bien el problema de la pertinencia en la aplicación de ciertos parámetros analíticos creados para la descripción o explicación de cierto tipo de organizaciones, no se reduce a la búsqueda de las analogías formales que justifiquen su uso, ni al correcto ensamblaje de propuestas diversas, sí nos obliga a una reflexión más profunda en cuanto a la intencionalidad y los límites de cada una de las categorías o conceptos a utilizar, dado que resultaría ingenuo, suponer que las variables y los conceptos son neutrales y su elección depende exclusivamente del grado de pertinencia en tanto la adecuación al objeto o “cosa en sí”.

Por ello es necesario reconocer que las cualidades de la teoría y la abstracción inherente a ella posibilitan la transposición de algunas variables utilizadas y probadas por la experiencia de la aplicación en otros objetos.



⁶ Un informe científico habla sobre un experimento realizado con dos grupos de gatitos recién nacidos: al primer grupo se le taparon los ojos durante las primeras dos semanas de vida y al segundo durante la tercera y cuarta semana, el resultado fue que el primer grupo estaba incapacitado para registrar las líneas verticales y el segundo no podía distinguir las horizontales. Las conclusiones fueron que el cerebro de los gatos madura en la práctica y tiene un tiempo determinado para hacerlo, si esta condición no existe, el cerebro del animal se queda atrofiado. Este experimento da la imagen de lo que a ocurrido con la construcción de los paradigmas de las ciencias sociales que son ciegos a las relaciones horizontales que construyen la realidad social.

⁷ Es una discusión epistemológica que es urgente, pero que tendrá que ser contada en otra ocasión. Baste por ahora señalarla y reconocer que existen muchas aportaciones que pueden permitir avanzar hacia un nuevo constructo paradigmático, en la teoría de la organización, según mi punto de vista, toda la aporta-

Esto significa que nuestro repertorio estará compuesto por:

- **Algunos parámetros analíticos de la Teoría de la Organización** que se han acercado a la definición de las características de las estructuras y formas organizacionales, tecnología y
- **La estructuración de redes organizacionales**, recuperando desde el enfoque de la complejidad, las propuestas de autores de otras disciplinas que sean compatibles y posibiliten la mejor comprensión del sentido y la dimensión del universo organizacional en el cual se centra esta investigación.

Nos interesa construir una perspectiva que nos permita recuperar los datos obtenidos de la descripción sobre la estructura y la tecnología de la organización, no como hechos valiosos per se, sino como indicadores significativos por su carácter de margen y concreción de procesos y contenidos metafóricos asentados en la cultura, la sociedad y en el imaginario del sujeto. Intentaremos pues, marcar la pauta para ensayar un nuevo tipo de comprensión en la relación existente entre sujeto, la estructura, la tecnología y organización, lo cual ha sido un punto de referencia teórico indudable aunque conflictivo, para así poder avanzar a la comprensión de los procesos de construcción del sujeto emergente a partir de interrogar a nuevas organizaciones sobre su forma.

Desde esta perspectiva, la propuesta de observar el encadenamiento lógico metafórico de la constitución de realidades no exclusivamente humanas, los datos sobre la estructura y la tecnología de la organización -que son realidades observables- adquieren una significación en términos relacionales, culturales y subjetivos. Consideramos importante el esfuerzo porque nos permite avanzar más allá de lo que han logrado hasta ahora los trabajos sobre tecnología y estructura en la teoría de la organización y captar los procesos de transfiguración sutil en el comportamiento y la constitución del sujeto en el marco del modelo de desarrollo económico y político actual y en el contexto de una localidad específica. Tomando en cuenta que *El modo en que se organiza tanto el aspecto técnico, - la distribución de las tareas y los movimientos, la división del trabajo, etc. - como las relaciones sociales que él genera, - relaciones de autoridad, toma de decisiones y jerarquía, etc. - y también es una forma que permite mantener y justificar un sistema de autoridad, todo modelo organizacional contiene implícitamente una ideología. Ambos aspectos, el técnico y el social se refuerzan uno al otro.* (Guillén, 1994:123)

En este trabajo nos comprometemos con los principios esbozados por el pensamiento complejo y en esa dirección nos sumamos al intento de de-construcción de las fronteras disciplinarias cuyos límites han obstaculizado el análisis del entreveramiento existente entre el “lado duro” -

❖ _____
ción de Friedberg, Gaujelac, Enríquez y la de la crítica al discurso del management, está hecha desde ahí -Aktouf, J. F. Chanlat...etc.-

tecnología, estructura, forma y producción- y el lado “blando” -relaciones, pautas, comportamiento, individuo, rituales, en suma, el ámbito de la cultura- de la organización. Y para ello consideramos necesario recuperar aquellas nociones que nos permiten esbozar una descripción comprensiva de las pautas y mecanismos organizacionales, y reconsiderar la re-semantización de ciertos conceptos y categorías explicativas, manejadas desde distintas ópticas o disciplinas, asumiendo la necesidad de incorporar la perspectiva inter y trans disciplinaria, con el fin de ponderar los factores de relevancia y las implicaciones para el dimensionamiento de nuestro objeto de estudio, el enriquecimiento de la teoría social en general y la teoría de la organización en particular.

Dada la naturaleza híbrida de las OCD's y la heterogeneidad de los discursos que las atraviesan, estamos frente a una serie de dificultades cuya resolución representa una de las primeras y más importantes condiciones en la búsqueda de coherencia y consecuencia teórica metodológica para comprender y analizar la dinámica organizacional de las organizaciones civiles. En primer lugar, hemos ordenado la información de la que disponemos, en cuatro horizontes de traducción:

- **El primero es el paso que va de las propuestas analíticas de la teoría de la organización** originadas por el estudio de las empresas como objeto/ organización específico a otro –el nuestro-objeto/ organización que aunque se le asemeja en las formas, se distingue en sus objetivos y naturaleza;
- **El segundo implica la transposición de los conceptos originados en la teoría social y política** a la perspectiva organizacional;
- **El tercer paso, es el aquel que va de la literatura existente sobre las organizaciones civiles de desarrollo en México**, que es un su mayoría un perspectiva coyuntural que disputa sobre lo político y las discusiones sobre la democracia, a la perspectiva organizacional; y
- **El cuarto y último paso es el que va de los conocimientos sobre las Organizaciones Civiles originadas en otros contextos** –europeo y norteamericano- a su posible aplicación y transformación al contexto nacional y regional.

Como es de suponer, cada fragmento de discurso que retomamos para el planteamiento de nuestro problema de investigación, será también un elemento de guía en la de -fragmentación del problema y será por lo tanto, pasado por el tamiz de la traducción necesaria para construir el discurso teórico del cual nos apoyamos y su adecuada conversión de este problema en indicadores de visibilidad y ordenamiento subsiguiente.

3.3 TIPOLOGÍA DE LAS OCD's

En 1994 Luz María Ortega Carpio publica su tesis doctoral sobre las organizaciones civiles de desarrollo europeas que trabajan en cooperación con sus análogas centroamericanas. En este trabajo, Ortega Carpio expone los principios a partir de los cuales presenta una clasificación de las organizaciones civiles de desarrollo en generaciones y que ahora retomamos como base y fundamento para la construcción de la tipología de las organizaciones civiles de desarrollo en donde incorporamos los elementos organizacionales que las caracterizan. Ella afirma que *se utiliza el término generación para distinguir un grupo social de otro, grupos de ONGD que nacen en momentos correlativos en el tiempo pero sin que el nacimiento de una nueva generación suponga en ningún caso la extinción de la anterior* (Carpio 1994:122).

a) Las clasificaciones de las ONGD por generaciones.

El modelo de clasificación por generaciones propuesto, tiene como indicadores el tipo de participación de los beneficiarios (o cliente) en el proyecto de desarrollo y los modelos de desarrollo que promueve cada organización y con base a ello, se propone la existencia de tres generaciones:

... la primera mantiene el modelo de desarrollo asistencial, se equipara el desarrollo con el crecimiento económico, realizan acciones puntuales de ayuda, de emergencia o humanitaria, ofrecen servicios específicos y carecen de una participación del beneficiario, realizan acciones sustitutivas del Estado; en las organizaciones civiles de segunda generación mantienen el modelo de desarrollo de la autosuficiencia. El problema del desarrollo se entiende como un problema sobre la distribución social del mismo, realizan proyectos de carácter sectorial y con agentes sociales, se centran en problemáticas específicas, ofrecen un servicio de acompañamiento en los procesos de constitución social que buscan la autosuficiencia, el beneficiario se concibe como protagonista del proceso de desarrollo, respecto a su relación con el Estado mantienen lo que puede llamarse una relación intermedia: realizan acciones tanto sustitutivas como de apoyo como también confrontativas; por último, las organizaciones de tercera generación o de cambio estructural en sus acciones buscan el desarrollo sostenido, autónomo y sistemático, en sus acciones busca el fortalecimiento de la participación política, la construcción de las plataformas estratégicas y la consolidación de la participación de la sociedad civil, su papel consiste en ayudar a las personas para teorizar su práctica y dar origen a técnicas y métodos apropiados que transformen su propia realidad,

por ende, los beneficiarios se consideran artífices de su propio desarrollo.

(Carpio 1994:122-130)

Complementando lo anterior con otra clasificación, basada en las teorías de *Korten* (1996) y *Ortega Carpio*, se introduce un nuevo grupo clasificado como de *cuarta generación o de empoderamiento (empowerment)* que nacidas en los 80, dependen un desarrollo equilibrado en lo social, y sustentable en lo ecológico. Entienden que la falta de desarrollo en el Sur origina un mal desarrollo en el Norte. Las acciones se realizan a través de redes formales e informales de personas y organizaciones y en la Educación para el Desarrollo se incide en la interdependencia social, económica, política y ecológica. Se añade una nueva estrategia consistente en la denuncia y en la presión política

Aun cuando estas clasificaciones son creadas para referirse a las organizaciones civiles europeas o norteamericanas, sirve también para referirse a las organizaciones civiles de los países periféricos, denominados como del Sur, puesto que la variables a partir de las cuales se ordenan, son correspondientes a los contextos históricos y político generados por el despliegue de los procesos de modernización.

Las particularidades de dichos procesos en México han sido esbozadas en los primeros capítulos recuperando las tendencias que adquiere el modelo de desarrollo propugnado por la modernidad, la peculiaridad histórica del Estado Nacional y el tipo de relaciones que este promueve con y entre los actores sociales. Definido en estos términos, el desarrollo y despliegue de los procesos organizacionales de las organizaciones civiles de desarrollo, no son demasiados distintos de aquellos que caracterizan en los contextos europeos y de América del norte, en todo caso, la especificidad deberá ser definida sobre la marcha, una vez que nos hayamos acercado al funcionamiento de las organizaciones particulares.

Una posterior clasificación Según *ZABLAH* (1996:35) ordena a las OCD's de acuerdo al tipo de acciones que realizan:

- **Las ONG de acción directa.** Están insertas en las bases sociales con las que trabajan, colaborando directamente con las Organizaciones de Base -asociaciones de pobladores, talleres artesanales, comunidades campesinas, etc.- desarrollando su actividad en programas que tienen que ver mucho con la asistencia social.
- **ONG intermediarias.** Se encargan de solicitar recursos y ayudas, establecer relaciones, asesorar en aspectos técnicos, organizativos y financieros, etc.
- **ONG de estudio.** Están formadas por profesionales que realizan análisis de coyuntura sobre el país o los sectores en crisis, sirviendo a veces de asesoría a los gobiernos. Son una mezcla de Centros de Estudio, Equipos de Análisis y Consultoría, etc.

- **ONG de defensa de los derechos humanos.** Constituyen una red importante en casi todos los países, fundamentalmente en aquellos en los que su violación ha sido más sistemática.

Esta clasificación será incorporada por nosotros en tanto que nos permite caracterizar algunos de los elementos de las organizaciones civiles, pero no constituyen nuestro referente principal debido a que uno de los rasgos que describen a las organizaciones civiles, es que son capaces de realizar su acción en distintos ámbitos y transitar de manera fluida entre uno y otro.

b) La incorporación del factor organizacional a la tipología de OCDS

La tipología que presentamos aporta a las tipologías que la preceden, la incorporación del factor organizacional, esto es, la estructura, la cultura organizacional y el tipo de actores que en ella se desenvuelven. Este es un rasgo fundamental para observar el grado de coherencia que existe entre los fines de la organización y el modo en como estos se llevan a cabo, dicho en otros términos, vamos a complementar la tipología existente de forma tal, que nos permita observar como una totalidad las estrategias organizacionales y las estrategias discursivas, siendo las primeras territorio de la teoría de la organización y las segundas correspondientes a la tradición de la ciencia política y la teoría social, vamos a entrelazarlas puesto que consideramos que ambas estrategias se complementan en la forma en que cada tipo o generación de OCD se define. Sólo así estaremos en condiciones de confrontar la misión, los objetivos y la visión del desarrollo con el modo en como se lleva a la práctica y realizan sus principios, porque cuando hablamos de organizaciones civiles de desarrollo sustentable, cuyos objetivos como organización resultan de la necesidad de modificar el modelo de desarrollo dominante para promover el cambio social en el sentido de la superación de la pobreza y la satisfacción de las necesidades objetivas, subjetivas, emocionales y estéticas de la población y garantizar el acceso a un ambiente sano y productivo; e influir en los procesos políticos coadyuvando a la democratización, mediante el empoderamiento de los actores, la equidad social y la plena asimilación de los derechos humanos, esperamos encontrar en su estructura organizacional estrategias para la resolución de conflictos, modos de regulación, procesos de toma de decisiones, división del trabajo, esquemas de interrelación entre los actores y formas de inserción con la población, compatibles con la misión que se proponen realizar, así como las actividades que realizan deberán ser coherentes con los objetivos de la organización.

Para llevar a cabo lo anterior, incorporamos cuatro elementos de los cuales nos provee la teoría de la organización:

- **Primero.** Vinculo entre concepción del desarrollo y concepción de organización. En esta perspectiva, recuperamos la referencia al paradigma en torno al cual se constituyen las

organizaciones propuesta por Gladwin y recuperada por Clegg y Clarke (1998:380) porque nos permite afianzar el vínculo entre la forma de concebir los elementos que dan lugar al desarrollo (crecimiento, naturaleza, ser humano) y las formas de concebir la organización. También retomamos algunos elementos de la clasificación de Hames, también presentada por Clegg y Clarke (1998:31) que nos permiten caracterizar las cualidades organizacionales de las organizaciones de la era de industrial y de la información, constatando las diferencias en las áreas de gestión, división del trabajo, toma de decisiones y horizontalidad.

- **Segundo.** Incorporación de las dimensiones de cultura organizacional, modo de gestión y sistema de relación entre actores. Este punto es dedicado al ordenamiento organizacional dinámico, para lo cual incorporaremos las dimensiones que definen la empresa comunitaria (Sainsaulieu, 1990); la cultura, la identificación de los miembros y la configuración relacional dominante entre los actores.
- **Tercero.** Mecanismos de regulación o de negociación. En este apartado se incorporan los mecanismos de regulación (Friedberg, 1997) específicos que dan la pauta para acercarnos a la caracterización de los márgenes en los cuales se estructura el individuo o actor organizacional (Sainsaulieu, 1990), y que permiten la explicación del gobierno y del funcionamiento de la organización.

Vínculo entre concepción del desarrollo y concepción de organización.

Respecto a la noción del paradigma como referente para comprender el modo en que las organizaciones se conciben a sí mismas respecto a su relación con el ambiente, Clegg y Clarke recuperan la propuesta de Galdwin, Kenelly & Kranse que afirman que existen tres tipos de paradigmas: tecnocéntrico, orientado a la sustentabilidad (sustaincéntrico) y ecocéntrico.

El *paradigma tecnocéntrico* se caracteriza por ignorar el impacto ambiental de la producción; considera que el progreso es infinito y resulta de la explotación ilimitada de los recursos naturales; mientras que el paradigma sustaincéntrico resulta de la incorporación del impacto ambiental en una sociedad de riesgo (Beck, 1998) a la gestión de la organización mediante los costos de producción, así el paradigma sustaincéntrico no es simplemente una opción de estilo de vida “sino una opción por la vida, contra la muerte, la destrucción y la contaminación” (Clegg & Clarke 1998:379) es considerado una versión reformada del *paradigma tecnocéntrico*, en este sentido, el tercer paradigma: ecocéntrico, representa una visión radicalmente distinta que propugna por la igualdad y la armonía con la naturaleza como valor privilegiado.

En la **gráfica 2** observamos las características atribuidas a cada paradigma.

| Ejes | Criterios | Tecnocéntrico | Sustentable | Ecocéntrico |
|------|-----------|---------------|-------------|-------------|
| | | | | |

| | | | | |
|------------|--|---|---|---|
| Ético | Metáfora-mundo Percepción Composición Espacio tiempo Estructura Relación con otro Rol ser humano | Máquina Pasivo En partes Inmediato Jerárquica Disociada Dominación | Sistema vivo Dialógica Parte y todo Mediano plazo Holárquica Interdependencia Cuidador | Madre-Gaia Viva. Sensible Totalidad Corto-largo plazo Heterárquica Indisociable Miembro |
| Científico | Naturaleza Capacidad Crecimiento Evaluación Soluciones Riesgos Relac. Tecnología Tipo de tecnología Capital-naturaleza | Robusta Sin límites Exponencial Trivial Inmediatas No existen Fe Robusta Sustituible | Variada-frágil Limitada Estable-equilibrio Logística 4ta generación. Precaución Innovación Bajo impacto Parcial | Vulnerable Excedida Colapso Hiperbólico Radicales Alerta Escepticismo Innovación Complementario |
| Económico | Objetivo Calidad de vida Naturaleza human Estruc. económica Riqueza Crecimiento Naturaleza Orientación mercado | Eficiencia Material Homo eco- nómico Mercado Gotea Necesario Explotación Trasnacional | Calidad de vida Material y subje- tiv Homo sapiens Economía verde Diversidad Mixto equilibrio Conservación Global | Ecológica Armonía Homo sensible Mínima Holística Nulo Expandirla Glocal |

Retomamos la referencia a dichos paradigmas en cuanto que la naturaleza de su definición está estrechamente relacionada con la caracterización de la idea de desarrollo y la concepción del papel del ser humano en relación con la naturaleza, ello nos permite establecer los parámetros en los cuales se desenvuelven las organizaciones civiles de acuerdo con la misión que expresan y las referencias de sus acciones. Como se observa en el cuadro, las organizaciones del paradigma tecnocéntrico conciben al planeta como una máquina compuesta por partes simples, pasiva, con una estructura jerárquica en donde el papel que juega el ser humano es de dominación (universo cartesiano y newtoniano). Se considera que la naturaleza es fuerte y no se reconocen sus límites, de ahí que el crecimiento se conciba de manera exponencial, los problemas se consideren triviales y se planteen pocas soluciones para ellos, se tiene una visión optimista hacia la tecnología considerándose como el remedio para todos los males y la naturaleza se concibe como un bien sustituible.

En lo que respecta al eje económico; el objetivo es la eficiencia, la calidad de vida que se persigue tiene una referencia clara a los bienes materiales, el sujeto se define como homo económico y se supone que la riqueza producida “gotea” hacia las áreas menos favorecidas, para lo cual el crecimiento es necesario y la naturaleza debe ser explotada con ese fin. El área en la que se desenvuelve este tipo de economía basada en el mercado es nacional y transnacional. El paradigma de la sustentabilidad representa un cambio respecto al paradigma anterior en tanto que la naturaleza es vista como un ser vivo, cuyas partes forman un todo configurado como un universo de interconexiones o en redes en el cual el ser humano tiene como función la de ser un cuidador de la naturaleza. La naturaleza se concibe como diversa y frágil con límites muy claros y de ahí se asume que su capacidad está excedida, por ello, los problemas existentes son tomados seriamente y se plantea como objetivo la búsqueda de soluciones. La tecnología tiene un rol importante en este aspecto pero se entiende que debe innovarse para que esta se ponga al servicio y no “contra” la naturaleza. El eje económico se define porque los objetivos son la calidad de vida en un universo donde lo material y lo subjetivo se complementan, de ahí que se entienda al ser humano como homo sapiens que sea capaz de que, en una economía basada en la naturaleza, la conserve.

El paradigma ecocéntrico tiene pocas referencias en organizaciones existentes, los autores plantean que es un paradigma que está por venir y que en tanto ello deberá ser manifestado, por el momento lo caracterizan siguiendo los mismos ejes y afirman que la metáfora con la que se entiende la tierra es como una madre o como una diosa Gaia, viva y sensible gobernada por todas partes y en armonía donde el ser humano es tan sólo un miembro más. Como ente vivo y sensible el crecimiento está excedido, es necesario reducirlo. Los problemas existentes se asumen como catastróficos y asumen una urgencia muy alta para abordarlos. Se plantea que el objetivo es la ecología como visión integral, el ser humano se define como animal sensible que debe ser

capaz de aprender a vivir en armonía con el todo, la referencia territorial es al mismo tiempo global y local.

Atendiendo a la delimitación de los ejes que nos permite la definición de los paradigmas, podemos observar en la siguiente gráfica de que manera se relacionan con los modelos organizacionales de las organizaciones civiles de desarrollo, en donde la primera y segunda generación se identifican con el paradigma tecnocéntrico del siguiente modo:

| Paradigma Tecnocéntrico | | Primera y segunda generación de organizaciones civiles | | |
|-------------------------|------------------|--|--------------------|-------------------|
| Metáfora - tierra | Máquina | Eje ético | Máquina | |
| Percepción | Pasivo | | Pasivo a cambiar | |
| Composición | En partes | | En partes opuesto | |
| Espacio-tiempo | Inmediato | Eje científico | Cambio-mediano | |
| Estructura | Jerárquica | | Solidaridad | |
| Relación con otro | Disociada | | Jerárquica | |
| Rol humano | Dominación | | Ayuda-dom. | Transformar |
| Naturaleza | Robusta | | Robusta | Robusta |
| Capacidad | Sin límites | | Sin límites | Sin límites |
| Crecimiento | Exponencial | | Exponencial | Exponencial |
| Evalúa problemas | Trivial | | Residuos | Logístico |
| Soluciones | Pocas | | Puntuales | Grandes |
| Riesgos | Poca | Reactiva | Precaución | |
| Fe en tecnología | Optimismo | Optimismo | Optimismo | |
| Tipo de tecn. | Grande central | Nula | Grande centraliza | |
| Capital natural | Sustituible | Sustituible uso | Sustituible-acceso | |
| Objetivo | Eficiencia | Eje económico | Eficiencia | |
| Calidad vida | Material | | Material | Calidad de vida |
| Natura humana | Homo economicus | | Homo economicus | Material |
| Estruct. Econ.. | Mercado libre | | Mercado libre | Econ.-Sapiens |
| Pobreza | Gotea la riqueza | | Gotea la riqueza | Mercado-planifica |
| Crecimiento | Necesario | | Necesario | Oportunidades |
| Capital natural | Explotar | | Explotar | Mixto |
| Orientación | Transnacional | | Grupo nacional | Explotar |
| | | | Nacional-trans | |

Mientras que en la **gráfica 4** se observa la coincidencia existente entre el paradigma sustentable y las organizaciones civiles de tercera generación y la tendencia de las organizaciones civiles de cuarta generación hacia el paradigma ecocéntrico.

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|--|--|--|
| Sistema vivo Casa Parte y todo Visión en red Holárquica Interdependiente "mayordomía" | Paradigma sustaintentico Tercera generación de oogn | Sistema vivo Casa Parte y todo Holárquica Interdependiente "mayordomía" Visión en red | Madre-gaia Viva y sensible Totalidad orgánica Heterárquica Indisociable Miembro Holismo-espiritual | Ecología mental Ecología humana y mental | Paradigma ecocéntico cuarta generación | Madre-gaia Viva y sensible Totalidad orgánica Holismo-espiritual Heterárquica Indisociable Miembro | |
| | | Variada-frágil Reconocidos Estabilización Logístico Grande Precaución Escéptica Benigna Parcial | Variada-frágil Reconocidos Estabilización Logístico Grande Precaución Escéptica Benigna Parcial | Vulnerable Excedida Reducirla Hiperbólico Urgente Catastrófico Pesimismo Descentralizada Complementario | | Ética ecológica Eco - tecnología | Vulnerable Excedida Reducirlo Hiperbólico Urgente Catastrófico Pesimismo Descentralizada Complementario |
| | | Calidad de vida Postmaterial H. Sapiens Economía verde Oportunidades Mixto Conservar Global | Calidad de vida Postmaterial H. Sapiens Economía verde Oportunidades Mixto Conservar Global | Ecología integral Antimaterial H. Animalis Estado estable Redistribución Eliminarlo Expandir Biorregional-global | | Eco política Ecología radical | Ecología integral Antimaterial h. Animalist Estado estable Redistribución Eliminarlo Expandir Biorregional-global |

Cuadros elaborados por la autora con base a la propuesta de Hames recuperados por Clegg y Clarke.

En lo que respecta a las cualidades organizacionales que marcan el tránsito de las organizaciones de la era industrial a las organizaciones de la era de la información Stewart Clegg y Thomas Clarke exponen la iniciativa de Hames que sostiene que los cambios ocurridos en la organización están básicamente determinados por la incorporación de la tecnología de la información, lo cual trastoca el conjunto de la organización convirtiéndolas en sistemas flexibles, no piramidales y en red. Lo que consideramos importante para nuestra tipología es, no tanto el la hipótesis que el autor sostiene, sino el modo en como caracteriza los hitos de la organización y las transformaciones estructurales de las que da cuenta considerando el paso de un cierto tipo de organización: de la era industrial a organizaciones emergentes propias de la era de la información.

Lo anterior se detalla en la siguiente figura:

| | Organizaciones de la era industrial | Organizaciones de la era de la información |
|--|--|---|
| Misión Definición de la org. Objetivos | Crecimiento-producción Empresa Ganancia | Sustentable Red Participación y empoderamiento |
| Tipo de proyectos Tareas y conocimiento Expertos Acento a las cualidades Flujo de información Toma de decisiones Jerarquía Innovación Tr. Manual-intelectual Visión del tr. Relación al riesgo Orientación tiempo Normas | Conocimiento especializado, tareas simples Administrativos Cuantitativas Lineal y jerárquico Centralizada Vertical De la cúspide –management Separado Individual Minimización, rechazo al cambio Corto plazo- orientado presente Viejas | Multidisciplinario, tareas complejas Técnicos Cualitativas Múltiple, sin fronteras, red Descentralizada Horizontal Emana de todas las direcciones Integrado, perspectiva holística Equipo Maximización de las oportunidades Orientado futuro-largo plazo Nuevas, innovando |
| Esquema de relación Con el cliente Comunicación Confianza | Excluyente esto o lo otro Unilateral Baja Baja | Incluyente esto y lo otro Bilateral Alta Alta –red |

De este modo, presentamos una aproximación esquemática que nos permite observar las tendencias organizativas de las organizaciones civiles de acuerdo a las generaciones como se muestra en la gráfica 5.

| Organizaciones de la era industrial | | (Cuadro 5) | Primera Generación | Segunda Generación |
|--|---|---|---|--|
| <p>Crecimiento-producción Empresa Ganancia</p> | <p>Áreas y cualidades</p> <p>Dimensión organizacional</p> <p>Relación con otros actores</p> | <p>Misión Definición de la org. Objetivos</p> | <p>Ayuda Humanitaria Paliar efectos</p> | <p>Cooperación Desarrollo Riqueza vs. atraso</p> |
| <p>Conocimiento especializado, tareas simples Administrativos Cuantitativas Lineal y jerárquico Centralizada Vertical De la cúspide –management Separado Individual Minimización, rechazo al cambio Corto plazo- orientado presente Viejas</p> | | <p>Tipo de proyectos Tareas y conocimiento expertos Acento a las cualidades Flujo de información Toma de decisiones jerarquía Innovación Tr. Manual-intelectual Visión del tr. Relación al riesgo Orientación tiempo Orientación a normas</p> | <p>Específicos Simples-específica Voluntarios Cuantitativas Lineal-jerarquía Cúspide Vertical Cúspide Separado Individual Baja Corto plazo Tradición-religión</p> | <p>Territorial-grupos Interdisciplinario Administrativos Cuantitativas Lineal horizontal Centralizada Vertical Cúspide Separado Por grupo Mediana Mediano plazo Tránsito</p> |
| <p>Excluyente esto o lo otro Unilateral Baja Baja</p> | | <p>Esquema de relación Con el cliente Comunicación Confianza</p> | <p>Excluyente esto o Unilateral Baja Buena voluntad</p> | <p>Excluyente Bilineal Mediana Desconfianza</p> |

Cuadros elaborados por la autora con base a las propuestas de Clegg & Clarke.

| Organizaciones de la era de la información | | (Cuadro 8)) | Tercera Generación | Cuarta Generación |
|---|---|--|--|---|
| <p>Participación y empoderamiento Sustentable Red</p> | <p>Misión Definición de la org. Objetivos</p> | <p>Misión Definición de la org. Objetivos</p> | <p>Participación Desarrollo sostenible Consolidar derechos</p> | <p>Empoderamiento Por la 4ª.-G enerac Crear condiciones</p> |
| <p>Multidisciplinario, Tareas complejas Técnicos Cualitativas Múltiple, sin fronteras, red Descentralizada Horizontal Emana de todas las direcciones Integrado, perspectiva holística Equipo Maximización de las oportunidades Orientado futuro-largo plazo Nuevas, innovando</p> | | <p>Tipo de proyectos Tareas y conocimiento Expertos Acento en las cualidades Flujo de información Toma de decisiones jerarquía Innovación Tr. Manual-intelectual Visión del tr. Relación al riesgo Orientación tiempo Normas</p> | <p>Polivalentes Multidisciplinario Técnicos Cuantitativas-cuali Horizontal Todas direcciones Integrado Por equipo Integrado Equipo Media-alta Largo plazo Nuevas</p> | <p>Holísticos Multi inter disc. Técnicos y admo Cualitativas Caleidoscopio Todas las direc Integrado Equipos-redes Integrado Ind-equipos Alta Corto-largo plazo Innovando</p> |
| <p>Incluyente esto y lo otro Bilateral Alta Alta –red</p> | | <p>Esquema de relación Con el cliente Comunicación Confianza</p> | <p>Incluyente Dialogal Alta Red</p> | <p>Incluye-excluye Red Alta-total Recíproca-red</p> |

Considerando que las cualidades estructurales y conceptuales contenidas en los paradigmas, tan sólo son el marco de la reproducción del orden local y no expresan sino el grado y tipo de formalización así como los márgenes institucionales mediante el cual los actores estructuran su cooperación, generan sus interdependencias e institucionalizan los espacios de acción.

Para comprender la organización, es preciso poner en escena los procesos de interacción y los bucles de retroacción que es lo que define como lo estructurante, ya que:

La acción colectiva posee el problema de la integración –no del todo espontánea– de comportamientos convergentes, que es la gestión de las interdependencias de actores en el campo considerado...la comprensión del funcionamiento y de los resultados de la organización exige el análisis de los procesos de organización, mas que de la organización fija, de lo estructurante más que de lo estructurado, de la institucionalización de las prácticas más que del cuadro institucional estable (Friedberg, 1997: 9).

Cultura Organizacional, Modo De Gestión Y Sistema De Relación Entre Actores

En el horizonte de las OCDS's en las que por su orientación de ayuda a terceros, responden más que a un interés particular directamente instrumental, a una relación de compromiso y eficiencia social sui generis y por el hecho de ser no lucrativas y no gubernamentales, su funcionamiento y cohesión es posible gracias a coincidencias y convergencias éticas valorativas, y se mantienen en relación al dilema resultante del enfrentamiento entre las exigencias de la tradición y los requerimientos de la innovación. Tales condiciones nos permite identificarlas con algunas de las características con las que se define la empresa comunitaria (Sainsaulieau, 1990: 439) en las siguientes dimensiones de análisis: la cultura de empresa; el modo de gestión y; el sistema de relación entre actores.

• **Respecto a la cultura**, entendida como producto de una historia de interacciones particulares entre individuos en el punto de encuentro de valores de innovación, dinamismo y éxito en el producto; adquisición de un oficio y el espacio que se espera la promoción profesional o social y define los contornos de la comunidad de referencia. Una cultura homogénea y unificante se funda en tres dimensiones indisociables:

- a) **En la relación con el mercado**, el modo en cómo la organización define al cliente es definitivo, en las organizaciones civiles, la figura del cliente se convierte en el “beneficiario” y el modo es como se establece la relación con el resulta definitivo para la caracterización de las organizaciones civiles en generaciones (Ortega Carpio, 1994: 63). En la empresa comunitaria el cliente se define como figura emblemática de valores y funciona como el árbitro de desarrollo del proyecto en la tensión entre la tradi-

ción y la innovación. Esta dimensión es particularmente importante en el ámbito de las OCDS's puesto que se identifica con el modelo de promoción social.

b) **El oficio**, es el segundo pilar cultural y se define por el interés en el trabajo, la variabilidad de las tareas y el aprendizaje permanente, el enriquecimiento personal mediante la satisfacción en el trabajo, en una relación de tensión equilibrada entre la autonomía y la responsabilidad. El modo en como se estructuran y se definen las cualidades del oficio en las organizaciones civiles de desarrollo resulta definitivo para dar cuenta de su dinámica y funcionamiento. Esto se debe a que el tipo de trabajo que realizan está estrechamente relacionado con las cualidades y en las capacidades que se requieren de cada uno de sus miembros. Cuando hablamos de organizaciones de tercera y de cuarta generación, estamos que el aprendizaje constante y la asimilación permanente de nuevas capacidades tanto técnicas como humanas se convierte en imperativo, mientras que en el caso de las de primera y segunda generación, las tareas son relativamente rutinarias y poco imaginativas.

c) **La identificación personal** que se define como la unión afectiva y el grado de sentimiento de pertenencia por parte de los individuos hacia la organización y sus proyectos de trabajo es el tercer pilar. Este punto se desprende del anterior, y en el mismo sentido, consideraremos como rasgo importante para la diferenciación organizacional de las organizaciones civiles puesto que las cualidades de “compromiso” y “autonomía” del actor se definen en relación al grado de identificación personal con la organización.

- **Respecto al modo de gestión** relacionado con el recorrido o trayectoria profesional de los actores al interior de la organización, está vinculado con el contrato social de la empresa comunitaria, cuya estrategias de distribución son: a la movilización individual; la adquisición de oficio; a la carga de trabajo, responde con autonomía; frente a la dinámica de competencia, un reconocimiento simbólico; la responsabilidad se traduce en status social; y la lealtad en integración durable.

- **Respecto al sistema de relación entre los actores** son los sistemas de relación solidificadas en las que se inscribe las acciones, es el universo relacional de referencia o la configuración relacional. En la empresa comunitaria, así como en las OCDS's, los enjuegos y las divergencias eventuales entre los diferentes actores se encuentran fuertemente ponderados por un sistema cultural común impuesto por una norma consensual o por la integración de capacidades de actores entorno a un proyecto en común. Es en cierta medida a partir del auto reconocimiento de los diferentes sectores de la población en el marco de una misma historia y como una

sola comunidad de destino que ocurre en el mismo espacio y plantea objetivos comunes, es la población en el ejercicio soberano. (Mires, 1999: 79)

El consenso como relación básica entre los actores para la consecución de un fin, nos acerca a la idea de ver lo estructurante en las OCD's como *sistemas de trabajo, que son sistemas de convivencia constituidos bajo la emoción del compromiso, que es el espacio de acciones de aceptación de un acuerdo en la realización de una tarea* (Maturana, 1997: 31). El consenso se cristaliza y codifica en la fuerza del compromiso entre los participantes y por una función fija profundamente ligada a las prácticas.

El consenso no está exento de divergencias pero se evita la confrontación directa y se asume el diálogo como la figura de intermediación por excelencia, la conflictualidad se resuelve mediante el consenso y el intercambio negociado de manera que sea posible mantener el grado de cooperación necesaria entre los participantes (Friedberg, 1997: 151).

Mecanismos De Regulación o De Negociación

Estudiar el funcionamiento de las organizaciones es, en efecto, comprender cómo se construyen las relaciones de cooperación y las interacciones estratégicas entre los actores para poder considerar las relaciones cotidianas de trabajo y los objetivos de la producción, por lo que:

El punto de partida de la investigación organizacional de la acción colectiva es la idea de que todo fenómeno social puede ser analizado como producto de los comportamientos de una unión entre los actores ligados entre sí por interdependencias estratégicas e interacciones. Los mecanismos de regulación, es decir, las dinámicas endógenas y los mecanismos de auto conservación de comportamientos de un conjunto de actores se refleja empíricamente en la reproducción del orden y sus efectos. (Friedberg, 1997: 13)

En la constitución del orden local, la regla no existe independientemente de los actores que portan en su acción la reactualización de dicho orden. Es decir, cuando hablamos de la existencia de *mecanismos de regulación*, consideramos primero, la importancia de lo estructurante y el papel de los actores individuales en dicho proceso. Lo que se cristaliza en la presencia de tres condiciones: el tipo de relación existente para la definición y la realización de las tareas necesarias, que está relacionado con las fuentes de poder de los actores, el grado de formalización en la estructuración de los campos y los actores individuales. Un eje de evolución de las reglas del juego (grado de formalización en las formas de regulación colectiva) y un eje de conflictualidad en el que se distinguen los modos de cooperación fundados en la dinámica de oposición a la negociación.

En las organizaciones civiles el tipo y grado de los mecanismos de regulación varían de acuerdo con la diferencia en la estructura organizacional, sin embargo, es posible afirmar que dichos mecanismos se disuelven en la ambigüedad de las reglas y la precariedad de la formalización de los espacios y por ende, las estrategias individuales casi las subsumen dejando un amplio espacio al compromiso, la responsabilidad y las cualidades personales, lo que no hace sino maximizar las fuentes de poder de los actores. El consenso es pues, al interior de la organización el modo en que se determina tanto lo estructurante como lo estructurado, lo cual hace que sean necesarias las reuniones periódicas y la progresión en resultados sea poco visibles. Por ello resulta crucial acceder, mediante estas herramientas metodológicas a la observación de los actores, los modos en que se constituyen, sus fuentes de poder, las incertidumbres a las cuales se enfrentan, con el fin de comprender sin cosificar las relaciones y las condiciones que los conforman. Con este fin recuperamos la teoría del actor-red que entiende al individuo como fenómeno contingente y estructura la definición no de manera sustancial sino relacional y lo humano se distingue por la posesión de una agencia –un abanico de prácticas, uso de herramientas, división del trabajo, adaptación social, formación del lenguaje y representación simbólica.

Es la preeminencia del intercambio y de las relaciones que se establecen, la posibilidad de valorar la multiplicidad y la variedad de estas, el aspecto dinámico y la visibilidad de las agencias emergentes, así como el confeccionamiento de ciertos actores en tanto sus prácticas lo que define al actor-red. De acuerdo con este término, cada actor es calificado por las incertidumbres los contextos organizacionales frente a los cuales se confronta, lo que busca y los recursos que posee debido a la posición que mantiene en la organización. Son también caracterizados por la talla –individual o colectiva– y las relaciones de poder que mantienen.

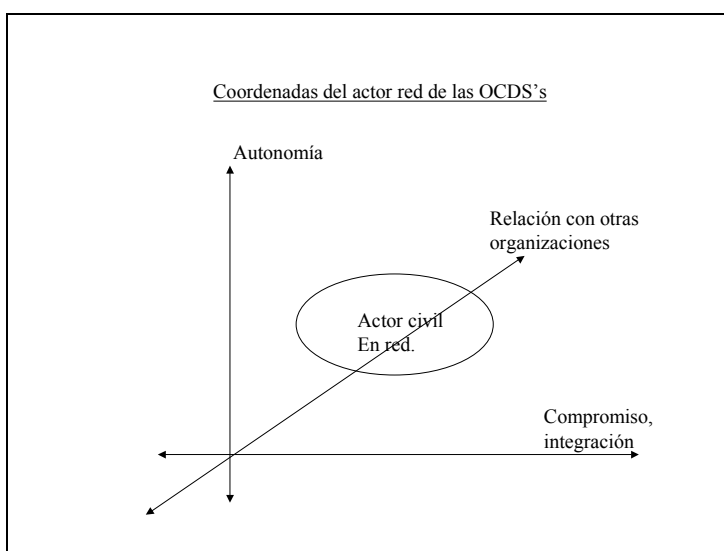
En el contexto de nuestro análisis, el actor-red se recupera en función en su relación a los mecanismos de regulación, las fuentes de poder y a la multiplicidad de relaciones que realiza cuando lleva a cabo sus tareas. Con el fin de especificar el tipo de actores que participan y se construyen en las OCD's, recuperamos la propuesta de *caracterización de los actores en la empresa con base a tres ejes* (Sainsaulieau, 1990: 147) a) el eje horizontal describe los juegos y el poder de los actores; b) el eje vertical describe el contexto estratégico en el cual los actores evolucionan y c) el eje diagonal describe la repartición de recursos entre los actores. A partir de la definición de los actores en relación a su posicionamiento en torno a estos tres ejes, afirma que la figura del actor forzado, del actor amenazado y del actor controlado representan las figuras socio profesionales clásicas en las empresas hasta antes de la década de los ochenta, siguiendo con la misma lógica de análisis, afirma que hay una emergencia de nuevos actores de la modernización definidos como: el actor ocasional y actor emergente y el actor–frontera.

En las OCD's, cada actor está caracterizado primero con la pertenencia a diversas organizaciones, el acceso a la información, la participación en diversos proyectos y el posicionamiento en

ellas juegan, que son también las fuentes de poder, la autonomía, el grado de independencia de los recursos, etc. segundo por la posición formal que tienen al interior de la organización red y de su propia organización, por el papel que juegan en la elaboración del consenso o en las negociaciones, su profesión, antigüedad, trayectoria, que tendrá que ver con el liderazgo y por las relaciones que tienen con los actores externos, figuras o instituciones públicas o privadas, acceso a la información, relaciones con las agencias de financiamiento.

Realizamos una síntesis de ambas propuestas y recuperando las características observadas en los actores, realizamos una adaptación de los ejes en los cuales se desenvuelve y caracteriza lo que podremos denominar el actor civil en redes.

El primer eje define las cualidades intrínsecas del actor en relación a las necesidades de la organización: capacidad de gestión, capacitación o dominio técnico, capacidad de compromiso, un segundo eje que determina sus cualidades de autonomía respecto a los recursos de la organización caracterizado por su pertenencia a otras organizaciones y grado de movilidad, y un tercer eje fundamentado en las relaciones con actores externos y el acceso a la información.



TIPOLOGÍA DE LAS ORGANIZACIONES CIVILES DE DESARROLLO (OCD'S)

Retomamos la noción que caracteriza a las Organizaciones Civiles en generaciones (Carpio 1994:43), porque nos permite ordenar el universo complejo que forman de acuerdo con ciertas cualidades intrínsecas dadas por los orígenes históricos y las cualidades del contexto; el tipo de desarrollo que promueven y el modo en que se inscriben en la realidad que pretenden intervenir, estableciendo una forma determinada de relación con la población beneficiaria e impulsando un cierto tipo de proyectos, lo que no significa que las organizaciones civiles dejen de considerarse como organizaciones híbridas que transitan de una forma organizacional a otra, de acuerdo a los imperativos de un ambiente con un alto grado de incertidumbre, de hecho, la construcción de la

presente tipología responde a un intento de integrar el aspecto organizacional para aportar un marco de referencia más completo que permita comprender la forma en que cada una de las OCD's se comportan y avanzar hacia la construcción de elementos y criterios que posibiliten la evaluación de sus acciones y las razones de sus fortalezas y debilidades, considerando el grado de coherencia que mantienen entre su misión, sus objetivos y el modo en como se organizan y se relacionan con el entorno para llevar a cabo sus fines.

La construcción de la presente tipología es el resultado del entrelazamiento de tres fuentes o vertientes: la primera son los datos obtenidos en la investigación de campo con las organizaciones estudiadas; la segunda la literatura que analiza y ordena en *generaciones* a las organizaciones civiles de acuerdo a los siguientes ejes: la idea de desarrollo que promueven, los orígenes históricos y la relación que establecen con el beneficiario; la tercera fuente es la teoría organizacional de la cual, a su vez recuperaremos tres criterios: las especificaciones propuestas por Clegg y Clarke que nos permitirán caracterizar la estructura de las organizaciones de la era industrial y de la era de la información así como establecer los lineamientos del paradigma o modelo de pensamiento implícito que moldea y da sentido a su actual en función al modo en cómo conciben a la naturaleza, el papel del ser humano y la consecuente visión con la tecnología, los riesgos y la orientación de su acción en el tiempo; los avances hacia la comprensión de las organizaciones en la *sociedad del conocimiento* y por último retomamos algunos de los indicadores que propone Sainsaulieu para comprender la cultura organizacional y al tipo de actor que en ella participa.

De ahí que vamos a ordenar la información en tres niveles: el primero se compone de los criterios que las clasifican por generaciones: orígenes históricos, relación con el beneficiario – cliente- y otros actores, y la idea de desarrollo que promueven; el segundo se compone por el paradigma y la estructura organizacional y el tercero refiere a la cultura de la organización y a los actores que participan en ella.

La elaboración de esta tipología se lleva a cabo tomando en cuenta los datos obtenidos de diversas fuentes y pretende ser una síntesis frente a la cual pueda confrontarse las Organizaciones Civiles de Desarrollo que actúan en diferentes contextos, por ello se recuperan tanto rasgos generales como cualidades particulares.

PRIMERA GENERACIÓN: Modelo Asistencial.

Orígenes: Sus orígenes históricos se remontan desde el siglo XIX y tienen su auge en momentos de crisis o catástrofes, si bien prevalecen hasta ahora, se identifican con el período de la post-guerra, de la década de los cuarenta hasta principios de los años sesenta.

Un caso típico de este tipo de organizaciones es la Cruz Roja Internacional, con la cual aparece por primera vez una forma de mediación sin el compromiso de la motivación religiosa. Fundada

1863, suponía una reacción ante la falta de acción de los Estados en guerra, que no intervenían para salvar a sus heridos o recuperar a sus muertos de los campos de batalla. El 22 de agosto de 1864 en Ginebra tuvo lugar la primera convención humanitaria en donde las doce potencias más importantes del mundo occidental se comprometían a proteger en tiempos de guerra a todos los heridos, tanto aliados como enemigos. La Cruz Roja, ha basado su existencia sobre siete conceptos fundamentales: Humanidad, Imparcialidad, Neutralidad e Independencia, Benevolencia, Unidad, Universalidad. El órgano más importante es el Comité Internacional de la Cruz Roja (CICR) tiene dos funciones principales:

- interviene en los conflictos armados para desempeñar un papel de intermediario neutro entre los combatientes
- es el garante del derecho internacional humanitario, no lucha contra la guerra, pero la codifica. Esta posición le somete evidentemente a las críticas de los pacifistas que le reprochan el “humanizar la carnicería”.

En el caso de las organizaciones para el desarrollo se caracterizan por la distribución de ayuda alimentaria: *alimentos para la paz* es una organización internacional que tiene su correlato nacional en distintas organizaciones, en México a partir de 1943 se busca un encuadre científico de la asistencia y en ese año, se lleva a cabo el Primer Congreso Nacional de la Asistencia

en donde se definen los rasgos de la nueva política y clasifican a los sujetos destinatarios como: a) a los indigentes, que no tienen derecho subjetivo a la misma pero que permiten cubrir los objetivos de Salud Pública que es el año en que se lleva a cabo; b) Sistemas de previsión social: su ámbito es la población asalariada que cuenta con un derecho subjetivo a las prestaciones que otorga el sistema; c) Sistemas de Seguridad Social: su ámbito es toda la población la cobertura otorgada es amplia y va dirigida a la gestión estatal de los roles sociales del trabajador, no trabajador y consumidor (Reygadas 1998:20)

Misión: Tienen como misión dar ayuda puntual a grupos necesitados y el objetivo de la organización es paliar efectos negativos de la pobreza o la marginación, canalizando la ayuda a los grupos necesitados. Realizan acciones puntuales, de ayuda humanitaria en situaciones de emergencia, ofrecen servicios específicos y de carácter asistencial.

Áreas en las que se inscriben: realizan su labor en situaciones de catástrofe sea ambientales, de guerra o de pobreza extrema.

Desarrollo: Este tipo de organizaciones de ayuda a terceros tiene como referencia territorial las fronteras nacionales y los acuerdos internacionales y están estrechamente relacionadas con lo que Beck (1998) define como principio constitutivo de la modernidad tradicional, es decir, se hallan estructuradas en función al principio de la escasez y su preocupación principal gira en torno a la distribución de la riqueza. En este sentido, participan de la idea de desarrollo lineal, no se consideran los límites del crecimiento ni de la naturaleza, plantea pocas soluciones y se define la calidad de vida por la cantidad de bienes materiales por lo que el crecimiento económico se considera necesario, si fuera preciso deducir el proyecto económico que tienen implícito, se diría que existe el supuesto de que la riqueza se derrama hacia los pobres y se establece una relación entre ayuda-superioridad.

La relación con el beneficiario (cliente) es unilateral, se le considera un agente pasivo, existe muy poca comunicación y la relación que se mantiene es de buena voluntad y poco compromiso recíproco, por ende, carecen de una participación del beneficiario del proyecto considerándolo como receptores necesitado pero pasivo, incluso ignorante de sus propias necesidades.

Relación con el entorno: Dado que no se consideran las causas estructurales de la pobreza, realizan acciones sustitutivas del Estado, ahí donde éste ha descuidado o abandonado actividades que debe desempeñar; organizan experimentos económicos –financiados por organismos internacionales como el BM- y en muchos casos, voluntariamente o no, cumplen funciones ideológicas al orientar su acción hacia una especie de demostración de la eficiencia y superioridad de los países o sectores “ricos”. El esquema de relación con otros actores sociales y organizacionales es de independencia y baja integración.

Financiamientos: Son organizaciones financiadas regularmente por Instituciones Internacionales, obtienen la mayor parte de sus recursos acudiendo a campañas de ayuda y la solidaridad de la población en general.

Proyectos de pequeña escala y pequeño impacto, la duración es variable y el tiempo de finalización no es claro, ofrecen servicios específicos y no distinguen entre los distintos sectores que componen la población. Los proyectos que llevan a cabo son unidimensionales y en su mayoría de corto plazo.

Estructura: Como organización, la relación con el riesgo es baja y mantiene una orientación con el tiempo de corto plazo y de acuerdo a valores, aun cuando se enfrenta a situaciones de alto riesgo. Son organizaciones burocráticas y centralizadas, la toma de decisiones es lineal y jerarquizada, la innovación es mínima y se genera desde la cúspide, el flujo de información es unilineal y la comunicación se da por vías altamente formalizadas. El conocimiento está centralizado y el “saber hacer” requerido es mínimo. Existe una clara división del trabajo, las tareas son simples, individuales y predefinidas, se privilegian las cualidades cuantitativas. En lo sustancial se

componen por dos tipos de miembros: una minoría contratada para realizar funciones administrativas y una mayoría que son personas que laboran de manera voluntaria.

Cultura e individuos organizacionales: El hecho de que las tareas simples, son organizaciones en las cuales el trabajo se realiza por el “voluntariado”. En tanto que las estructuras son altamente jerarquizadas, el actor carece de un margen relevante en la toma de decisiones y su acción se reduce a la ejecución de las tareas preestablecidas, su acción es calificada por criterios morales de bueno o malo. El actor organizacional obtiene pocos ingresos y se integra parcialmente a los proyectos, carece de fuentes de poder, es lo que se denomina “voluntariado” en donde el sujeto actúa la práctica de la solidaridad como actividad extraordinaria, al margen de la vida cotidiana, sin romper con la normalidad de su vida.

El sujeto de la acción en este tipo de organizaciones es predefinido y estructurado en función de sus cualidades individuales, excluido de sus relaciones y la subjetividad que lo constituye es considerada exclusivamente como motor de la acción voluntaria, sin que esta se objetive en la práctica organizacional, por lo cual la adquisición de oficio es mínima, si bien la identificación con la organización, por parte del sujeto, es considerable, por lo tanto existen muy pocos espacios de consenso dado que la mayoría están formalizados.

SEGUNDA GENERACIÓN: Modelo de Promoción Social.

Origen: Surgen durante los años 60-70 en medio de la época de auge de los movimientos sociales –civiles- que cuestionaron las estructuras del Estado y las formas políticas existentes. Dos tipos de acontecimientos, relacionados entre sí por su origen y dirección, aun cuando diversos en sus estrategias, caracterizan a las organizaciones civiles de segunda generación: por un lado; la influencia del concilio Vaticano segundo, la publicación de la Encíclica “*populorum progressio*” y los acuerdos de Medellín, en los cuales se reafirma el compromiso de la Iglesia hacia los pobres y el llamamiento a integrar fuerzas de laicos y religiosos para entablar una lucha contra el atraso y la pobreza en el mundo, lo cual da lugar a la emergencia de Organizaciones de *corriente confesional*, apoyadas por la Iglesia Católica que comienzan a distinguir entre las *actividades religiosas y las actividades de desarrollo*, excluyendo a estas últimas de las labores de *proselitismo* (Carpio 1994: 45); y por el otro, la influencia ideológica de los socialismos y la repercusión política de las revoluciones ocurridas en esa época –Cuba, Vietnam, etc.- junto con la necesidad de transformación de las condiciones políticas y económicas del país; de ahí que surjan una serie de organizaciones con una fuerte *corriente política* arraigada debido a que proceden de antiguos militantes de partidos políticos quienes, defraudados del ejercicio de la política convencional, fundan organizaciones para el desarrollo para poder llevar a cabo sus ideales por fuera de las rígidas estructuras de los partidos políticos.

Ambos tipos de organizaciones se identifican dado que portan en sus prácticas y en su discurso los postulados desarrollistas. En México, estas organizaciones surgen en el contexto de crítica y el análisis respecto a los problemas de justicia y distribución de la riqueza, se refiere a

que hacer de los educadores sociales frente a los sectores populares...con el fin de que las relaciones entabladas entre ambos conduzcan a transformarse mutuamente en sujetos activos de sus propios procesos, esto es, que los vínculos construidos no solo aporten respuestas y alternativas para las demandas, sino que generen elementos para la capacidad teórica y metodológica para que los sujetos de la educación puedan generar sus propios proyectos...parte de una posición frente a la situación social, de una conciencia histórica y ética...no se trata de un simple subsidio a las carencias populares...sino de poner en movimiento los procesos requeridos para su transformación. (Reygadas 1998:25)

Misión: Su misión es la mejor distribución de la riqueza por medio de la cooperación para el desarrollo, de ahí que su trabajo se realice en zonas y con los sectores más desfavorecidos. Por lo tanto, la orientación es más política –concientizadoras y educativas- que productiva y existen dos líneas de organizaciones que se engloban en la segunda generación debido a que comparten la misma idea de desarrollo y la misma noción del agente o beneficiario: las organizaciones con orientación religiosa y las de orientación política. Las primeras tienen una clara labor de difusión e información, orientada hacia la toma de conciencia y las segundas están altamente delimitadas por la lucha de masas revolución, inspiradas por los movimientos políticos pero al margen de los partidos.

Áreas en las que se inscriben: trabajan con sectores desfavorecidos, mujeres, campesinos marginados, refugiados, o cualquier otro grupo social que carezca de elementos y posibilidades para su desarrollo, realizan labores de educación, concientizadoras y políticas.

Desarrollo: Respecto a la idea de desarrollo en lo que respecta a la visión y a la relación con la naturaleza son tributarias del mismo paradigma en que se sostiene la labor de las organizaciones de primera generación, pero en lo que respecta a la perspectiva sobre las condiciones económicas y políticas, se afirman en una diferencia sustancial, mientras que en ellas se considera que la riqueza “gotea” hacia los sectores más desfavorecidos, en estas se desnaturalizan las diferencias entre las clases y los sectores que componen la población y se convierten en agente de la transformación de las condiciones estructurales responsables de la desigualdad, por lo cual cada una asume que es preciso luchar por la mejor distribución de la riqueza. Ambas asumen la necesidad de modificar las causas de los problemas del desarrollo con más desarrollo, tienen un fuerte carácter sectorial y trabajan con problemáticas específicas. Si bien se diferencian de las organiza-

ciones de primera generación en tanto la relación con el beneficiario y la necesidad de transformar las condiciones estructurales de la pobreza, coinciden en términos de paradigma puesto que se considera que es necesario modificar las condiciones existente, la naturaleza se concibe como agente pasivo y robusto, y el rol humano se define como transformador.

Se concibe que el crecimiento es necesario y no se reconocen mas límites que los políticos y económicos. Los problemas son logísticos y se proponen grandes soluciones estructurales a nivel político. Los riesgos que asumen y entorno a los cuales se estructuran son de tipo económico y político y se tiene una visión optimista de la tecnología y el crecimiento. Se pugna por una distribución más justa pero no se cuestionan las bases del modo de concebir el crecimiento y el tipo de desarrollo.

Relación con el beneficiario (cliente): consideran al beneficiario como agente de transformación y finalidad del desarrollo, a diferencia de las primeras, se pone el acento en las cualidades del sujeto por transformar sus propias condiciones. Mantienen una promoción concientizadora, fundamentada en los principios de autogestión y la construcción del sujeto popular, en las cuales el beneficiario es agente de su propio proceso y ofrecen un servicio de acompañamiento en los procesos de constitución y buscan la autosuficiencia el beneficiario es considerado el protagonista. La relación con el beneficiario es bilineal y de mutua dependencia.

Relación con el entorno: Para estas organizaciones, el énfasis en sus estrategias de movilización esta determinado por el modo en que concebían a la sociedad: una relación entre intereses contrastantes e irreconciliables, preponderantemente materiales: los propios de las clases populares y de las elites políticas y económica (Pliego, 1997:151) Esto es la definición en relación a clases sociales y en función al modelo de “ciudadano escindido”, (Beck 1998) .

Sus aportes como organización son: la sustitución de las relaciones paternalistas, el colocarse al servicio de los oprimidos y mantener una relación de horizontalidad entre el promotor y la comunidad. Entre los limites se encuentra el que no se haga referencia explicita a las cuestiones estructurales se centra en lo ideológico cultural y descuida la vinculación con otras organizaciones. La relación con el gobierno es intermedia, realizan acciones tanto sustitutivas, como de apoyo o de franca confrontación mientras que el esquema de relación que se mantiene con otros actores es primordialmente excluyente.

Financiamientos: son organizaciones que se mantienen gracias al apoyo financiero constante de la Iglesia Católica o bien el subsidio por parte de algunas organizaciones políticas formales y algunos apoyos puntuales de ciertos organismos internacionales promovidos por la ONU (PNUD).

Proyectos. Fundamentalmente, se traducen en lo que se conoce como ONG de acción directa: insertas en las bases sociales con las que trabajan, colaborando directamente con las Organiza-

ciones de base -asociaciones de pobladores, talleres artesanales, comunidades campesinas, etc.- desarrollando su actividad en programas que tienen que ver mucho con la asistencia social. O ONG intermediarias que se encargan de solicitar recursos y ayudas, establecer relaciones, asesorar en aspectos técnicos, organizativos y financieros, etc.

Los proyectos que realizan son definidos territorial y sectorialmente en función de los grandes problemas de la pobreza. La complejidad radica en la ambigüedad de los objetivos a corto plazo.

Estructura: Se identifican con las organizaciones burocráticas con departamentos o comités regionales relativamente descentralizadas y los miembros son contratados para realizar proyectos y asistir los procesos. La estructura es relativamente jerárquica con sistemas de gobierno o coordinación central y ciertos mecanismos para la toma de decisiones compartidas entre el órgano central y los comités regionales. La toma de decisiones es mixta, pero la innovación está centralizada y existe una tendencia a la integración del trabajo, resultado de la independencia relativa de los comités regionales. Los comités regionales son relativamente independientes y sus acciones tienden a implicarse en los procesos de las bases, más que a actuar como organización, funciona como mediador. La tecnología utilizada es más bien una ideología y buscan establecer una serie de relaciones que permitan obtener apoyos y ayuda para los agentes beneficiarios. Las tareas de los miembros son múltiples y definidas de manera contingente, de acuerdo a las necesidades que se van presentando.

Cultura e individuo organizacional: Respecto a la cultura organizacional, en dichas organizaciones la adquisición del oficio por parte de los actores consiste primordialmente en la adquisición de habilidades sociales más que técnicas y la identificación con la organización se basa en la coincidencia ideológica. Se trata de sujetos comprometidos con los fines de transformación que realizan y reciben un sueldo o ayuda económica regular por su participación con la organización. El sujeto social que se perfila en este tipo de organizaciones es definido como individuo comprometido en su totalidad con una “causa”, definido ideológicamente con un mínimo margen de decisiones personales y poca capacidad para el disenso, de lo que se deriva que la subjetividad es considerada poco creativa y subordinada a los compromisos materiales. Es un sujeto de convicción y acción altamente ideologizado.

TERCERA GENERACIÓN: El Modelo de Cambio Estructural.

Orígenes: En el ámbito internacional, surgen en la década de los 80 y tienen como objetivo avanzar sobre el terreno de la autosuficiencia logrado por el trabajo de las organizaciones de segunda generación (Carpio 1994:129) sin embargo, las organizaciones civiles de desarrollo se

han modificado estructuralmente debido a los cambios ocurridos en el ambiente, derivados, fundamentalmente de tres clases de revoluciones:

- **La revolución tecnológica**, que deriva en las transformaciones a nivel organizacional.
- **La revolución política**, que constituye la arena a partir de la cual emergen nuevos actores.
- **La revolución paradigmática**, que modifica a las organizaciones en su estructura, la forma de validar los conocimientos y el tipo de misión.

Amén de las transformaciones ocurridas en el ámbito de la economía y la política nacional derivadas, en gran parte de los procesos globalizantes mencionados en la primera parte de esta tesis: *A principios de la década de los 80s y ante el predominio de gobiernos liberales y conservadores se establece una crítica muy fuerte hacia la eficiencia y eficacia de los programas de ayuda y se combate la politización de ciertos programas.* (García, 1999) En el centro de las críticas se encuentra, también, las observaciones que hacen referencia a que los beneficiarios del apoyo habían sido las OC y no las comunidades rurales y urbanas. La anterior situación va a ir modificando las políticas y criterios para la asignación de fondos: ahora se pone un acento en el impacto social y económico, son más técnicos los criterios y se consideran las recomendaciones de la OCDE en materia de cooperación. Este proceso de homogenización en los criterios y programas ha afectado más a las fundaciones que reciben fondos de los ministerios de cooperación y de la Unión Europea y ha obligado a que los directivos actuales tengan un perfil menos militante.

Misión: Buscan fomentar la participación ciudadana para pugnar por el desarrollo sustentable y lograr la consolidación de los derechos humanos, mediante el fortalecimiento de la participación política, la construcción de plataformas estratégicas y la consolidación de la sociedad civil, promueve o intenta el cambio estructural, el beneficiario se considera sujeto de la acción y mantienen con él una relación de comunicación estrecha e intercambio recíproco, los proyectos se conciben en función de las demandas establecidas por la población, por lo que se encuentran en una frágil relación entre la innovación y la tradición.

Áreas en las que se inscriben: tributarias de los movimientos sociales de los 70-80, las áreas en las que se inscriben estas organizaciones son aquellas que pueden referirse al “mundo de vida” y el campo de la sub-política, en donde las demandas y necesidades generadas en ámbitos particulares y privados devienen en cuestiones políticas: ecología, feminismo, derechos civiles, culturales, etc. Tienen una Promoción politizadora, sus aportaciones consisten en que reconocen las contradicciones estructurales y se sitúan en el marco político nacional, se incorporan nuevos aspectos como la organización, la política y la tecnología.

Desarrollo: Entienden el desarrollo como un proceso auto sustentable de carácter político, por lo que concentran todos sus esfuerzos en aumentar la participación política y fortalecer la sociedad civil, así como a denunciar las políticas e instituciones que impiden el desarrollo local auto sustentable. Por ello, su transformación está orientada por los cambios en los proyectos que realizan.

Conciben a la naturaleza como ser vivo cuyos límites son claros por lo que su acción se inscribe en la búsqueda de nuevos esquemas de desarrollo donde la naturaleza sea un agente activo, intentan revertir los problemas de la civilización, el deterioro ambiental y la pobreza extrema. La tierra se concibe como un sistema vivo que se considera como la casa. Se tiene una visión de la naturaleza como un entretejido complejo –en red- de una multiplicidad de elementos imposibles de determinar, por lo que es preciso reconocer la interdependencia, la fragilidad y respetar la biodiversidad. Se utiliza tecnología benigna y de bajo impacto, se considera que es preciso conservar los recursos naturales en torno a una economía verde, considerando la calidad de vida en una definición post-material del ser humano definido como homo sapiens. Se tiene una fuerte orientación hacia los riesgos y contempla su acción a largo plazo, la dimensión de su actuar es de acuerdo al slogan actual localmente y pensar en el mundo global (Clegg & Clarke 1998).

Relación con el beneficiario (cliente): Se considera al beneficiario como artífice de su propio desarrollo, su papel consiste en ayudar a las personas a teorizar su propia práctica para dar orígenes a métodos y técnicas apropiados que transformen su propia realidad sobre la base de políticas flexibles, a corto plazo, articuladas con una visión estratégica que permitan, a largo plazo el desarrollo de los pueblos como sujetos de su propia historia.

Relación con el entorno: Se encuentran en un ambiente pleno de incertidumbre propio de la competencia por acceder a los cada vez más reducidos y regulados fuentes de financiamiento internacional, tienen escasos recursos propios, por lo que son altamente dependientes a los financiamientos externos, esa es la razón por la cual tienden a asociarse con otras organizaciones similares definidas territorial o temáticamente en redes o coaliciones. Las organizaciones de esta generación promueve el desarrollo de las relaciones equilibradas entre los distintos actores promoviendo el cambio estructural en las relaciones internacionales y en el proceso de desarrollo. Esto significa que tienden a establecer relaciones orgánicas con varias organizaciones independientes y autónomas de diversos tamaños, complejidad, capacidad e influencia, que se vinculan entre sí por su confluencia de intereses en la realización de determinados objetivos y por el intercambio y complementariedad de recursos fundamentales para realizar los objetivos que son de su interés común.

Buscan integrarse con los trabajo de las organizaciones de la comunidad y hacer sinergia con las formas locales de colaboración intrínsecas de la cultura local. En tanto que tienen un compromi-

so político no necesariamente partidista, la relación con el gobierno no está predefinida, mantienen una relación abierta aunque desconfiada y depende de las coyunturas.

Financiamientos: Para el surgimiento de estas organizaciones en México, influyeron antes que el despliegue exitoso de los trabajos de las organizaciones de segunda generación, los cambios en las condiciones de financiamiento ocurridos en las últimas dos décadas: Dos factores de México determinan, una reducción de los montos de recursos europeos hacia México. El primer factor fue la imagen que dio Carlos Salinas sobre la eficacia de su gobierno en el combate a la pobreza y el segundo factor corresponde a las repercusiones del ingreso de México a la OCDE, lo cual implica considerar que hay una economía emergente con capacidad para estar entre los 20 países más ricos, motivo por el cual ya no requiere de apoyo externo, ni el trato de país pobre. Por lo anterior, se retiran drásticamente o paulatinamente las fundaciones internacionales, bajo estas condiciones, se afirma que las organizaciones civiles tienen que recaudar los recursos en el país. Lo cual significa que tienen que demostrar su capacidad de influencia política y llegar a definir proyectos eficaces, eficientes y con un fuerte impacto social.

Los financiamientos que se consiguen están siempre delimitados en el tiempo (uno o dos años) y los criterios sobre el impacto y rentabilidad social dependen de la necesidad de mostrar resultados y entregar informes a las agencias financiadoras, lo cual redundará en una suerte de círculo perverso en el cual, por un lado las organizaciones carecen de elementos propios para evaluar el resultado de su trabajo y por el otro, al concluir el tiempo del financiamiento, se abandonan los proyectos de trabajo y las personas involucradas en ellos los desatienden.

En estos años, las instituciones gubernamentales federales se convierten en los agentes mediante los cuales se otorgan los financiamientos para el desarrollo, dichos apoyos son considerados a fondos perdidos o con baja capacidad de recuperabilidad.

Proyectos: Las organizaciones de tercera generación tienen como misión aumentar la participación política y modificar las actitudes y los hábitos de producción y de consumo que contribuyen a alterar el equilibrio de la naturaleza proponiendo nuevas formas de producción y organización social. La integralidad de los proyectos y la participación popular se pretende diseñar diversas estrategias para encontrar modelos de desarrollo sostenibles, replicables, rentables económica y socialmente y constituir estos modelos como referencia de política pública y social, lo anterior se logra mediante el diseño de proyectos productivos de bajo impacto ecológico con perspectiva de género y un fuerte componente de búsqueda de equidad en las relaciones sociales de la comunidad, además de la iniciativa de capacitación y elementos de reflexividad de los beneficiarios. Los proyectos de trabajo que elabora y lleva a cabo, están dirigidos por estos objetivos de largo plazo, cuyos resultados a corto plazo no son del todo visibles.

Estructura: En su mayoría son lo que se considera ONG intermediarias. Se encargan de solicitar recursos y ayudas, establecer relaciones, asesorar en aspectos técnicos, organizativos y financieros, etc. Y ONG de estudio formadas por profesionales que realizan análisis de coyuntura sobre el país o los sectores en crisis, sirviendo a veces de asesoría a los gobiernos. Son una mezcla de centros de estudio, equipos de análisis y consultoría, etc

Son organizaciones pequeñas con mucha capacidad de integrar esfuerzos con otras, tienen un gran potencial de difusión, una orientación a largo plazo con objetivos de corto plazo bien definidos. La innovación surge de todas las direcciones y el trabajo es integral y polivalente, las tareas son complejas y el miembro de la organización es considerado experto. Tienen una capacidad muy débil de contratación por lo que sus miembros se encuentran en lo que denominaríamos el voluntariado profesional con ingresos eventuales. Son organizaciones flexibles que se sostienen básicamente por el compromiso de los actores con los principios éticos y los objetivos perseguidos en los proyectos y por las contingencias de los financiamientos. Por lo anterior, existen muy pocos espacios formalizados y casi todas las decisiones se toman por consenso.

La capacidad para generar conocimientos es limitada pero si existe. Los conocimientos que generan son resultados de la comunicación y réplicas de la experiencia, el conocimiento se construye a través del diálogo entre los miembros que laboran al interior de la organización y con otras organizaciones que participan de los mismos proyectos. Se mantienen en torno a proyectos concebidos y realizados por equipos de trabajo pequeños (3 o 4 personas) financiados por organismos internacionales o nacionales, esto hace que en su interior tiendan a ser poco centralizadas y tendencialmente horizontales. Las tareas que realizan los miembros de la organización son múltiples y están determinadas por las circunstancias que impone el proyecto de trabajo, así como las condiciones de los financiamientos, hay pocos espacios formalizados, estas mismas circunstancias provoca que individualmente se concentren recursos o fuentes de poder que impulsan la jerarquización implícita entre los miembros.

Cultura y actores: La adquisición del oficio es una cualidad intrínseca de este tipo de organizaciones, los actores se capacitan en la práctica y debido al contacto con las demandas de los beneficiarios se capacitan técnica y socialmente de acuerdo a los proyectos que dirigen y en los cuales participan activamente, por ello adquieren tienen un alto grado de reflexividad sobre su propia práctica. La identidad organizacional es fuerte, muchas veces se trata de una combinación entre el compromiso ético y la búsqueda de obtención de recursos que aseguren su sobrevivencia.

El individuo en este tipo de organizaciones es un sujeto que se recrea a sí mismo en función de sus propios intereses y en relación a sus cualidades, que establece relaciones variadas en múltiples espacios y su mayor cualidad reside en establecer un equilibrio entre la multiplicidad de los

espacios en que labora y el compromiso con los proyectos específicos que lleva a cabo. El actor típico de las Organizaciones de Tercera Generación tiene acceso a información relevante y relación con diversos actores, está altamente profesionalizado por lo que adquiere un carácter de experto. Sin embargo, se encuentra limitado por sus capacidades individuales y la mayor parte del tiempo está ocupado en buscar los recursos para asegurar su sobrevivencia, es un actor emergente, de frontera que trabaja en distintos proyectos en diferentes organizaciones, dependiente de los financiamientos y autónomo en su trabajo, que intenta satisfacer sus necesidades particulares promoviendo la mejoría en la calidad de vida de terceros.

DE CUARTA GENERACIÓN: hacia un modelo de desarrollo ecocéntrico, integral, democrático y equilibrado.

Origen: Las organizaciones de cuarta generación o de empoderamiento (empowerment) aparecen en la segunda mitad de la década de los 90 una vez que se han asimilado los cambios ocurridos en el mundo y que se han apropiado de los avances tecnológicos, son organizaciones de la era de la información y la sociedad del conocimiento, plenamente integradas a los procesos de globalización mediante una incipiente asimilación de los principios que rigen la existencia de una sociedad civil mundial. Son consideradas las nuevas organizaciones civiles de desarrollo cuyos principios de orden temático validan y constituyen la referencia discursiva de la modernidad reflexiva, la asunción de la globalidad de los riesgos con base a la crítica al modelo de desarrollo dominante y la plena asimilación de los derechos humanos. Trasciende la definición de las fronteras nacionales y estructuración en clases convirtiéndose en el bastión organizado de la sociedad civil mundial. Son organizaciones que forman parte de la reflexividad organizacional la cual no sólo se caracteriza por integrar las transformaciones técnicas y organizativas para lograr una mayor eficiencia y competitividad en los mercados, sino que porta consigo los principios de la sociedad de riesgo, actuando y pronunciándose en torno a los problemas tecnológicos y políticos resultantes de los éxitos de la modernidad tradicional.

Misión: Ya que dependen un desarrollo equilibrado en lo social y sustentable en lo ecológico, buscan disputar políticamente las decisiones económicas tomadas por los organismos internacionales, modificar el sentido del desarrollo y participar activamente en la creación de políticas públicas, al mismo tiempo que transformar las condiciones estructurales del desarrollo, con prácticas sustentables eficientes y redituables.

Áreas en las que se inscriben: Considerándose desde ahora como definitivo para la reconstrucción de los espacios, la ramificación, densidad y estabilidad de las relaciones recíprocas y la autodefinition de los medios de comunicación y su campo de acción e intervención es la

subpolítica⁸, que representa la asunción plena de los principios de la modernidad reflexiva: derechos humanos “todos los derechos para todos” y la conciencia ecológica, con propuestas de sustentabilidad que sintetizan ambos principios. Las acciones se realizan a través de redes formales e informales de personas y organizaciones y en la educación para el desarrollo se incide en la interdependencia social, económica, política y ecológica. Se añade una nueva estrategia consistente en la denuncia y en la presión política. (Ortega Carpio, 1994)

Desarrollo: la sustentabilidad se define como es el estado o calidad de la vida en la cual las aspiraciones humanas son satisfechas manteniendo la integridad ecológica y por lo tanto, salvaguardando los derechos de la cuarta generación. El concepto de sustentabilidad planteado en la Declaración de Río de 1992, incluyó tres objetivos básicos a cumplir:

Ecológicos. Que representan el estado natural (físico) de los ecosistemas, los que no deben ser degradados sino mantener sus características principales, las cuales son esenciales para su supervivencia a largo plazo.

Económicos. Debe promoverse una economía productiva auxiliada por el know-how de la infraestructura moderna, la que debe proporcionar los ingresos suficientes para garantizar la continuidad en el manejo sostenible de los recursos.

Sociales. Los beneficios y costos deben distribuirse equitativamente entre los distintos grupos, etc.

Con variables que permitan medir el impacto que muchas veces sólo puede considerarse sobre grandes periodos en los cuales los paisajes permanecen relativamente estables y las variables básicas varían muy poco:

VARIABLES QUE CARACTERIZAN LA INTEGRIDAD ECOLÓGICA: suelo, productividad biológica, biodiversidad, agua dulce y océanos.

VARIABLES QUE CARACTERIZAN LAS ASPIRACIONES HUMANAS: necesidades humanas básicas (alimento, agua, salud, vivienda) combustible, cohesión y diversidad cultural.

En términos paradigmáticos, la tierra es concebida como organismo vivo y sensible (Gaia) con la que la vida del ser humano se haya indisociablemente ligada, tiene una visión holística y heterárquica. Por lo tanto, el equilibrio se entiende como algo frágil y su afirmación que la explotación ya está excedida, por ello se plantean acciones urgentes de corto plazo con una orientación al tiempo de largo plazo –cuarta generación-. Tiene una relación alta con los riesgos y se considera la tecnología dominante como negativa. La calidad de vida se define en torno a criterios de ecología integral anti- materialista.



⁸ Entendida como la define Beck (1998) conjunto de oportunidades de acción de poder suplementarias definidas más allá del sistema político tradicional.

Políticamente exige un Estado estable y reducido, se pretende eliminar el crecimiento y distribuir los bienes, su definición es bioregional- global.

En este escenario, encontramos organizaciones civiles de desarrollo sustentable con dos vertientes (Escobar, 1999):

- *Neoliberales*; comprometidas con una noción de utilidad y eficiencia de la naturaleza, una apropiación semántica del neoliberalismo hacia el entorno definido como “medio ambiente”.
- *Eco-socialistas*; con el compromiso del cambio estructural poniendo acento en la lucha por la defensa de la biodiversidad cultural y ecológica en igualdad de condiciones, estas últimas representarían un esfuerzo hacia el cambio cualitativo del patrón civilizatorio⁹ de la modernidad tradicional, hacia la modernidad reflexiva.

Relaciones con el beneficiario (cliente): establece relaciones de complementariedad con la comunidad en la que presta sus servicios, la relación que mantienen con el beneficiario del proyecto es de plena simetría y aprendizaje mutuo, lo que crea situaciones de empoderamiento y apropiación de su propio proceso, tanto de los beneficiarios como de la organización en sí. Se acaba con todo tipo de paternalismo y mesianismo. Se asume plenamente que el sujeto es agente de su desarrollo con cualidades culturales y relaciones sociales necesarias para la realización y creación de sus propios proyectos de desarrollo sustentable.

Relaciones con el entorno: Las organizaciones de cuarta generación actúan en distintas dimensiones, realizan sus acciones con una perspectiva local dimensionadas globalmente y se interrelacionan con diversos actores tanto nacionales como internacionales en relaciones de intercambio dirigidas hacia la realización plena y eficiente de sus proyectos. Intercambian información y recursos y están preparadas para la competencia internacional, son flexibles y estables y se desarrollan en ambientes plenos de incertidumbre, inciden en el escenario nacional y local en términos tanto políticos como sociales y participan en el escenario internacional pronunciándose en torno a la problemática global.

La diferencia entre estas organizaciones y las de tercera generación radica en el índice de globalidad inherente y en la efectividad de sus acciones así como en la capacidad para crear espacios propios y circuitos de mercado alternativos que trasciendan el ámbito local. Son capaces de establecer alianzas con diversas instituciones estatales sin perder la autonomía relativa necesaria para llevar a cabo sus proyectos.

❖ _____
⁹ “el término civilización, la sociedad occidental trata de aquello que expresa su peculiaridad, de lo cual se siente orgullosa: el grado alcanzado por su técnica, sus modales, el desarrollo de sus conocimientos y su concepción del mundo” Elias Norbert “El proceso de la Civilización”. En un sentido más amplio, la idea de civilización, al ser comprendida como proceso histórico en el cual se tiende a asegurar la preeminencia de la cultura sobre la naturaleza, y según la teoría de la *transformación cultural*, se desarrolla de manera no lineal y discontinua, en la cual pueden constatarse la emergencia de alternativas civilizatorias.

Mantienen una relación de integración cooperativa y autonomía plena con todas las organizaciones que les permitan llevar a cabo sus proyectos tanto productivos como mercantiles, esto incluye tanto a los gobiernos locales, federales y a los organismos internacionales. El esquema de relación es incluyente, de confianza y dentro de un modelo de red altamente tecnologizado.

Proyectos: trabajan con proyectos financiados por organismos internacionales y mantienen su autonomía, su contenido es valoral y ético pero no religioso ni político, orientado hacia metas cuyo sustrato es global, conciente de los riesgos, establece relaciones y alianzas temporales con otras organizaciones, pone acento en acciones concretas y viables. Proyectos con globalidad, una frase que permite sintetizar su alcance es pensar globalmente y actuar globalmente.

Son proyectos productivos, políticos y de formaciones humanas complejas, multidisciplinarias y orientadas por una visión integral, con rendimientos a corto plazo coherentes con el largo plazo que se pretende alcanzar. Esto repercute en la capacidad para obtener recursos propios para llevar a cabo sus proyectos y asegurar la perdurabilidad de sus acciones contribuyendo de manera estable y significativa al cambio cultural y político necesario para que la misión de la organización se lleve a cabo.

Financiamientos: Obtienen sus propios recursos a partir de su capacidad productiva, inciden en el mercado, lo anterior les permite una mayor independencia de los avatares de los financiamientos así como la demostración de su pertinencia en el ámbito de la competencia y la realización plena de sus proyectos, así como influir en las decisiones y crear sus propios ambientes para influir de manera significativa en las políticas públicas.

Estructura: Su composición organizacional se desprende del surgimiento de las nuevas organizaciones descentralizadas, flexibles, capaces de responder a los cambios ocurridos en el ambiente, más eficientes, menos jerárquicas, fundadas en la incorporación de tecnología de comunicación: son las nuevas organizaciones en redes que portan un cambio en su relación con el ambiente, una mayor capacidad para incorporar nueva información y prepararse para la competencia –lo que implica una reestructuración de los patrones de competencia-cooperación- y flexibilidad en sus estructuras –velocidad para responder al cambio-. Están altamente profesionalizadas, con tecnología coherente, integrado al ambiente. El trabajo es colectivo y consensual, si bien tienen espacios formalizados como las partes dedicadas a la consecución y la administración de los recursos. Los actores son expertos técnicos y sociales con un alto grado de fuentes de poder, relaciones, ingresos y autonomía.

La organización se convierte en un lugar donde cada actor moviliza sus propios recursos y aprende nuevas habilidades, adquiere un oficio profesionalizado, se identifica con los principios de la organización a partir de su propia visión del mundo y transita fluidamente en otras organizaciones del sector. El actor de estas organizaciones es lo que denominamos el actor-red, inte-

grado al campo de las organizaciones civiles por el compromiso con los proyectos y con los objetivos. Es un actor autónomo con ingresos estables y fuentes de poder que le aseguran un manejo exitoso de una amplia zona de incertidumbre. La identidad del Actor-Red no se caracteriza únicamente por su subjetividad –la forma particular que adopta el vínculo humano-mundo en cada uno de nosotros- sino por ser capaces de objetivar y producir un imaginario común *no determinado por algún tipo de reglamentación social. Sino por una red de relaciones que se entrecruzan de diferentes manera y se desestabilizan mutuamente, lo que crea espacios cada vez mayores para las decisiones individuales* (Hizler 1999:167)¹⁰, y se expresa en un conjunto de pertenencias, a través de las cuales el actor se reconoce a sí mismo, toma conciencia de sus intereses, actúa en su defensa y promoción, expresa su racionalidad y canaliza sus afectos. Distintas estrategias son desplegadas en cada una de ellas y pueden estar asociadas a marcos organizacionales específicos.

De forma aproximada, presentamos en el siguiente cuadro lo que desarrollamos en la tipología (insertar figura ONG's)

| Aproximaciones organizacionales de la tipología de OCNGD's | | | |
|--|--|---|--|
| Primera Generación | Segunda Generación | Tercera Generación | Cuarta Generación |
| Ayuda Humanitaria Paliar efectos | Cooperación Desarrollo Riqueza vs atraso | Participación Desarrollo sosteni Consolidar derechos | Empoderamiento Por la 4-generac Crear condiciones |
| Específicos Simples-específica | Territorial-grupos Interdisciplinar Administrativos | Polivalentes Multidisciplinario Técnicos Cuantitativas-cuali | Holísticos Multi inter disc. Técnicos y admo |
| Cuantitativas Lineal-jerarquia Cúspide Separado Tr.individual Baja Corto plazo Viejas | Cuantitativas Lineal horizontal Cúspide Separado Por grupo Mediana Mediano plazo tránsito | Horizontal Todas direcciones Integrado Por equipo Media-alta Largo plazo nuevas | Cualitativas Caleidoscopio Todas las direcc. Integrado Equipos-redes Alta Corto.largo plazo innovando |
| Excluyente esto o Unilateral Baja Buena voluntad | Excluyente Bilineal Mediana Desconfianza | Incluyente Dialogal Alta red | Incluye-excluye Red Alta-total Reciproca-red |



¹⁰ En Beck Ulrich comp. (1999) *Hijos de la Libertad*.

3.4 CONCEPTO DE RED Y DE ACTOR RED DE LAS OCD's

En este apartado se presenta la incorporación de las dimensiones ínter organizacionales presentes en la configuración de redes de organizaciones civiles de desarrollo sustentable, en el contexto donde se desenvuelven, y en la concepción del actor-red como figura relevante en el funcionamiento de la red.

Uno de los conceptos que más se mencionan a lo largo de este trabajo es el de la sociedad civil, debido a que su destino está imbricado con el de las organizaciones que son el cuerpo de esta investigación, hemos ensayado ya varias definiciones por lo que ahora vamos a buscar la aplicabilidad de estas en cuanto a la pertinencia organizacional si consideramos que las características que la definen, se traducirían en formas de organizar el trabajo, relaciones entre actores y en la definición de las pertenencias.

Del mismo modo, la definición la sustentabilidad tendría su traducción al interior de las organizaciones no sólo en el modo a partir del cual se conciben –dimensión paradigmática- sino en lo que respecta a la estructuración misma del trabajo. Estamos afirmando que dichos conceptos, convertidos en categorías de la organización, se reflejarán en las organizaciones civiles de tercera y cuarta generación del siguiente modo:

| | | Sociedad civil | Sustentabilidad |
|----------------------------|---|--|--|
| Áreas y cualidades | Misión Definición de la org. Objetivos | Derechos humanos Mundo de vida, grupo soc. Empoderamiento | De cuarta generación Riesgo ecología Equilibrio ambiental |
| | Dimensión organizacional | | |
| | Tipo de proyectos Tareas y conocimiento expertos Acento a las cualidades Flujo de información Toma de decisiones jerarquía Innovación Tr. Manual-intelectual Visión del tr. Relación al riesgo Orientación tiempo normas | Multidisciplinario Técnicos Cualitativas Horizontal descentral Democrática horizontal Ttodas las direcciones Integrado Equipo Alta Largo plazo Nuevas | Integral multidisc Técnicos Cualitativas Descentral.experto Descentralizada Horizontalidad Experto descentral Integrado Equivio Alta Largo plazo Nuevas |
| Relación con otros actores | Esquema de relación Con el cliente Comunicación Confianza comunicación | Incluye esto y lo otro Dialogal Alta Reciprocidad red Alta | Integrado Dialogal mutua Alta Red Alta |

Cuadro elaborado por la autora

Para advertir lo anterior, se utiliza un modelo de análisis de redes para estudiar las dimensiones organizacionales y los mecanismos de regulación que dan lugar a las formaciones de redes de las OCDS's.

Considerando los elementos que las constituyen, las hemos ordenado en dos niveles que nos permiten distinguir las dimensiones y las interrelaciones que la definen:

- **El primer nivel** que constituyen a lo que denominamos *la red en sí* en el cual se definen y caracterizan las interacciones y los mecanismos de regulación, la configuración relacional y la cultura que define sus cualidades organizacionales, los liderazgos, sus proyectos y los actores que en ella participan, así como las interacciones, los mecanismos de regulación y los actores de la red que entran en contacto con ciertos actores externos – que son definidos como su entorno organizacional con base a las interacciones establecidas.
- **En el segundo nivel** abordamos las interacciones y los mecanismos de regulación, el grado de integración y los actores que participan en el establecimiento de vínculos entre las organizaciones civiles que participan en la red y la constitución de las organizaciones, sus cualidades organizacionales, los liderazgos, sus proyectos y los actores que en ella participan resaltando la relación que ellas mismas mantienen con otros actores, tanto externos como con el beneficiario o cliente –lo que en este campo se denomina como el modelo de promoción social y que es la base de la clasificación de dichas organizaciones en *generaciones* (Ortega Carpio, 1994: 63)

a) Características de las redes

En la década de los 80 ha tenido lugar una suerte de revolución en el campo de las organizaciones que tiende a la flexibilización, el ajuste mutuo, el debilitamiento de la división del trabajo y la coordinación. Ello implica una fuerte transformación respecto a las formas tradicionales de organización cuya estructura es fundamentalmente piramidal. Dichas formas organizacionales fueron eficientes para ciertos ambientes, pero las nuevas condiciones las hacen vulnerables. En el marco de la teoría de la organización algunos autores (Miles & Snow, 1992) sostienen que los cambios acumulados en el ambiente provocan que las formas organizacionales tradicionales devengan en estructuras cada vez menos eficientes y que las nuevas formas organizacionales si permiten la adecuada coordinación de los recursos al incorporar una mayor flexibilidad, dispersión, interdependencia y acoplamiento de tipo flojo. De este modo, la forma red parece corregir las deficiencias de las formas existentes.

En este contexto, las redes se consideran el resultado de una suerte de revolución organizacional análoga a la que tuvo lugar con la incorporación de las formas funcionales primero y de la estructura divisional después. Tal revolución se identifica como resultado de un proceso de adaptación necesario para las empresas frente a las transformaciones ocurridas en el ambiente. Dicho

ambiente está determinado por las características que definen la globalización, donde se acentúan básicamente dos rasgos: desarrollo tecnológico e incremento de la competencia.

La definición de redes de negocios está fundada en la fragmentación de los procesos y la incorporación de la autonomía relativa de cada uno de ellos, aunada a la toma de decisiones de forma relativamente colectiva. Se reconoce la existencia de distintos tipos de redes con variaciones en el grado de autonomía, especialización del trabajo y, sobre todo, en la clase de relación en las cuales se fundamenta el tipo de intercambio entre las sub-organizaciones que componen la red. La red estable parece ser un resultado de la expansión de la organización funcional; la red interna implica la creación de un mercado al interior de la empresa; la red dinámica asociada a la organización divisional resalta la adaptabilidad en los ambientes locales que corren el riesgo de la dispersión. Se definen dos prototipos de relación: incorporación de las relaciones externas al interior de las organizaciones y la dinámica de las relaciones externas voluntarias.

Una red presupone un propósito unificado y requiere de un sentido de identidad necesario para delimitar y ordenar los recursos, las agencias y las acciones necesarias para concluir las estrategias y las metas. Sin la existencia de ese propósito común, sería imposible evaluar la eficacia y la deseabilidad de la asociación o saber cuando las acciones logran verdaderas ganancias de esa cooperación. Son esos tres elementos del diseño - recursos de co-especialización, control articulado y propósito colectivo - lo que distingue la organización en redes de las organizaciones centralizadas, de las jerarquías inflexibles, de las asociaciones casuales y de las azarosas sociedades (Van Alstyne, 1997: 1-47).

Y han sido definidas como:

nodos dispersos e interconectados, con una estructura horizontal, con una forma de gobierno no centralizado, con jerarquías tendientes a cero, mucha iniciativa interna y local, que actúa siguiendo una idea central realizada a través de tácticas descentralizadas y que depende de una comunicación densa sobre intercambio de información funcional. (Informe RAND, 1998. Citado en Camarena, 1999: 5-67).

No obstante la identificación nominal y hasta cierto punto organizativa que existen entre las Redes de negocios y las Redes de organizaciones civiles, retomaremos la noción con cierta distancia de los criterios que las identifican como redes de negocios en varios aspectos: primero, en cuanto a las circunstancias que hacen posible y necesario el surgimiento de las redes de organizaciones civiles, que están relacionadas con las condiciones socio políticas:

Existen diversas circunstancias que al combinarse hacen posible el surgimiento de las redes civiles. Estas circunstancias se pueden distinguir en dos planos. El primer plano corresponde a los componentes que definen el entorno institucional: a)

el financiamiento, b) la relación entre la institución y la gente a la que le sirve y c) la relación entre las mismas organizaciones. El segundo plano corresponde a los factores externos que ayudan a la creación de redes. Hay una serie de circunstancias que facilitarían el proceso de asociación de un sector que se encontraba dividido, segmentado, disperso y socialmente invisible. Sobresalen en este plano: a) la relación con el gobierno, b) los factores políticos, c) y los factores internacionales. (García, 2000: 1-10)

Las redes de organizaciones civiles mantienen una especificidad organizacional, puesto que en ellos se forman vínculos más o menos estables con un cierto grado de densidad que se establecen entre organizaciones independientes y se definen como nodos dispersos e interconectados. Tienen una estructura horizontal, una forma de gobierno no centralizado, jerarquías tendientes a cero, además de mucha iniciativa interna y local. La red actúa siguiendo una idea central que se realiza a través de tácticas descentralizadas y que depende de una comunicación densa sobre intercambio de información funcional. Las redes sociales...*se conforman de manera democrática con estructuras simples y con procesos dinámicos de intercomunicación. Cuenta mucho la incorporación de instituciones y personalidades reconocidas de distintos ámbitos y libres de compromisos políticos. Se reconocen cada vez más como organismos con un compromiso ético y con una vocación de servicio social y civil.* (FAM, 1997: 231)

Y, más que resaltar la influencia del ambiente y comprender su existencia como resultado adaptativo, vamos a subrayar en el tipo de relaciones que se establecen, los grados de integración que alcanzan así como el modo en que se resuelven los conflictos, identificando su capacidad para adaptar, transformar o intervenir sobre las condiciones existentes. Esto nos permitirá evaluar su efectividad no sólo en términos intra e interorganizacionales, sino en cuanto a su capacidad para movilizar información y el grado de influencia que alcanzan para incidir en la configuración de nuevas condiciones sociales, políticas y culturales.

Consideramos significativo el hecho de que la forma organizacional en red, las organizaciones de la era de la información y el nuevo management para el conocimiento, tengan como cualidades relevantes aquellas que caractericen idealmente a la sociedad civil y se planteen la necesidad de buscar una conciliación entre su crecimiento y la sustentabilidad. Ya que lo significativo de los cambios organizacionales reflejados en los nuevos paradigmas no tan sólo está en la incorporación de nuevas tecnologías –que es el rasgo distintivo de las organizaciones de la era de la información- sino en que la búsqueda de sustentabilidad que se refleja en la existencia de los nuevos paradigmas de la organización tanto al interior de ella (Clarke y Clegg, 1998: 381-382) definida con base a tres ejes:

Eje ético, en donde la tierra es vista como hogar, se la percibe como un todo interdependiente, vinculado en red en donde el ser humano tiene el rol de miembro, no de dueño.

Eje científico, en que la naturaleza se define como diversa y frágil, se consideran los límites en el crecimiento, los problemas se evalúan en base en la necesidad de estabilización, se consideran los riesgos y se tiene fe en la tecnología alternativa que permita conservar y mantener el capital natural.

Eje económico, el objetivo es la calidad de vida, la naturaleza humana se entiende en una definición amplia, post materialista y preocupada por la satisfacción de las necesidades subjetivas y estéticas de toda la población, el ser humano se considera como *homo sapiens*, la estructura económica se proyecta como una economía equilibrada con las necesidades de la naturaleza, una economía verde, el problema de la pobreza se considera un problema de aprovechamiento de las oportunidades y redistribución y su orientación es global, no nacional.

Lo que en los términos de nuestra investigación pueden considerarse como la referencia organizacional de la reflexividad científica, nos permite conceptualizar a las OCDS's como parte sustancial del universo que compone la reflexividad organizacional, ya que las formas organizacionales adecuadas a este modelo se caracterizarían por condensar en su seno tanto una nueva concepción de la naturaleza, como del individuo. Sin embargo, las cualidades estructurales y conceptuales de los nuevos paradigmas son tan solo el marco de la reproducción del orden local y no expresan sino el grado y tipo de formalización y los márgenes institucionales mediante los cuales los actores estructuran su cooperación, generan su interdependencia

Existen distintos tipos de redes de organizaciones civiles, cuyos factores de diferenciación son el número de organizaciones y personas involucradas; los procesos internos de decisión, coordinación y gestión; el grado de estabilidad alcanzado (relacionado con la firmeza de los vínculos internos de confianza y solidaridad entre los miembros); el campo concreto en el que se desarrollan sus actividades; el grado de reconocimiento social; sus directrices y normas de acción; y sus procesos de formación de consenso y solución de conflictos.

Una de las características principales de las redes de organizaciones civiles es que están integradas por distintas organizaciones que poseen cualidades específicas y tienen actores individuales independientes y autónomos que libremente deciden formar parte de la RED. Su relación está basada en la autonomía y en la aceptación voluntaria de objetivos comunes y planes de acción. Poseen reglas de interacción, estándares de actuación y determinación de responsabilidades que se establecen mediante mecanismos de negociación y consenso. De este modo, se hace evidente que los grados de integración por parte de las distintas organizaciones que componen la red son

desiguales y dependen tanto de las características de la red como de las cualidades de cada una de las organizaciones que la constituyen. Por ello afirmamos que las cualidades de las organizaciones que componen las redes y los grados de integración que alcanzan cada una de ellas junto con los mecanismos que la constituyen, tiene una diversidad dinámica que imprime su sello a las redes de organizaciones civiles. Tomando en cuenta que, términos generales, una RED de organizaciones civiles es un agrupamiento estable de varias organizaciones independientes y autónomas, de diversos tamaños, complejidades, capacidades e influencias, que se vinculan entre sí por confluencia de intereses en la realización de determinados objetivos y dado el intercambio y complementariedad de recursos fundamentales para realizar los objetivos que son de su interés común.

Retomamos en este trabajo una definición general sobre redes en la que se afirma que:

Una red presupone un propósito unificado y requiere de un sentido de identidad necesario para delimitar y ordenar los recursos, las agencias y las acciones necesarias para concluir las estrategias y las metas. Sin la existencia de ese propósito común, sería imposible evaluar la eficacia y la deseabilidad de la asociación o saber cuando las acciones logran verdaderas ganancias de esa cooperación. Son esos tres elementos del diseño - recursos de co-especialización, control articulado y propósito colectivo - lo que distingue la organización en redes de las organizaciones centralizadas, de las jerarquías inflexibles, de las asociaciones casuales y de las azarosas sociedades. El propósito está definido por los intereses de una cooperativa; la integración vertical es variable de moderada a baja y la propiedad es descentralizada; la especificidad de los recursos es alta, hay acoplamiento flojo y flexibilidad; los productos están adaptados a la necesidad del cliente; la confianza es alta; las transacciones de largo plazo, de repetición variable; el modo en que se resuelven los conflictos es mediante negociación colectiva, reciprocidad; los límites son flexibles, permeables, relativos con vinculaciones latentes y dinámicos; la comunicación es tanta como se requiera, directa y colectiva; la orientación de las tareas es en base a proyectos específicos; los incentivos están orientados a la actuación, beneficios para la actuación múltiple; el locus de la decisión es local y colectivamente negociada; la recolección de la información es distribuida y de búsqueda moderada; el control/ autoridad / modo de influencia está basada en la reputación o el criterio de experto, persuasión y la efectividad del control se basa en la formación de lazos. (Rugman & Verbeke 1995)

Las características que vamos a considerar para afirmar que un conjunto de organizaciones civiles constituye una RED son: que existe a) pluralidad de organizaciones independientes y autónomas; b) agrupación libre y membresía estable de las organizaciones; c) objetivos de acción

compartidos por definición conjunta y aceptación voluntaria y normas, directrices y planes de acción compartidos; d) formas de dirección representativa y compartidas de tipo de coordinación más que de subordinación; e) recursos compartidos, relaciones permanentes de intercambio de bienes y servicios y actividades internas de complementación y por último; f) responsabilidad solidaria de la red con las actividades y resultados de las organizaciones particulares.

Otra característica de las Redes de Organizaciones Civiles es que las *ONG* modernas introdujeron un aspecto organizativo novedoso en las formas anteriores de resistencia, otorgándoles capacidad para movilizar información sobre sus causas en volúmenes no anticipados. Esta capacidad es lo que legitima públicamente a las *ONG*, especialmente en México donde los canales de información han sido fuentes controladas o mermadas por la postura gubernamental. Aun así, la capacidad de las *ONG* para movilizar y representar a la ciudadanía es limitada, es decir, en comparación con su habilidad para captar y diseminar información sobre ella (Camarena, 1999: 5-67).

El hecho de que en términos de sus fronteras organizacionales, su nivel de internacionalización, su habilidad para comunicar, su capacidad de manejar información y conocimiento, sus estrategias de adaptación a condiciones locales así como los mecanismos que poseen para integrarse desde la localidad con la globalidad y la circunstancia de que tales relaciones estén mediatizadas por formas de comunicación (–uso intenso de las nuevas tecnologías–) hace que la emergencia de las redes y el acento en su capacidad para producir y difundir información¹¹ las convierta en organizaciones de la era de la información.

b) Redes en la sociedad de conocimiento.

El concepto de sociedad del conocimiento puede caracterizarse en términos generales por dos tipos de procesos que corren paralelos y se intersectan en las OCDS's: por un lado están las transformaciones resultantes de la reflexividad científica (Beck, 1998) resultado de la crítica hacia los efectos del desarrollo y el crecimiento de la modernidad tradicional, en los cuales el discurso científico se enfrenta a sus productos, defectos o problemas inducidos, lo que provoca la proliferación de discursos y saberes -argumentados científicamente- con signos y adscripciones diversas que disputan el “código” de la producción de la verdad-verdadera, que se traduce en la pérdida de hegemonía de un solo saber científico y, por lo tanto, de un solo modelo válido de desarrollo; por otro lado, se encuentra la sucesión de opciones organizativas que acompañan la producción de nuevos conocimientos y el valor de la innovación, lo que en la teoría de la organización se entiende como resultado de la revolución tecnológica y la incorporación de nuevas tecnologías de comunicación que traen consigo la transformación de las formas organiza-

❖ _____
❖ ¹¹ En una época en la que el conocimiento se ha convertido en un signo tan relevante que algunos autores han denominado esta época como la sociedad del conocimiento (Brown y Duguid, 1998: 91-111).

les en donde la producción de nuevos conocimiento y la innovación deviene en la razón principal para la reestructuración.

Por el hecho de que las organizaciones civiles disputan el monopolio de la idea de desarrollo creando sus propios discursos, innovando sobre sus prácticas y difundiendo información sobre sus acciones, además de realizarse mediante nuevas estrategias organizacionales, en nuestro desarrollo teórico son importantes ambos aspectos: los *juegos de tensiones entre ciencia, práctica y vida pública* (Beck, 1998: 254) y las formas organizacionales adecuadas a la producción de nuevos conocimientos, en las que el conocimiento se define como el recurso infinitamente renovable (Brown y Duguid, 1998: 91-111). Lo anterior nos permite ubicar el conocimiento y las configuraciones relacionales consensuales como un punto central de encuentro para el análisis de las redes de organizaciones civiles de desarrollo.

El primer punto que caracteriza a la sociedad del conocimiento está relacionado con la crítica a la noción de desarrollo lineal y expansivo propia de la modernidad tradicional y se sitúa contra la imposición de un sólo discurso científico. La propagación de saberes, discursos y formas de intercomunicabilidad que ponen en entredicho la hegemonía del modelo de desarrollo, proviene del reconocimiento de los límites del crecimiento y argumenta sobre los errores y los riesgos a los que conduce. Se trata no sólo de reivindicar la conservación de los recursos naturales, sino de fomentar la comprensión de las articulaciones existentes entre los grupos sociales y la naturaleza, para impulsar proyectos alternativos basados en la descentralización, la cooperación, la autonomía regional, la autogestión comunitaria y el respeto a la diversidad cultural. Esta propuesta de desarrollo sustentable va desde la transformación del paradigma del conocimiento hasta la reorientación de los procesos de investigación de saberes ambientales. El cambio tecnológico busca revertir el impacto cultural y ecológico del modelo de desarrollo imperante.

El segundo punto se refiere a la transformación de las organizaciones debido a la plena asimilación de las nuevas tecnologías, lo cual provoca que la producción del conocimiento -entendido como la conjunción entre el “saber cómo hacer” y el “saber hacer”- se considere un punto crítico y nodal en la reestructuración de las organizaciones. Gracias a eso se establecen nuevas formas de distribución y acceso a la información, surge la variación en las proporciones de la centralización y descentralización del poder y el saber, y se considera la supremacía del saber colectivo. Consecuentemente las estructuras de la organización se modifican, desplazando la verticalidad por horizontalidades más democráticas y fluidas.

Tales organizaciones se caracterizan por traducir en estructuras las condiciones que posibilitan la operativización del conocimiento, la producción de nuevos conocimientos y la transformación del conocimiento implícito en conocimiento explícito, mediante una serie de mecanismos incorporados a la organización en los cuales lo sustancial es su cualidad para permitir o producir

pautas de relación donde el respeto por el otro y el “*take care*” (Sensiper y Leonard, 1998: 113-153) promueven la creatividad y la creación de nuevos conocimientos.

Y podemos representarlas del siguiente modo:

Creación de nuevos conocimientos = estructura flexible y no piramidal, flujo libre de información, toma de decisiones democráticas y colectivas.

Configuración relacional = trabajo en equipo, incluyente, tolerante, abierta y altamente afectiva, intercomunicabilidad.

Actor = experto con cualidades técnicas y sociales, individuo interdependiente.

En las empresas organizadas en torno a la producción del conocimiento, la racionalidad es en primera instancia instrumental: el conocimiento, la innovación y la creatividad son considerados medios para obtener un producto que se posicione de forma ventajosa en el mercado. Por lo tanto, la configuración relacional de estas organizaciones, el “*take care*”, el trabajo en equipo y la tolerancia son tan sólo el ambiente adecuado para producirlo.

Es posible encontrar aquí una diferencia básica con las OCDS's en cuanto a la racionalidad que imprime un sentido distinto a las acciones: el conocimiento es un medio para intervenir y recuperar las relaciones de equilibrio con la naturaleza y entre los sujetos en la lucha de la superación de la pobreza, por lo tanto, ese conocimiento no está ni absorbido ni determinado por la lógica del mercado y la competencia.

Esto significa que la organización óptima para dichos fines será flexible, tendrá un flujo multidireccional de información y de innovación; no será piramidal, su toma de decisiones será colectiva y democrática, en estrecha conexión con las necesidades del cliente o beneficiario. Lo anterior deviene en lo que Stewart Clegg y Thomas Clarke (Clarke y Clegg, 1998: 31) caracterizan como el modelo de las organizaciones de la era de la información.

Los proyectos serán multidisciplinarios y las tareas complejas, los expertos se definen por sus cualidades técnicas y adaptables, se pone el acento a las capacidades cualitativas, el centro del trabajo es el equipo, se busca maximizar las oportunidades y se orientan al futuro, por lo tanto su esquema de relación es incluyente y participativo, para facilitar el empoderamiento.

En el caso de las ROCDS's, la existencia y el despliegue de los proyectos es el punto central de la organización y es preciso evaluar la coherencia de las propuestas en relación a las tecnologías que promueven, el costo y el grado de dificultad para el acceso, el tipo de relaciones que implican, tanto la transmisión de los conocimientos necesarios para su utilización, como aquellas que involucra su uso, la perdurabilidad de sus efectos, la visión de globalidad que contienen y los fines que persiguen. Con estos criterios de evaluación de sustentabilidad es posible observar el

grado y el tipo de democratización que se promueve así como la intervención a largo plazo – equilibrio ecológico y perdurabilidad-.

La RED facilita el logro de metas y soluciones comunes a través del intercambio de recursos y de la asistencia recíproca que se manifiestan en las siguientes actividades: a) participación y realización de proyectos integrales de mayor envergadura o mayor grado especialización; b) puesta en común de análisis y solución de problemas así como de técnicas de decisión y gestión; c) intercambio de información, experiencia y conocimiento, que son de utilidad para anticipar problemas, corregir errores, ampliar capacidades y desarrollar procesos de aprendizaje; d) compartir procesos de negociación, compromiso y consenso efectivos en circunstancias de divergencias o de conflicto; e) puesta a disposición de relaciones y círculos sociales relevantes para la atención de los problemas de interés; f) provisión de recursos de varios tipos, desde materiales hasta cognoscitivos y morales.

- Las redes suelen generar confianza y responsabilidad social, crear capacidades, incrementar la disposición de recursos, aumentar la efectividad, disminuir los costos, aumentar la cobertura, la calidad y el impacto de las actividades, así como sostener la continuidad de la acción. La agregación de valor en las redes consiste en su aporte a la confianza, a la cooperación social y a la eficacia práctica de la participación.

En cuanto al modo de gestión de la red, se encuentra relacionado con el recorrido o trayectoria profesional de los actores al interior de la organización, por ello, está vinculado con el contrato social de la empresa comunitaria, cuyas estrategias de distribución son: la movilización individual, la adquisición de oficio; a la carga de trabajo, respuesta autónoma. El sistema de relación entre los actores son los sistemas de relación solidificados en los que se inscriben las acciones; es el universo relacional de referencia o la configuración relacional. En la empresa comunitaria, así como en las ROCDS's, las interacciones y las divergencias eventuales entre los diferentes actores se encuentran fuertemente ponderados por un sistema cultural común impuesto por una norma consensual o por la integración de capacidades de actores entorno a un proyecto en común. El consenso no está exento de divergencias pero se evita la confrontación directa y se asume el diálogo como la figura de intermediación por excelencia, la conflictualidad se resuelve mediante el consenso y el intercambio negociado de manera que sea posible mantener el grado de cooperación necesaria entre los participantes (Friedberg, 1997: 151).

La red genera una estructura de relaciones entre organizaciones y actores cuyas particularidades son: a) Se ordenan y estabilizan por los vínculos de interdependencia y complementariedad de los recursos y, por ende, en la aceptación de reglas de equivalencia o simetría en los intercambios y de asistencia recíproca; b) No son relaciones de naturaleza jerárquica de subordinación unilateral, sino del tipo horizontal, de coordinación entre instancias autónomas y descentraliza-

das conforme a criterios normas y estándares de dirección y acción, que para algunas causas exige un código de ética social compartido; c) El eje de funcionamiento, equilibrio y productividad de la red no se ubica en la actividad y el rendimiento de cada una de las organizaciones individuales, sino en la interdependencia y complementariedad entre las organizaciones.

Y dado que las redes de organizaciones civiles no son necesariamente comunitarias en su espíritu y actuación, en su interior desarrollan *relaciones de poder* (Foucault) ¹² con base en las distintas fuentes de poder que controlan algunos de los integrantes, lo cual no significa que haya un predominio, sino que se ponen en juego ciertos recursos estratégicos. Para reconocerlos es preciso reconocer cómo se desarrollan los procesos de negociación al interior de la Red.

Organizaciones de la era de la información: en la participación y el empoderamiento, con conocimiento multidisciplinario. Sus posiciones son flexibles, desarrollan trabajo activo y de largo plazo, son múltiples, sin fronteras, en red, con acento en las diferencias cualitativas y el desarrollo de las personas; se plantean el mejoramiento creciente, la innovación emana de todas las direcciones y están orientadas al futuro con una tendencia a la maximización de las oportunidades de cambio; buscan nuevas reglas y normas; los expertos son técnicos y hay en ellas una visión integrada del trabajo con perspectiva holística.

Estudiar el funcionamiento de las organizaciones es, en efecto, comprender cómo se construyen las relaciones de cooperación y las interacciones estratégicas entre los actores, para poder considerar las relaciones cotidianas de trabajo y los objetivos de la producción. Así que:

El punto de partida de la investigación organizacional de la acción colectiva es la idea de que todo fenómeno social puede ser analizado como producto de los comportamientos de una unión entre los actores ligados entre sí por interdependencias estratégicas e interacciones. Los mecanismos de regulación, es decir, las dinámicas endógenas y los mecanismos de auto conservación de comportamientos de un conjunto de actores se refleja empíricamente en la reproducción del orden y sus efectos (Friedberg, 1997: 13).

Es decir, cuando hablamos de la existencia de mecanismos de regulación, consideramos primero la importancia de lo estructurante y el papel de los actores individuales en dicho proceso. Esto se cristaliza en la presencia de tres condiciones: el tipo de relación existente para la definición y la realización de las tareas necesarias que está relacionado con las fuentes de poder de los actores, el grado de formalización en la estructuración de los campos y los actores individuales.

❖ _____
¹² Considerar la diferencia entre relaciones de poder y estados de dominación.

Existe un eje de evolución de las reglas del juego –grado de formalización en las formas de regulación colectiva- y un eje de conflictualidad en el que se distinguen los modos de cooperación fundados en la dinámica de oposición a la negociación.

En organizaciones flexibles y no piramidales, como es el caso de las redes y, más específicamente, de las redes de las OCDS's, las cualidades de los mecanismos de regulación se disuelven en la ambigüedad de las reglas y la precariedad de la formalización de los espacios; por ende, las estrategias individuales casi las subsumen dejando un amplio espacio al compromiso, la responsabilidad y las cualidades personales, lo que no hace sino maximizar las fuentes de poder de los actores. El consenso es, pues, al interior de la organización, el modo en que se determina tanto lo estructurante como lo estructurado, lo cual hace que sean necesarias las reuniones periódicas y la progresión en resultados sea poco visible.

Por ello resulta crucial acceder, mediante estas herramientas metodológicas, a la observación de los actores, los modos en que se constituyen, sus fuentes de poder, las incertidumbres a las cuales se enfrentan que se cristalizan y codifican en la fuerza del compromiso entre los participantes y mediante una función fija profundamente ligada a las prácticas. Esto se hace con el fin de comprender sin cosificar las relaciones y las condiciones que los conforman, con lo que recuperamos, algunos elementos de la teoría del actor-red (ver actores organizacionales de OC's en este capítulo)

Una red de organizaciones civiles, al ser una asociación voluntaria de diversas organizaciones autónomas, está hecha más de momentos de flujos y reflujos, que de un fenómeno sólido y estable. Los datos obtenidos en la investigación de campo nos indican que las Redes de Organizaciones Civiles estudiadas son el resultado de las cualidades y capacidades de integración de las organizaciones particulares y autónomas existentes, que las preceden y que determinan su formación.

Por ello, en este trabajo nos proponemos establecer una serie de relaciones entre el tipo de organización civil caracterizada de acuerdo a los parámetros de la tipología que las ordenan por generaciones y el tipo y grado de integración que logra cada una de ellas en el trabajo de la red, así como la tendencia de transformación organizacional que la integración en Red impone a las organizaciones que en ella participan. Teniendo clara la distinción entre la red formal, que significa el presupuesto organizativo de varias organizaciones que se asocian con un objetivo común y en relación a una razón o coyuntura específica, y las practicas conjuntas, la complementariedad de los procesos, la simultaneidad de las acciones y la convergencia en los planteamientos y prácticas de algunas organizaciones que se integran en proyectos interorganizacionales, (cuya existencia la red formal cubija y dentro de ella se generan, lo que podríamos denominar como *red en sí*) podremos discernir los datos que tengamos de las prácticas organizacionales, lo cual a

su vez nos permitirá ver a la Red como un modo de organizarse y una forma dinámica y no una estructura fija que existe como un resultado dado.

Por otro lado, cuando mencionamos las redes de organizaciones civiles como reunión de organizaciones autónomas, estamos hablando de que quienes se relacionan entre sí no son exactamente las organizaciones, sino los actores que participan en la red en nombre de sus organizaciones o en nombre de su individualidad. Este hecho imprime una especificidad en la dinámica de la ROCD's y se nos presenta como un problema para analizar. Considerando que el argumento central de esta parte del trabajo es que la dinámica de la red se encuentra en cierto modo determinada por el tipo de organizaciones que la componen, más que por los objetivos y las condiciones territoriales, afirmamos que el comportamiento de los actores al interior de la red está en relación con la organización a la cual pertenecen, mientras que quienes participan en organizaciones de tercera y cuarta generación tienen la capacidad de negociar su participación, involucrando la totalidad de los recursos de los que dispone la organización, es decir, se trata de un actor más libre y con más fuentes de poder en relación a los actores que pertenecen a organizaciones de primera o segunda generación, que se encuentran limitados por la dinámica de sus organizaciones.

En el caso de las Redes de organizaciones civiles, ocurre un fenómeno singular que está determinado por su propia constitución. El hecho de que sea un conglomerado de organizaciones autónomas e individuos particulares, provoca que la participación sea desigual pero complementaria de ahí que podamos suponer que existen gérmenes de reciprocidades basadas en el reconocimiento de la diferencia y la búsqueda de soluciones comunes.

Con este fin, hemos preparado una serie de parámetros que nos permitirán aproximarnos, en términos generales, a la comprensión de los fundamentos del impacto organizacional de la conformación de redes. Siguiendo los argumentos esbozados arriba, se desprenden dos niveles de análisis: el primero de ellos corresponde a la determinación de las cualidades organizacionales de la red en cuanto red; el grado y tipo de integración y participación en el propósito colectivo, el control articulado y los recursos de coespecialización; el segundo nivel se relaciona con su capacidad para producir y difundir conocimiento, para interrelacionarse con otros actores y según la evaluación de los contenidos temáticos de los proyectos que se llevan a cabo.

Las líneas generales del cuerpo teórico se desplazan a través de cinco incisos que señalan nuestro recorrido:

- La definición amplia de la organización en red (Van Alstyne, 1997) y la compatibilidad con la acepción que refiere a las redes sociales y al índice de globalidad inherente en la sociedad de riesgo (Beck, 1998);

- El vínculo de esta forma organizacional con los modelos de las organizaciones de la era de la información y la sociedad del conocimiento;
- Los lazos organizacionales entre las redes sociales y los nuevos paradigmas organizacionales (Clegg & Clarke, 1998);
- Las dimensiones que definen la empresa comunitaria; la cultura, la identificación de los miembros y la configuración relacional dominante entre los actores, es decir, las formas de regulación o mecanismos de negociación (Friedberg, 1997) específicas que darán lugar;
- La conformación de actores emergentes (Sainsaulieu, 1990) que nos aproxima a la definición del actor-red (Lee & Hassard, 1999: 391-405) y con ello, a las definiciones de la sociedad civil.

3.5 PARÁMETROS Y DIMENSIONES PARA LA EVALUACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE DESARROLLO SUSTENTABLE

En la tipología presentamos a nivel conceptual las características que, consideramos, nos permitirán distinguir las cualidades y caracterizar las especificidades de las organizaciones civiles ordenadas por generaciones. Sin embargo, las organizaciones civiles son un objeto organizacional híbrido, que transita y fluye de una generación a otra (por ejemplo, puede mantener una idea de desarrollo sustentable de tercera o cuarta generación y al mismo tiempo tener una estructura organizacional de segunda generación y una cultura organizacional de primera generación; o bien sostener una idea de desarrollo asociada con la segunda generación mientras que la estructura organizacional transita hacia la cuarta generación y la cultura se identifica con la tercera generación, o etcétera), ello hace que constituyan una combinatoria de factores que pueden clasificarse de manera aproximada con la tipología que presentamos. Aún así en la práctica dicha tipología no da cuenta de las variabilidades específicas de cada organización. Por esta razón hemos creado una serie de parámetros que, más que cuantificar, nos acercan a la posibilidad de esbozar las cualidades de las organizaciones y mostrar de manera gráfica la variabilidad en la composición de cada una de ellas. Dicho en otros términos, estos parámetros no persiguen una definición cuantitativa sino que permiten acceder a una representación gráfica (una suerte de fotografía) que capta el momento de las organizaciones civiles en relación a los niveles que definimos en la tipología.

Dicho lo anterior, presentamos los atributos que consideramos más representativas para la clasificación de las organizaciones civiles, en cuatro dimensiones. La primera caracterizará la idea del desarrollo que promueven, los principios hacia los cuales se orientan, los campos sociales donde intervienen y las áreas temáticas en las cuales se inscriben; la segunda dimensión está compuesta por las variables que permiten caracterizar el tipo de relaciones que establecen con el entorno, entendido éste como las organizaciones con las cuales se conectan y el tipo de relación que promueven, así como el vínculo que establecen con el beneficiario de su proyecto; la tercera dimensión se define con los ítem que delinear la estructura organizacional; la cuarta dimensión la componen los criterios que hemos utilizado para evaluar el tipo de proyectos o trabajo que realizan con las comunidades en las cuales se proponen intervenir y las estrategias financieras que siguen para lograrlos; en la quinta y última dimensión se presentan las características de la cultura organizacional (de acuerdo a las variables propuestas por Sainsalieu) y los márgenes que definen la acción de los actores de la organización civil de desarrollo. Las variables que presentamos aquí, al igual que la propuesta de clasificación contenida en la tipología, tienen como objetivo ser aplicables a todas las organizaciones civiles que quieran caracterizarse de acuerdo con la tipología propuesta.

Así mismo, dichas variables permiten evaluar el grado de coherencia existente en las dimensiones que componen a la organización, observar su trayectoria y delimitar los márgenes de las estrategias de alianzas y su capacidad para la conformación en redes.

En posteriores investigaciones, será posible determinar una relación entre la coherencia organizacional y los grados de eficacia que en cuanto organización adquieren, por el momento sólo mostramos su composición para entender los modos y las razones a partir de las cuales cada organización se integra en la Red.

Por el momento hemos manejado una escala cuantitativa que permiten representar el continuo de los atributos (o hechos cualitativos) de las características que a su vez facilita el orden y clasificación de las organizaciones en "generaciones". Vamos aplicar la misma referencia para todas las figuras o gráficas que en adelante presentamos. Es importante aclarar que la escala aplicada nos permite, más que ponderar cada una de las situaciones en las que se encuentran las organizaciones que analizamos, representarlas en figuras para que los hechos descritos en el texto sean captados visualmente. En este sentido, los gráficos construidos tienen como objeto la representación de los datos descritos, más que la medición estadística cuya utilización implica mecanismos o metodología distintos a los que se proponen en este trabajo. De acuerdo con esto, presentamos la escala que asignamos a los valores utilizados para mostrar los atributos de las organizaciones y señalar las diferencias.

Hemos propuesto esto equivalentes numéricos a atributos valorativos con el fin de representar gráficamente el comportamiento o la situación en la que se encuentran las Organizaciones, de acuerdo con los parámetros que hemos construido con los criterios desarrollados.

| Escala Cualitativa | Escala Cuantitativa |
|--------------------|---------------------|
| Muy Alto | 10 / 9 |
| Alto | 8 / 7 |
| Medio | 6 / 5 |
| Bajo | 4 / 3 |
| Muy Bajo | 2 / 1 |

Primera dimensión. Idea de desarrollo, orientación y definición de las áreas en las cuales se inscriben.

La idea de desarrollo que promueven.

Hemos visto ya que el tipo de desarrollo que promueven las distintas organizaciones es una característica fundamental que nos permite distinguir las y comprender el sentido de sus prácticas, en tanto que la idea de desarrollo (paradigma) modela la orientación y determina las formas de intervención.

Con el fin de presentar gráficamente lo anterior, hemos construido siete pares de coordenadas en las que se ven de forma ideal cómo se posicionan, en términos de la dimensión que aquí definimos, las distintas generaciones de organizaciones civiles.

En la primera coordenada, se presentan los atributos de la idea de sustentabilidad del desarrollo, tomando como referente principal la orientación que delinea el sentido de sus prácticas. De acuerdo con Beck, estos son, en un extremo: el principio de escasez y los problemas de la distribución de la riqueza, rasgo que definiría la idea de desarrollo en la sociedad tradicional, y ubicado en el otro extremo, la plena asunción de los riesgos ecológicos provocados por los éxitos de la modernidad industrial.

La segunda coordenada que delinea la idea refiere al tipo de relación que se establece entre un extremo y otro de la orientación al desarrollo, es decir, aclararía el índice de compatibilidad que plantean entre un tipo de desarrollo orientado por el crecimiento económico y la necesidad de asumir el problema de los riesgos provocados por éste. El grado más alto de compatibilidad estaría en la búsqueda de un desarrollo cuya sustentabilidad fuera posible sin alterar las condiciones existentes, y a la inversa, un enfoque que sostenga una postura antagónica remitiría a la necesidad de transformación de las condiciones sociales y políticas que propician en el orden establecido por el crecimiento industrial y se mantienen en él.

El tercer eje se define por la perspectiva que manejan las organizaciones en relación al territorio a partir del cual orientan y dan sentido a sus acciones; se compone por la referencia a lo nacional o al mundo global. Este eje se encuentra en estrecha relación con el primero, puesto que el problema de los riesgos ecológicos está definido por una perspectiva global.

La cuarta coordenada permite caracterizar las áreas en las cuales las organizaciones civiles inscriben sus acciones y están definidas de acuerdo a lo que componen los espacios que Beck denomina como *sub política* o bien, en el otro extremo, el modo de concebir sus prácticas de acuerdo con los referentes descritos por la política tradicional.

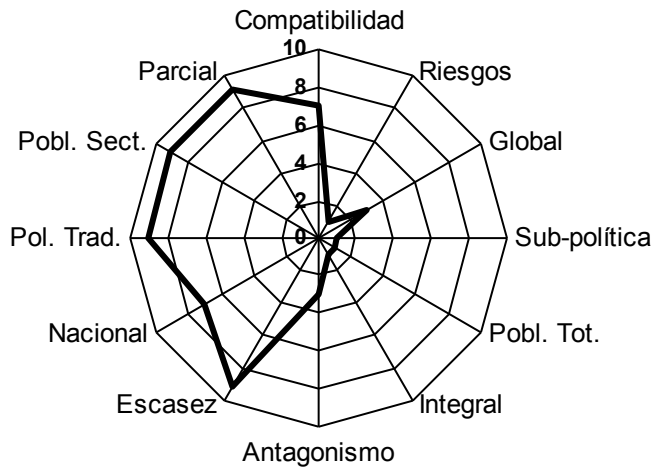
El quinto eje se define por el área o campo social destinatario de sus acciones y se caracteriza por el trabajo orientado hacia sectores de la población o hacia la totalidad de la población. Este eje marca sobre todo el ámbito que pretenden abarcar las organizaciones civiles con sus propuestas de desarrollo.

El eje sexto está compuesto por la relación que determina la cualidad del impacto de las organizaciones. Se caracteriza por la correlación existente entre los objetivos y las dimensiones de los proyectos que se plantean y la capacidad para llevarlos a cabo en una escala de la población suficiente como para que los resultados puedan ser visibles. Por tal razón, en este cuadro se presentan con un eje de integralidad (que conlleva una búsqueda de cambios de actitudes y valores junto con la capacidad productiva) que en el extremo plantea la parcialidad de los proyectos y otro eje en el cual se representa la escala (toda la población o hacia sectores específicos).

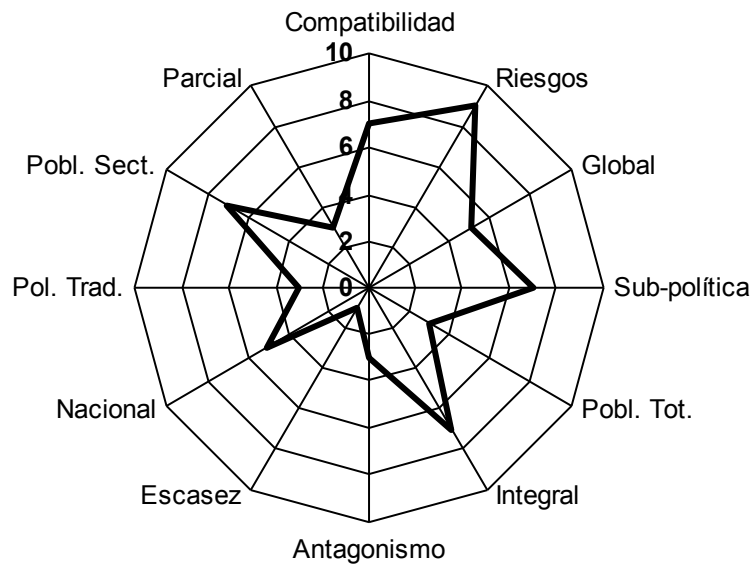
TIPOLOGIAS DE ONG DE ACUERDO CON EL TIPO DE DESARROLLO QUE PROMUEVEN Y LAS ÁREAS EN LAS QUE SE INSCRIBEN.



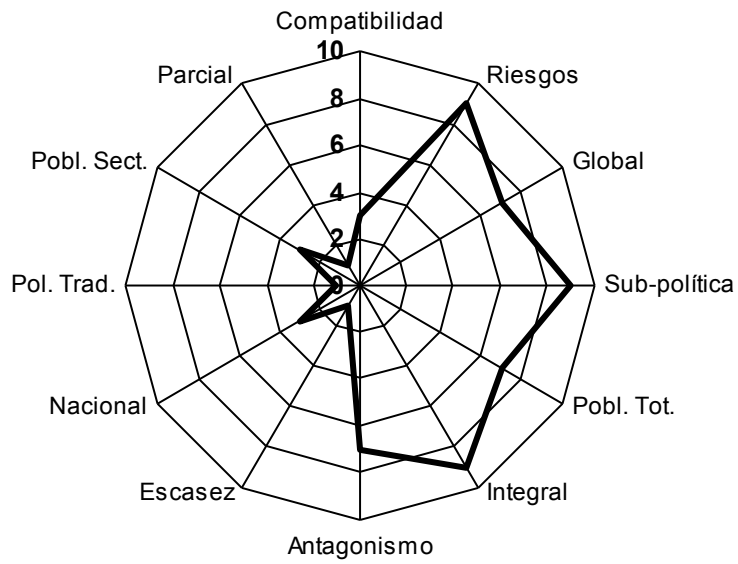
Perfil de las ONG de 1ra. Generación



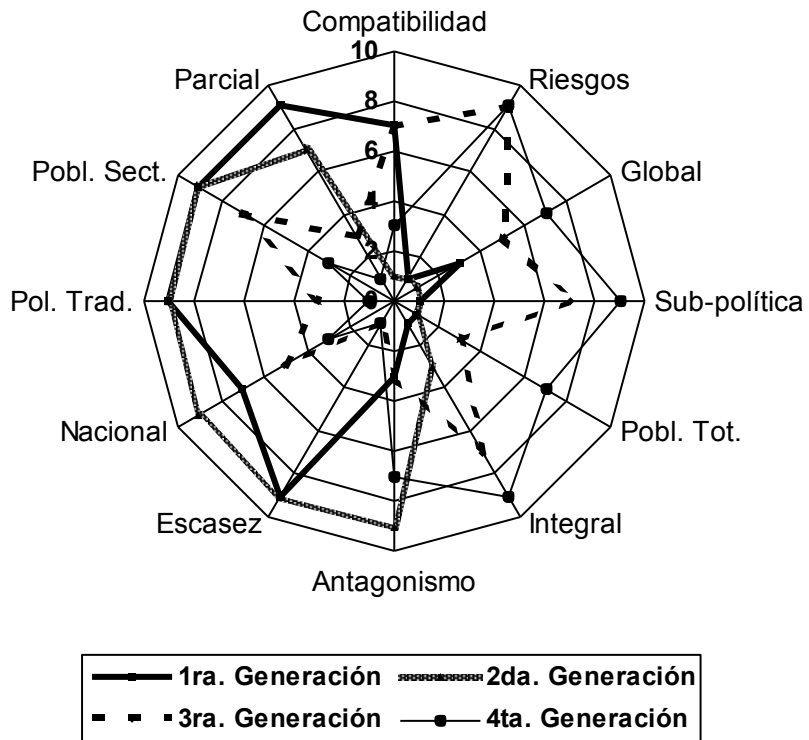
Perfil de las ONG de 3ra. Generación



Perfil de las ONG de 4ta. Generación



Perfiles de las ONG según Generación



De acuerdo con los cuadros presentados, podemos advertir que las organizaciones de primera generación se mantienen predominantemente en el cuadrante alto del lado izquierdo en el cual se observa una tendencia hacia la compatibilidad, y donde están orientadas exclusivamente a la satisfacción de las necesidades materiales (principio de escasez). Con una visión altamente parcial desde una perspectiva que podríamos llamar sectorial en un sentido temporal (puesto que si bien en ocasiones pueden dirigir sus acciones hacia toda la población esto se realiza sólo en condiciones excepcionales y buscan paliar los efectos de acuerdo a los problemas de escasez), tienen como foco referencial lo nacional, porque en sus prácticas e intervenciones no se contempla relación alguna con la globalidad del “problema” o situación en la cual se ven obligadas a intervenir. La perspectiva puede considerarse desde la política tradicional en el sentido de que sus acciones se mantienen al margen de cualquier tipo de cuestionamiento o intervención sobre la esfera pública y los modos de gestión son claramente asistencialistas.

En lo que respecta a la gráfica número 2 observamos las organizaciones de segunda generación se posicionan en el cuadrante bajo del lado izquierdo y se caracterizan por inscribirse en una posición antagónica orientada hacia los problemas de la distribución de la riqueza, considerando que son las condiciones sociales y políticas las razones de la pobreza, sin tomar en cuenta las condiciones del ambiente. En este mismo sentido, inscriben sus acciones dentro del rango definido por la política tradicional y mediante ello buscan la transformación de las condiciones trabajando con sectores específicos de la población de manera permanente, y promoviendo proyectos de desarrollo con una visión parcial que busca impactar a toda la población.

En el tercer cuadro vemos cómo las organizaciones de tercera generación mantienen un tipo de desarrollo orientado hacia los riesgos con un alto nivel de compatibilidad según la idea de crecimiento económico. Esta cuestión permite asociar a las organizaciones de tercera generación con la visión de sustentabilidad que propone el Informe de Brundtland donde la búsqueda de compatibilidad entre crecimiento y naturaleza es la misma que sostienen las iniciativas internacionales y nacionales y se traduce en creaciones de reservas de la biosfera y apoyos financieros internacionales para este tipo de proyectos de desarrollo. Sin embargo, dichas organizaciones tienen una participación eventual con sectores específicos y se orientan hacia la necesidad de paliar los efectos negativos de los riesgos de la modernización, por lo cual su perspectiva de acción está más orientada hacia lo nacional que hacia lo global. Trabajan con sectores de la población pero éstos ya no están definidos desde una óptica de la política tradicional, sino desde los campos de la subpolítica, es decir, su trabajo se orienta hacia sectores caracterizados

por la esfera de mundo de vida y disputan espacios políticos desde una posición política innovadora y en función de esto proponen posibilidades de desarrollo con una visión integral.

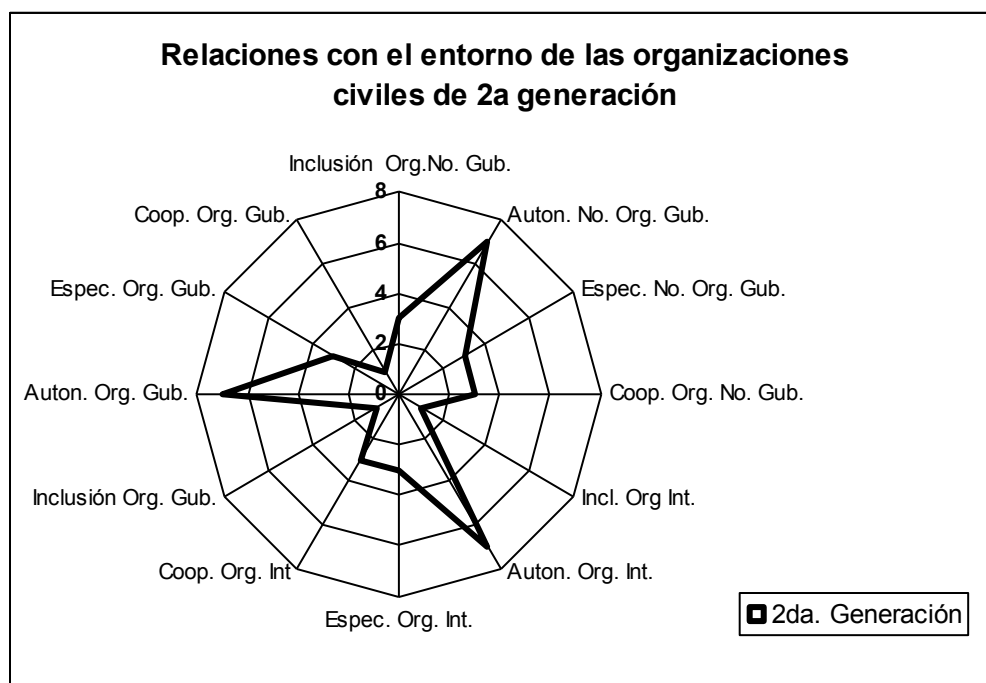
Por último, en el cuadro 4. advertimos que las organizaciones de cuarta generación están claramente orientadas hacia los riesgos y definen sus acciones manteniendo una visión del desarrollo antagónica que las acerca al paradigma de sustentabilidad más revolucionario y se sostienen con una visión de que el crecimiento es antagónico a la naturaleza (Club de Roma). Esta perspectiva sostiene que la creación de riquezas es incompatible con el cuidado del ambiente. Esto es, lo que añade un componente crítico que lucha políticamente por la transformación de las condiciones actuales, las relaciones económicas asimétricas, los hábitos de consumo, las relaciones de poder instituidas, etc. Al mismo tiempo las identifica directamente con las áreas de trabajo de la sub política y proponen una visión integral de desarrollo orientada hacia toda la población con una acción permanente dirigida hacia la transformación de las condiciones sociales y culturales que producen los riesgos del desarrollo de la sociedad industrializada.

Segunda dimensión. Relaciones con el entorno de las organizaciones civiles de desarrollo de acuerdo con la tipología

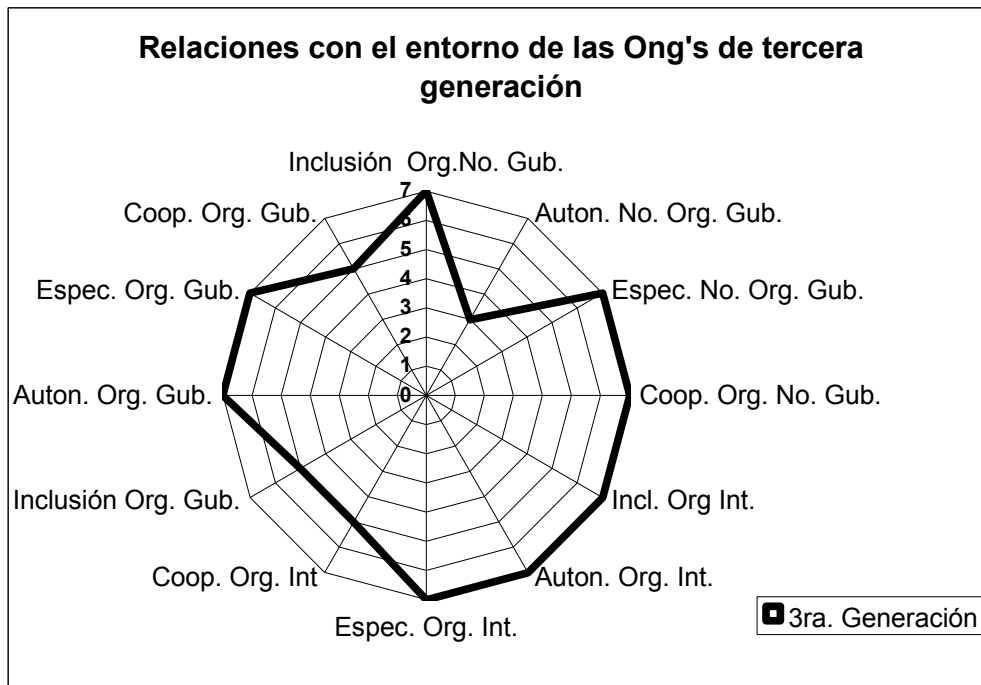
El entorno de las organizaciones civiles está caracterizado en los siguientes cuadros por tres tipos de actores organizacionales; los organismos internacionales, las organizaciones gubernamentales y las organizaciones no gubernamentales. Las relaciones con los tres tipos de organizaciones son caracterizadas de acuerdo con las mismas variables: autonomía, cooperación, inclusión y cualidades de especialización. Esto nos permite establecer ciertos márgenes para la comparación en cuanto a la capacidad y las habilidades de las distintas generaciones de organizaciones civiles para entrar en relación con otras organizaciones. Veamos los cuadros:



Observamos cómo las organizaciones civiles de primera generación, en términos generales, tienen bajos recursos de especialización, con respecto a las organizaciones civiles no gubernamentales mantienen una autonomía muy alta, posee una muy baja capacidad de inclusión y una también baja cualidad de cooperación; con respecto a las organizaciones internacionales conservan una baja capacidad de inclusión y cooperación para realizar los trabajos pero también se mantienen poco autónomas; en relación con las Organizaciones gubernamentales establecen relaciones mínimas de cooperación y mantienen una autonomía muy baja. Esto significa que las organizaciones civiles de primera generación, en tanto que mantienen muy pocos recursos de especialización, requieren participación mínima de otras organizaciones para llevar a cabo sus fines y que si bien, de acuerdo con lo visto en la dimensión anterior, no son antagónicas, tampoco son integradoras; se mantienen al margen de cualquier tipo de asociación con otras organizaciones. Su relación con el entorno organizacional es baja.

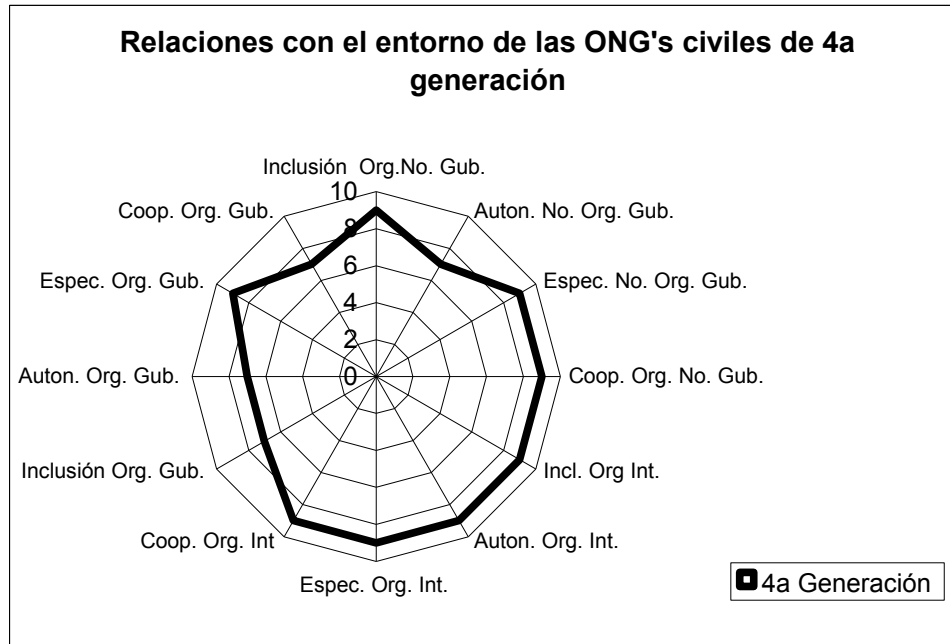


Las organizaciones civiles de segunda generación mantienen una pauta de relación con los diferentes actores organizacionales no tan regular como las anteriores, que puede interpretarse del siguiente modo: mientras que mantienen una autonomía alta con respecto a los tres actores definidos y recursos de especialización bajos, cooperan de forma diferenciada y mantienen muy poca colaboración con las organizaciones gubernamentales. Con los organismos internacionales y con las organizaciones que son gubernamentales cooperan un poco más, sin que esto se refleje en una actitud y cualidad integrativa.



Las organizaciones de tercera generación tienen cualidades diversas en los tipos de relación que mantienen con los diferentes actores que definen su entorno. Respecto a las organizaciones no gubernamentales tienen el menor índice de autonomía aun cuando tienen un alto grado de especialización, capacidad de cooperación y cualidades incluyentes, esto significa que para poder llevar a cabo sus fines requieren de la asociación con otras organizaciones análogas, ya que de manera aislada y particular, son poco fuertes. Mientras que en relación a las organizaciones internacionales tienen una relación autónoma, incluyente y de altos recursos de especialización aunque menor capacidad de cooperación internacional, con respecto a la relación con organizaciones gubernamentales mantienen una menor capacidad de inclusión y de cooperación en respecto a los recursos de especialización que manejan y la autonomía que mantienen. Esto significa que aun cuando la cooperación en los trabajos sería posible e incluso deseable, la poca capacidad de inclusión prevalece y hace difícil la cooperación entre ellas.

Claramente se observa cómo las relaciones con el entorno de las organizaciones civiles de cuarta generación abarca la mayor área de la gráfica, esto significa que son capaces en términos generales, que tienen altos recursos de especialización, mantienen su autonomía y al mismo tiempo establecen relaciones de inclusión y cooperación, aun cuando se observa que la capacidad de inclusión y cooperación disminuye con las organizaciones gubernamentales. Visto de forma general, tienen una alta densidad en el grado y tipo de relaciones que establecen con el entorno.



Observamos que se manifiestan los factores que permiten a las organizaciones civiles de tercera y cuarta generación asociarse en redes, si bien la diferencia radica en el grado de autonomía y en la capacidad de cooperación internacional, ambas buscan la integración con otros en una actitud tendencialmente incluyente y cooperadora.

Tercera dimensión. Criterios para evaluar el tipo de proyectos y la relación que establecen con el beneficiario.

Esta tercera dimensión se compone de los criterios utilizados para evaluar los proyectos de trabajo que llevan a cabo las organizaciones civiles y el tipo de relación que establecen con el beneficiario del mismo. Ambas cuestiones están estrechamente relacionadas, puesto que el aspecto de los contenidos de los proyectos nos remite a la posibilidad de confrontar la *idea de desarrollo* que las ONG's particulares promueven con su puesta en práctica. Sin embargo, observar exclusivamente el contenido de los proyectos no nos permitiría comprender el tipo de relaciones sociales que fundan, ni la definición de sujeto social que construyen a partir de su relación con el beneficiario.

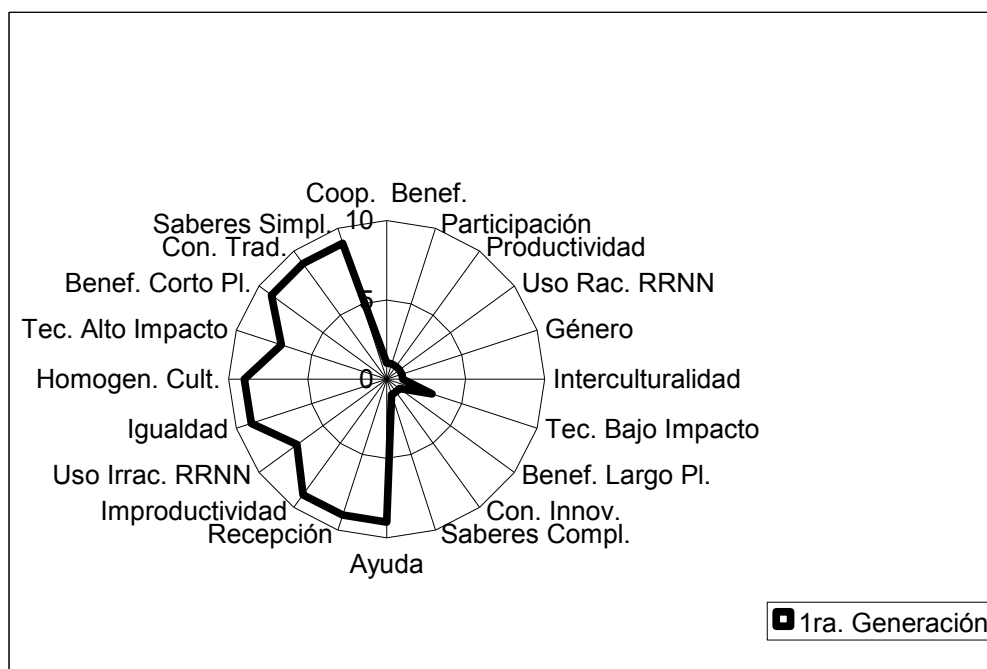
Ambas cuestiones son fundamentales para comprender y evaluar los cambios que han tenido lugar en las organizaciones civiles y nos permiten ver claramente la diferencia entre ellas.

En las gráficas manejamos diez ejes para mostrar las cualidades de la relación con el beneficiario y las características de los proyectos de trabajo de las organizaciones civiles de desarrollo. La relación

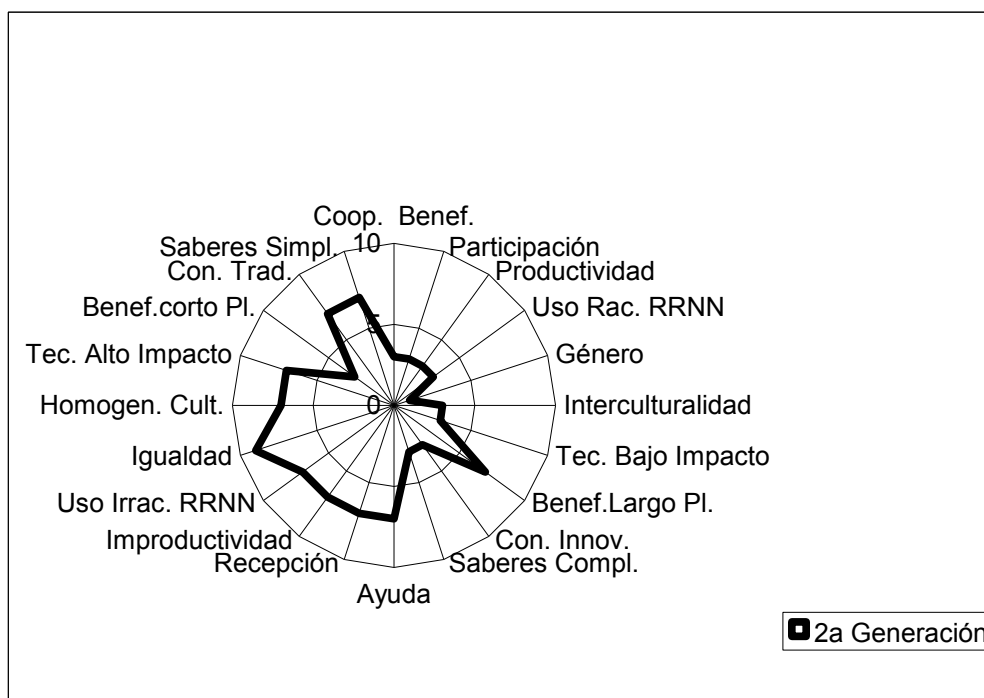
con el beneficiario tiene dos aspectos que se representan cada uno en un eje; el primero refiere a la postura que asume el beneficiario en relación con el proyecto, y es el eje de *recepción pasiva-cooperación*; el segundo, caracteriza la postura de la organización con respecto al beneficiario este eje es el de *ayuda - participación*.

En cuanto a los criterios que nos permiten evaluar los proyectos, presentamos siete coordenadas que nos acercan a los contenidos temáticos de la modernidad reflexiva y la sociedad del conocimiento. Los ejes que manejamos son: a) el tipo de saberes que implican si éstos son simples o complejos; b) si manejan un tipo de conocimiento tradicional o conocimiento innovador; c) si buscan los beneficios a corto plazo y a largo plazo; d) tecnología de bajo impacto ecología y de alto impacto; e) desde una perspectiva intercultural o de homogeneización cultural; f) la defensa de un principio de igualdad social en un extremo (asociada a la escasez) o de equidad de género (asociada con la idea de calidad de vida); g) si se promueve la iniciativa del uso racional de los recursos naturales o el uso no racional de los recursos naturales; h) y si se incorpora la búsqueda de la productividad o no en los proyectos que proponen.

En estos cuadros manejamos las coordenadas con los opuestos a fin de que sea más visible gráficamente el área en la que se encuentran las diferentes generaciones de las organizaciones civiles.

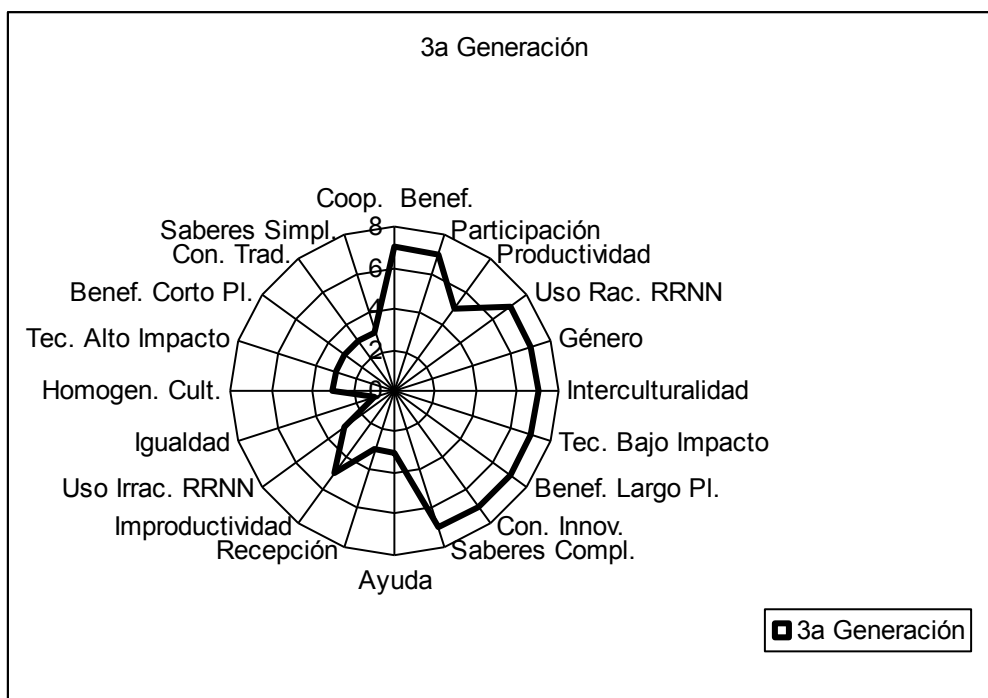


Primera generación: La relación con el beneficiario que mantienen las organizaciones civiles de desarrollo de primera generación está orientada de forma muy clara hacia la ayuda y en ella se consideran a los beneficiarios como sujetos pasivos. Los proyectos de trabajo que la organización realiza no tienen un fin productivo y si poseen un beneficio de corto plazo, esto se relaciona con la idea de las organizaciones asistencialistas. Por otro lado, promueven el uso de tecnologías de alto impacto y por lo tanto hace un uso irracional de los RN; esto significa que, aun cuando no se persigan los fines productivos, las tecnologías que presupone la ayuda tienen un alto impacto en el entorno sea este cultural o ecológico. El principio que orienta su existencia es el de la igualdad social y homogeneización cultural, lo que refleja el hecho de que hay un nulo reconocimiento de la diferencia y por lo tanto de interacción con el otro. Lo anterior está relacionado con el hecho de concebir al beneficiario como receptor pasivo y no como sujeto actante, lo cual permite que los saberes requeridos para su aplicación y desempeño sean simples y los conocimientos, tradicionales.



Segunda generación: En lo que respecta a las organizaciones de segunda generación, están orientadas hacia el cuadrante bajo izquierdo del gráfico y en él se pone de manifiesto algunos cambios respecto a la relación que establecen con el beneficiario, en la cual se incorporan elementos de participación y cooperación por parte del sujeto para la realización y concepción de los proyectos. En el contenido de los proyectos de trabajo se observa también un cambio en la misma dirección, hay una inclinación hacia los proyectos con productivos, se buscan los beneficios de largo plazo y se incorpora el uso racional RN. Si bien todavía promueven tecnología con alto

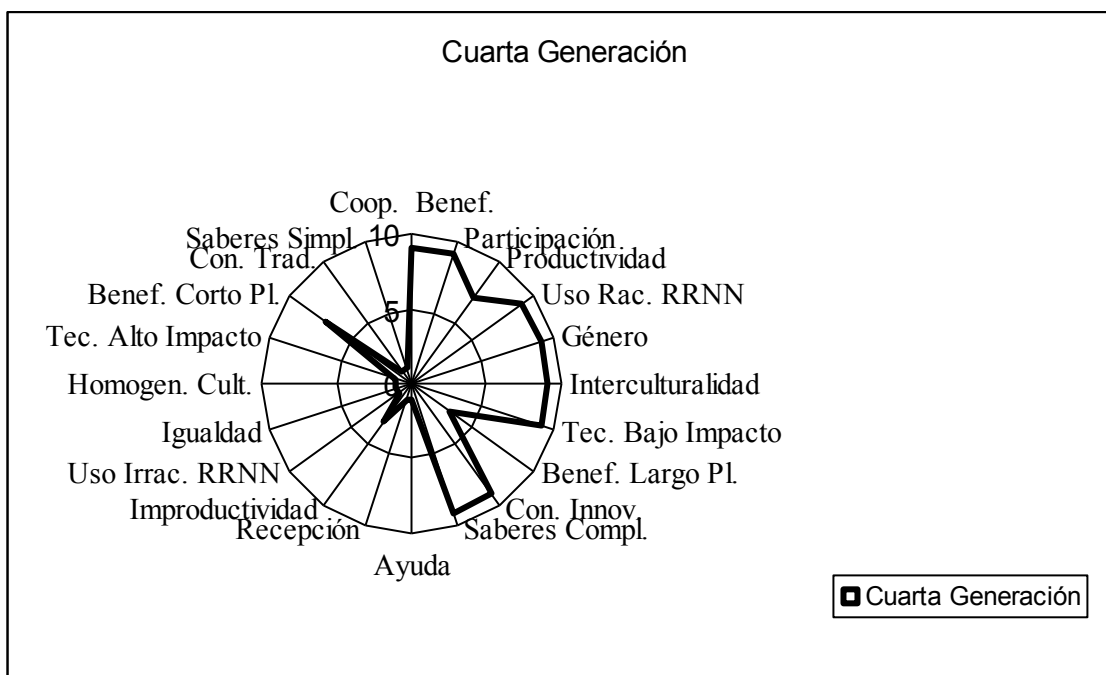
impacto ecológico, se observa los componentes del discurso desarrollista. Como hemos dicho, son organizaciones fundadas en el principio económico de la búsqueda de igualdad y portan los valores de la homogeneidad cultural, por ello, si lo relacionamos con el cuadro en el que se grafican las áreas en las que se inscriben, comprenderemos porqué se insertan dentro de los ámbitos de la política tradicional. Los proyectos requieren un tipo de saber relativamente simple y tradicional.



Tercera Generación: La relación con el beneficiario que mantienen las ONG's de tercera generación está definitivamente inclinada hacia la cooperación y la participación del sujeto. Muy probablemente esto implique la razón por la cual el contenido de los proyectos está más orientado hacia la innovación que implica los saberes complejos. Hay un fuerte énfasis en el uso racional de los recursos naturales y el uso de tecnologías de bajo impacto, que no se traduce al mismo nivel en la productividad, lo cual está relacionado con el bajo índice de los beneficios de corto plazo y el alto grado de beneficios a largo plazo.. en los proyectos se incorpora la equidad de género y la interculturalidad, es decir, se comprenden tanto las necesidades de igualdad en las condiciones como del respeto por la diferencia y las necesidades de intercomunicabilidad –manifiestas también en el tipo de relación con el beneficiario-.

Cuarta Generación: Vemos cómo las organizaciones de cuarta generación mantienen de forma definitiva una relación con el beneficiario basada en la cooperación y en la participación, lo cual se deriva el hecho de relacionarse con sujetos actantes concientes de sus propias necesidades y capacidades. Promueven proyectos con alta productividad y beneficios de corto plazo que potencian

el uso racional de los recursos naturales; contemplan la equidad de género y la interculturalidad lo cual involucra saberes complejos y conocimiento innovador. Son estas organizaciones las que manejan proyectos con la más alta rentabilidad al asegurar los beneficios a corto plazo mediante la promoción del uso racional de los recursos naturales.



Cuarta dimensión: Estructura organizacional y estrategias financieras de las organizaciones civiles de desarrollo de acuerdo con la tipología.

Esta cuarta dimensión está compuesta por dos aspectos: el que remite a las estrategias financieras y el que nos permite caracterizar la estructura organizacional de las OCNGD's. En el primer aspecto manejamos dos ejes: uno sobre la temporalidad de los financiamientos que recibe en eje de financiamiento puntual – permanente y otro sobre la capacidad de la organización para generar recursos propios, lo cual adquiere relevancia al conectarse con los ejes que caracterizan las relaciones con el entorno para verlo como parámetro de la autonomía financiera y la capacidad de la organización para perdurar. En el segundo aspecto, se caracterizan las cualidades organizacionales de las organizaciones civiles y se presentan cinco pares de coordenadas donde se representa el grado de democratización interna ubicada en el eje decisiones de cúpula – decisiones colectivas y con el eje: flujo de información vertical- múltiple; el tipo de comunicación que se indica con baja tecnología comunicativa- alta; el grado de formalización exhibida en el eje trabajo voluntario –

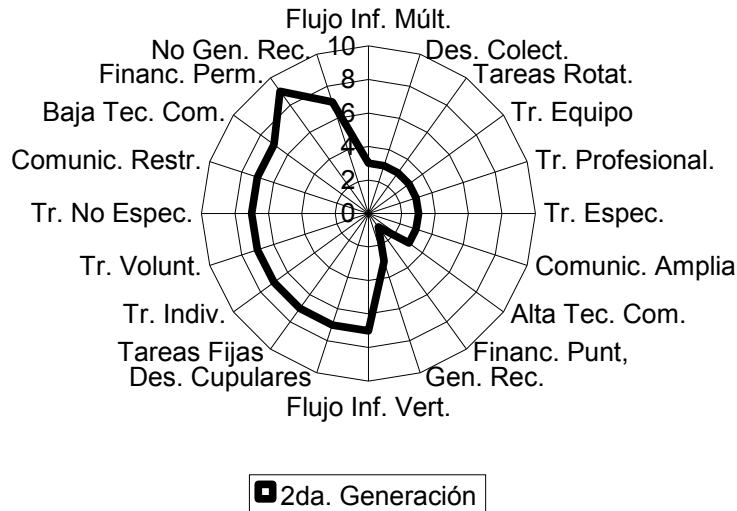
trabajo profesional; la definición de las características del trabajo con el eje trabajos individuales – colectivos y el índice de la variabilidad y polivalencia tareas fijas – rotativos.



Vemos cómo las organizaciones de primera generación reciben financiamientos permanentes y no crean recursos propios, esta es una de las características de las organizaciones asistencialistas. En cuanto a la composición organizacional, se caracterizan por tener un bajo nivel de democracia interna, baja profesionalización y muy alta división del trabajo, se considera el trabajo de forma individual, poco especializado y con poca variabilidad en las tareas, son organizaciones grandes y con poca tecnología comunicativa, lo cual tiene relación con el hecho de que el trabajo es siempre del mismo tipo y la comunicación es baja, por lo que la formalización es poco necesaria y poco flexible.

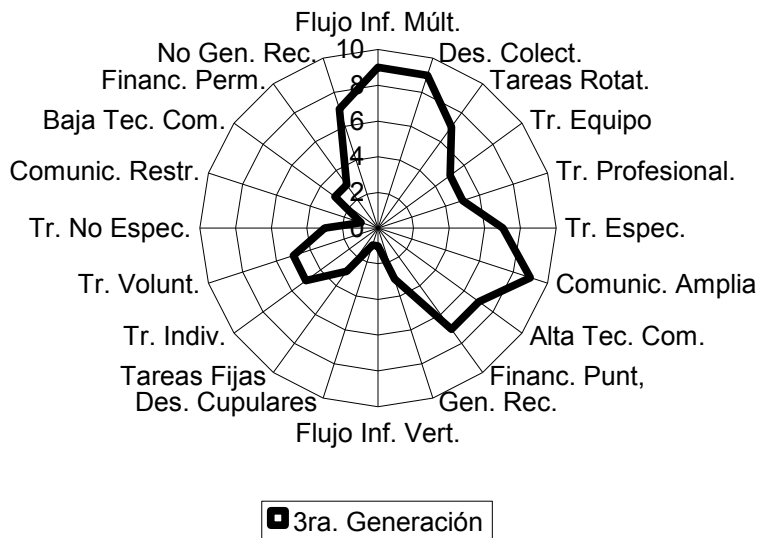
Advertimos que las organizaciones de desarrollo de segunda generación no generan recursos propios y requieren de financiamientos permanentes, por lo cual la independencia financiera no es una de sus posibilidades. En cuanto a las cualidades estructurales, el índice de democratización interna es bajo al inclinarse hacia el mayor grado de decisiones de cúpula y la verticalidad en el flujo de información; la comunicación está restringida en una gran proporción y la tecnología comunicativa es baja; el trabajo es en gran medida no especializado, poco profesionalizado y reposa en el individuo, de lo cual podemos inducir que hay poca división del trabajo.

Estructura organizacional de las ONG's de segunda generación

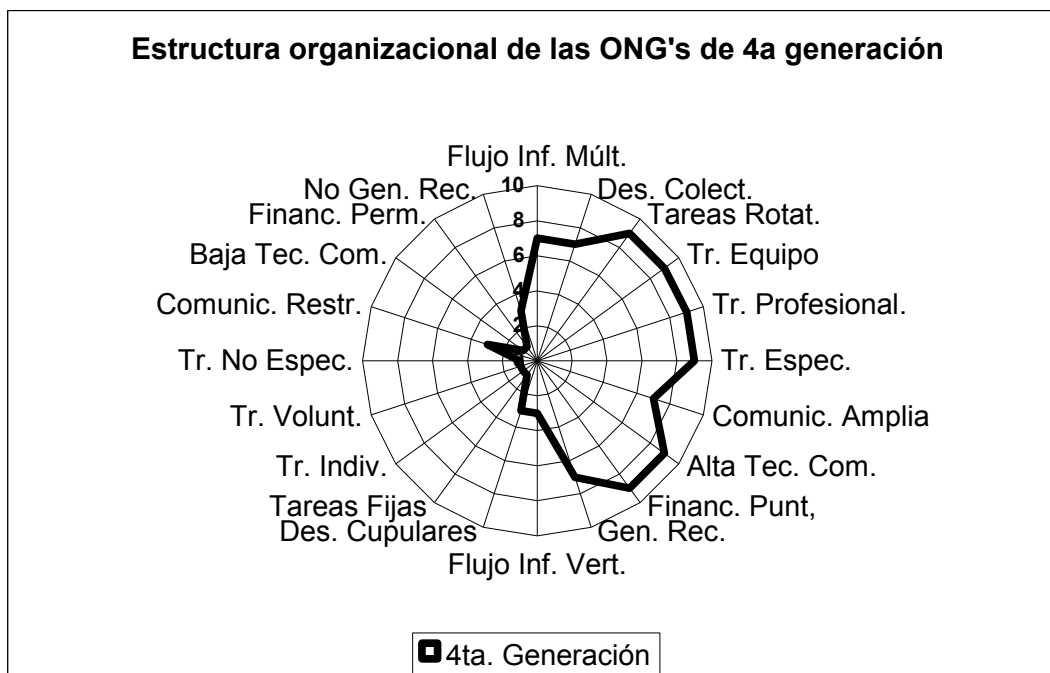


Las OCD's de tercera generación no crean recursos propios y para subsistir tienen financiamientos puntuales, lo cual provoca que en muchos casos su autonomía financiera sea limitada y la organización vea amenazada su perdurabilidad por los cambios en las políticas de financiamiento nacionales e internacionales.

3ra. Generación



En términos estructurales, las organizaciones de tercera generación son, quizás, las más democráticas al interior lo cual puede verse en el alto grado de comunicación amplia, decisiones colectivas y flujo múltiple de la información que tienen; la variabilidad del trabajo es alta, pero reposa en el trabajo individual y en gran medida voluntario de lo cual se deduce la existencia de una baja división del trabajo y una polivalencia alta. El hecho de que se privilegie el trabajo individual provoca que esta democracia pueda resultar poco eficiente puesto que los lazos de comunicación, evidenciados en el bajo uso de tecnologías de comunicación, son escasos.



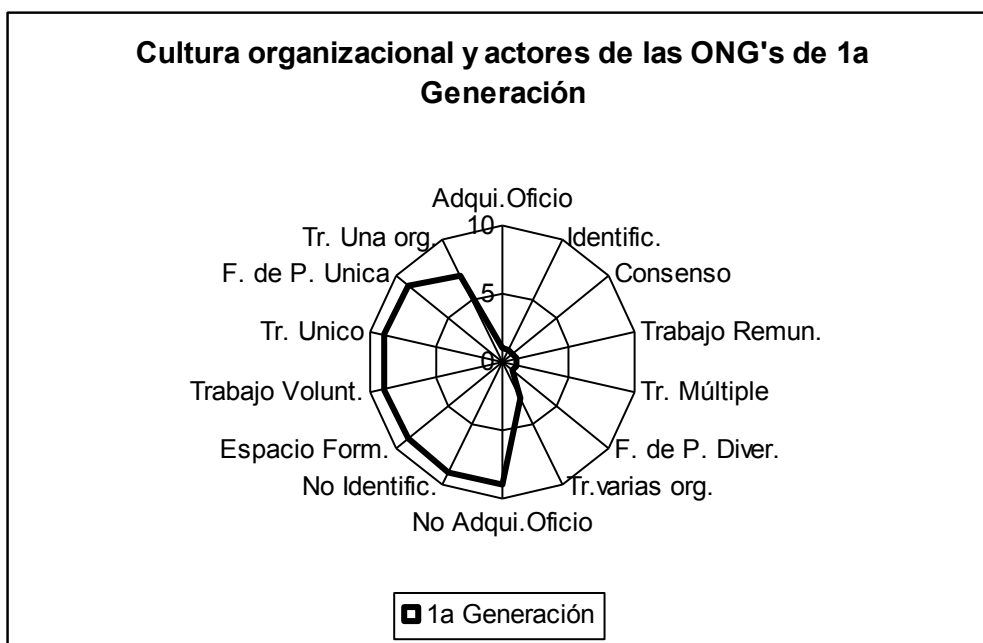
En lo que respecta a las estrategias financieras de las organizaciones de cuarta generación, la capacidad para generar recursos propios es alta y mantienen el financiamiento puntual, lo cual indica que tienen el índice más alto de autonomía y mayores probabilidades de perdurar como organización.

La estructura organizacional de estas organizaciones se define por tener un alto grado de democratización interna; un flujo de información múltiple y alta tecnología comunicativa, por lo cual las comunicaciones son eficientes, esto junto con el hecho de que el tipo de trabajo sea altamente profesionalizado, especializado, que se realice fundamentalmente en equipo y con una gran variabilidad, imprime un sello particular en estas organizaciones, cuya cualidad de democratización interna y alta profesionalización las calificaría como estructuras post-modernas (Montaño 1995).

Quinta dimensión. Cultura organizacional y tipo de actores en las organizaciones civiles de desarrollo.

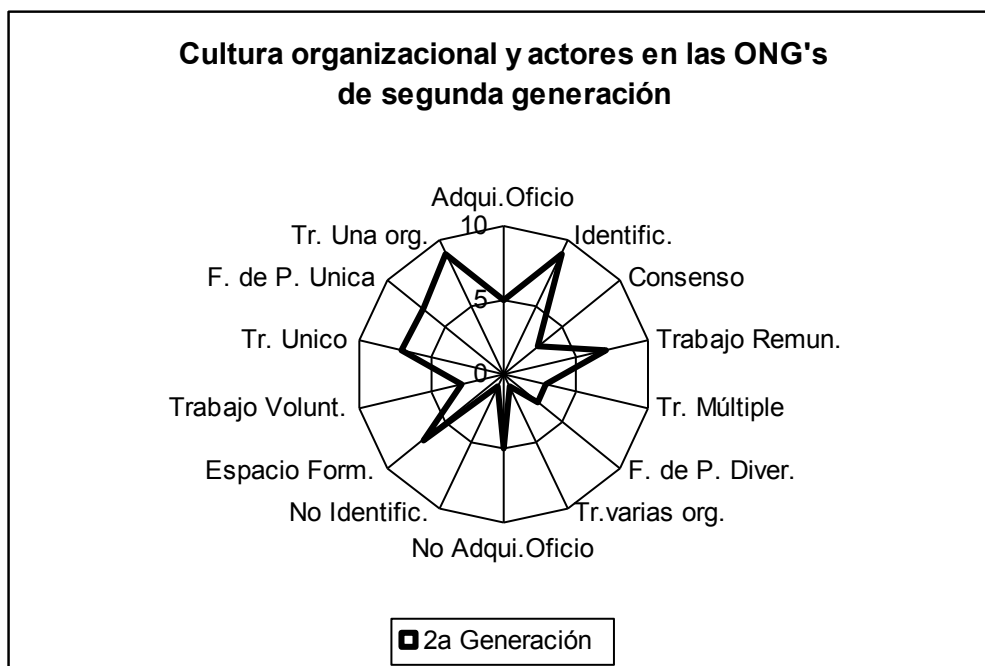
Los parámetros que nos permiten visualizar gráficamente los componentes de la Cultura Organizacional son aquellos donde se entrecruzan la formalización de los espacios al interior de la organización y la construcción de consensos entre los miembros, la adquisición de un oficio y el grado de identificación que tienen con la organización. En cuanto a los ejes que representan las cualidades que definen el tipo de actor organizacional que labora en estas organizaciones, se manejan como indicadores del grado de compromiso del actor las variables cantidad de ingresos que recibe por la realización de su trabajo con la integración en varios proyectos. Como indicadores del grado de autonomía se relacionan las fuentes de poder de cada actor –relaciones, acceso a la información, a las fuentes de financiamiento, etc- con la pertenencia a distintas organizaciones que aquí llamamos trabajo múltiple.

Veamos los cuadros:



Como se muestra claramente, en las organizaciones de primera generación la adquisición de oficio es muy baja y la identificación de la persona con la organización también, la participación es poca por lo que existen muy pocos espacios de consenso y la mayoría de los espacios están formalizados, la cultura puede caracterizarse como típicamente de “voluntariado”. En este caso, el trabajo que realizan los actores propios de las organizaciones de primera generación no está remunerado y se integran en un solo proyecto; la relación ingresos-integración no pero el grado de compromiso no es alto puesto que la identificación con la organización es también baja, así mismo que manejan muy

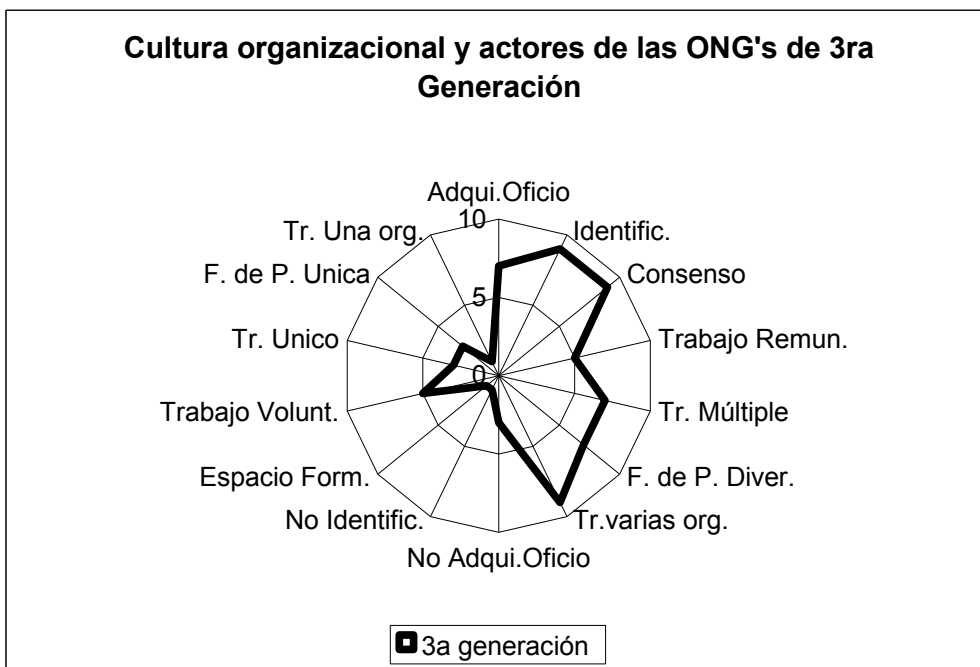
baja autonomía, ya que tienen pocas fuentes de poder y pertenecen a una sola organización, lo cual permite caracterizar el tipo de trabajo como voluntariado.



En lo que respecta a las organizaciones de segunda generación, si bien la adquisición de oficio por parte los miembros es mediana, existe una alta identificación con la organización, lo cual puede estar relacionado con la identificación ideológica. En cuanto al consenso, hay pocos espacios y la formalización prevalece. En el caso de los actores de estas organizaciones, se puede ver que mantienen un bajo grado de autonomía puesto que manejan pocas fuentes de poder y trabajan en una sola organización; en cuanto al compromiso, el hecho de que su trabajo sea en gran medida remunerado y poco diversificado indica que se trata de un tipo de compromiso compuesto por el interés y la identificación con los fines de la organización. En este sentido, el compromiso de los actores es relativamente equilibrado, pero el actor tiene pocas posibilidades de diversificarse y por lo tanto su movilidad es baja.

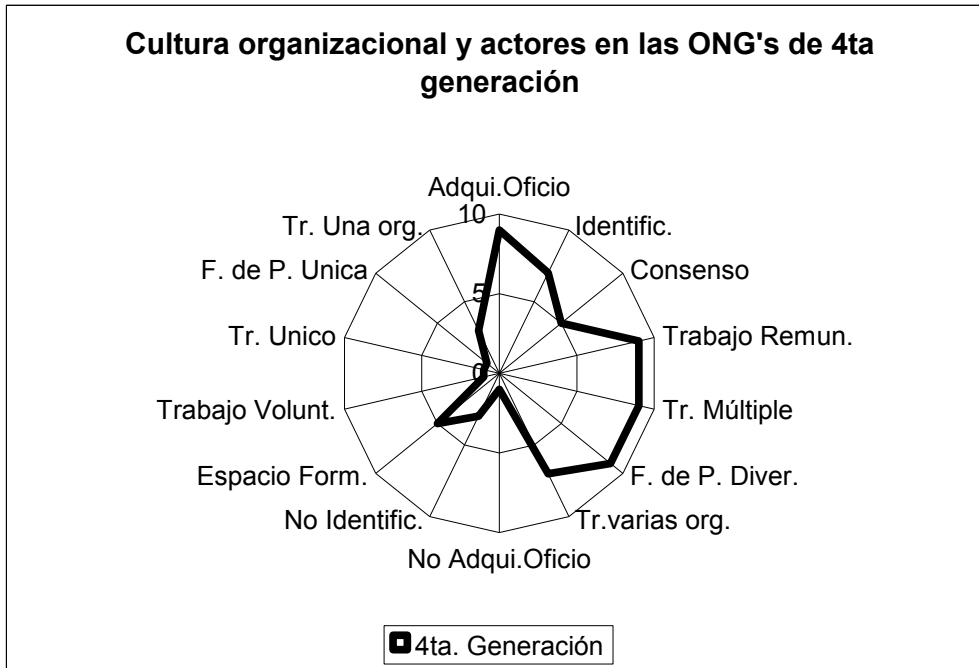
En las organizaciones de tercera generación, la adquisición de oficio es alta y la identificación con la organización a la cual pertenecen los actores es muy alta; existen muy pocos espacios formalizados y la mayoría de las decisiones de todo tipo se toman por consenso, esto se encuentra en relación evidente con las cualidades organizacionales representadas arriba. En el caso de los actores de las organizaciones de tercera generación, se encuentran en el punto más alto del compromiso, puesto que los ingresos que reciben son bajos en relación a la cantidad y calidad del trabajo que realizan y aun cuando pertenecen a varias organizaciones las fuentes de poder que manejan, aunque altas, no parecen suficientes para desenvolverse con plena autonomía. Es probable

que tal situación se deba a la manera en que estas organizaciones están estructuradas con pocos espacios formalizados, baja división del trabajo y poca tecnología, los actores trabajan mucho y carecen de tiempo para organizar una estrategia más eficiente.



En las organizaciones de cuarta generación existe una muy alta adquisición de oficio mientras que la identificación con la organización es menor, lo cual significa que, dado que el actor trabaja con varias organizaciones junto con la posibilidad de adquisición de oficio alta, éste adquiere el índice más alto de fuentes de poder. En cuanto a la composición de los espacios, en estas organizaciones hay tanto espacios de consenso como espacios formalizados, lo cual está relacionado con el grafo en el que se muestran las cualidades estructurales de la organización respecto a las decisiones colectivas y el flujo de información.

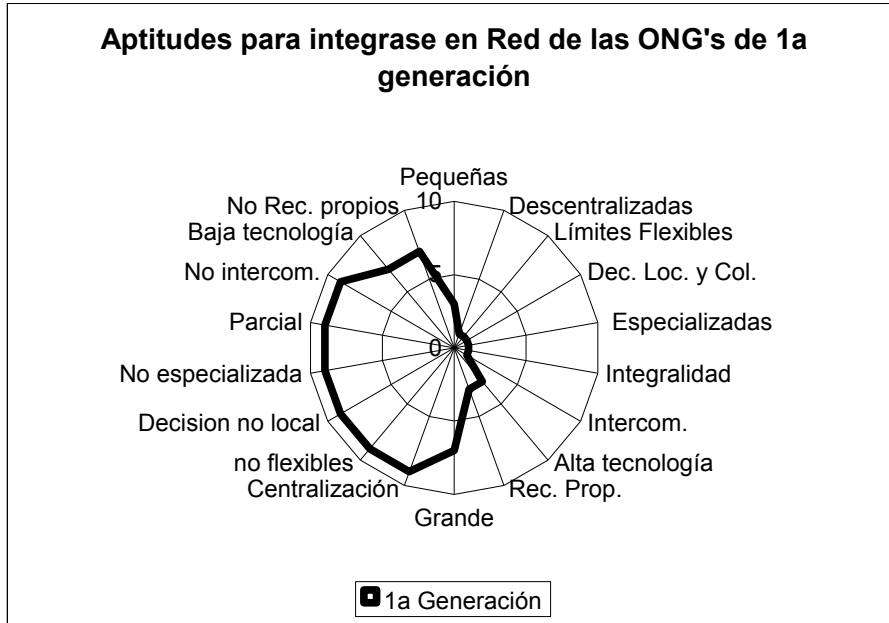
Con respecto al actor de las organizaciones de cuarta generación, se expresan las cualidades del actor-red, el cual recibe ingresos suficientes para seguir desarrollando su trabajo, está altamente profesionalizado y estrechamente relacionado con distintas organizaciones, esto le permite tener en sus manos fuentes de poder para, aun cuando tiene relaciones estrechas con las organizaciones a las que pertenece, mantener su autonomía.



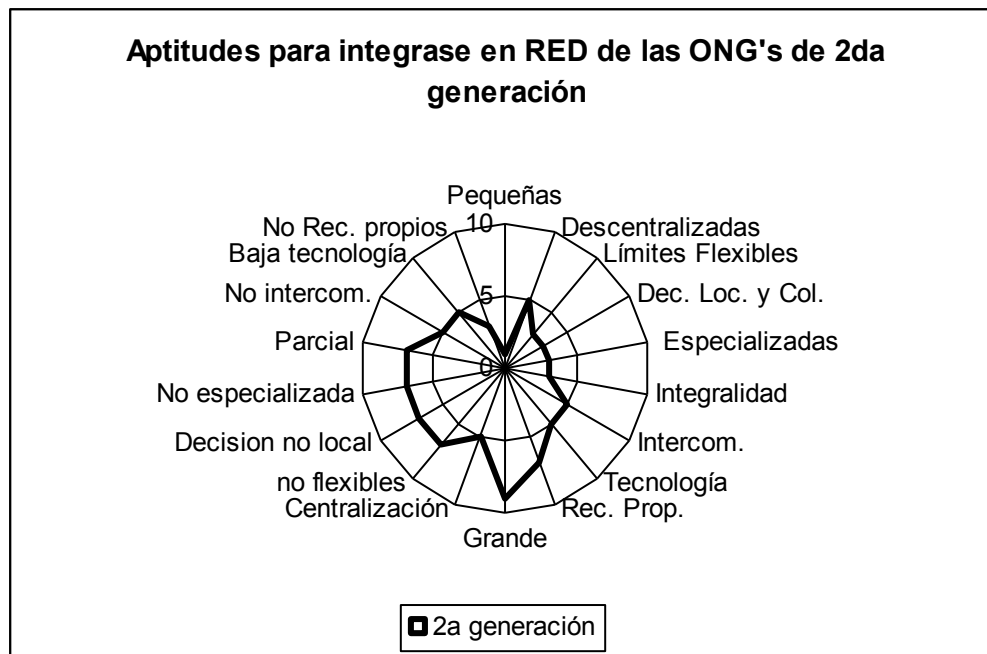
Sexta dimensión. Aptitudes de las organizaciones para integrarse en RED.

Si consideramos que el éxito de la Red depende de la disposición de las organizaciones participantes a respetar las normas y los lineamientos para la acción convenida, capacidad de organización, continuidad en la acción, alto rendimiento y responsabilidad en las tareas de cooperación, dado que las redes no sustituyen el trabajo de las organizaciones particulares, una red tiene pocas probabilidades de éxito cuando las organizaciones que la componen son débiles en sus vínculos de integración, entonces las cualidades de las organizaciones que la componen resultan definitivas para que la red logre sus objetivos y sea perdurable.

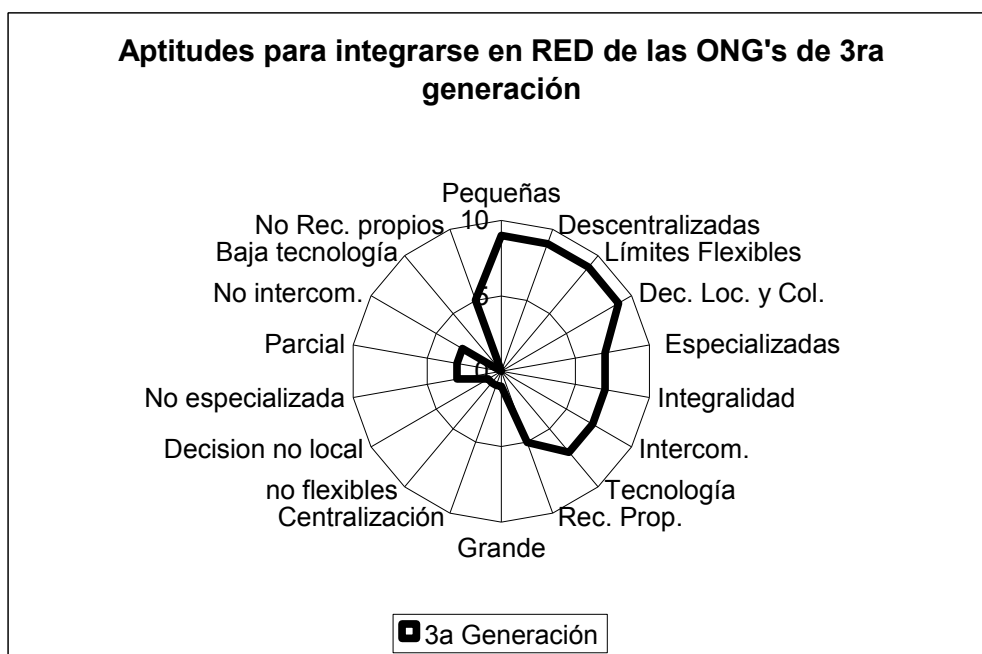
Presentamos ahora parámetros que permiten observar las aptitudes que tiene cada una de las organizaciones civiles, de acuerdo a la generación a la que pertenecen para integrarse en red. Dichos parámetros son: tamaño; grado de centralización; flexibilidad de los límites organizacionales o grado de porosidad de sus fronteras; y grado de intercomunicabilidad; el locus de las decisiones; la cantidad de recursos de especialización que manejan en cuanto organización; la proporción de recursos propios que manejan (autonomía financiera); y pretensión de integralidad en sus trabajos. El modo en que se combinan la información en dichos parámetros se observa en las siguientes gráficas:



Las organizaciones de primera generación son relativamente grandes, altamente centralizadas, sus límites son poco flexibles; poco especializadas, el locus de la decisión no es local, tienen una baja intercomunicabilidad y un bajo uso de tecnologías. Lo anterior, junto con una pretensión de participación parcial en los problemas del desarrollo provoca un horizonte organizacional con un índice muy bajo de aptitudes para integrarse en RED.

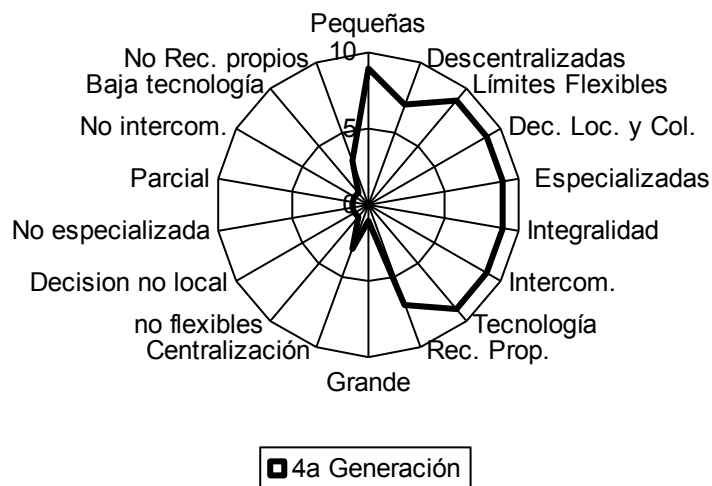


En lo que respecta a las organizaciones de segunda generación, en el aspecto del tamaño, el grado de centralización, el hecho de que el locus de la decisión no sea local, la poca flexibilidad en los límites organizacionales y sus capacidades intercomunicativas igualmente bajas, aunado a la baja pretensión de integralidad, las escasas aptitudes estructurales para integrarse en red, en cuanto a que tienen ciertos recursos propios, su baja especialización y poca tecnología, son capaces de establecer ciertos vínculos interorganizacionales pero la vinculación integral es, como puede verse, baja.



Las organizaciones civiles del modelo de tercera generación tienen aptitudes múltiples para integrarse en Red, siendo que a nivel organizativo son pequeñas, descentralizadas, con límites flexibles, con toma de decisiones locales y un alto grado de especialización, y a nivel temático están definidas por la búsqueda de aplicación y diseño de proyectos integrales de desarrollo, se inclinan a la articulación con otras organizaciones cuyas características organizativas semejantes y recursos de especialización complementarios. Sin embargo, al carecer de una organización tecnológica adecuada, los modos de operar y de llevar a cabo el control articulado necesario se ven obstaculizados por ello, es posible que la asociación en red sea, para estas organizaciones más una estrategia de sobrevivencia que un medio de empoderamiento organizacional.

Aptitudes para integrarse en RED de las ONG's de 4a generación



Las organizaciones de cuarta generación son aquellas que de forma más evidente se integran a la formación en redes. La mayor participación de éstas implica la provisión de recursos en relaciones de intercambio, de lo que se deduce que la conveniencia de la asociación no está dada por condiciones de precariedad sino por el contrario, las fuentes de poder de las que dispone la organización le permiten la innovación, la integración, la participación continua y la eficiencia.

3.6 PARAMETROS Y DIMENSIONES PARA LA EVALUACIÓN DE LAS REDES DE ORGANIZACIONES DE DESARROLLO SUSTENTABLE

En cuanto a los atributos organizacionales mínimos para la conformación de una Red de Organizaciones Civiles, retomamos los tres elementos de diseño propuestos en la definición general expuesta y los presentamos gráficamente del modo siguiente:

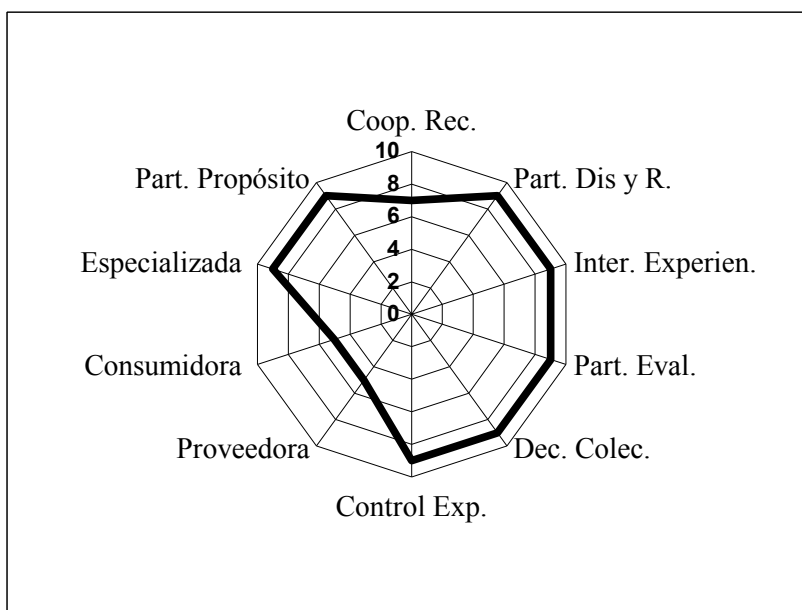
- a) Para determinar el grado de participación y los matices de la integración de cada organizaciones en el propósito colectivo de los trabajos que se plantea la red, consideramos las dimensiones que evalúan la *cooperación de recursos y la participación en el diseño y la realización de los proyectos*
- b) En cuanto a la existencia de un control articulado de los trabajos en Red, tenemos como parámetros la participación en los procesos de *intercambio de experiencias y la participación en la evaluación y el monitoreo de los realizados.*
- c) Y para representar la integración con base a los recursos de co-especialización de las organizaciones tomamos como índice el *control de expertos* y las *cualidades especializadas* con las que cada organización participa en el proyecto.
- d) Por último, con el fin de determinar el papel que desempeñan las organizaciones en los distintos proyectos caracterizamos su participación como *consumidoras* o como *proveedoras* de los servicios que generan.

Para la construcción de los atributos de la Red que vamos a representar gráficamente, hemos utilizado la misma escala de valores que usamos para la construcción de los grafos de la tipología para que de este modo, podamos observar los grados de participación y cooperación necesarios para el funcionamiento idóneo de la red.

En dónde existe un participación muy alta en la participación en las fases del diseño, la realización y la evaluación de los trabajos realizados, una igualmente alta participación en los procesos de intercambio de experiencias y la toma de decisiones colectivas con un alto control experto y cooperación especializada. Mientras que la cooperación con los recursos es alta y se participa como organización de forma equilibrada como proveedora y consumidora de los servicios que de generan.

De acuerdo con esto y una vez definidas las cualidades o aptitudes de las generaciones de las organizaciones civiles para integrarse en red, veremos que las organizaciones de tercera y cuarta generación tienen una mayor capacidad para establecer este tipo de vínculos puesto que serían pequeñas, descentralizadas, flexibles, con el locus de la decisión local y colectivo, altamente

especializadas, con una alta pretensión de integralidad en sus trabajos, con cualidades intercomunicativas altas y un igualmente alto uso de tecnologías de información y comunicación.

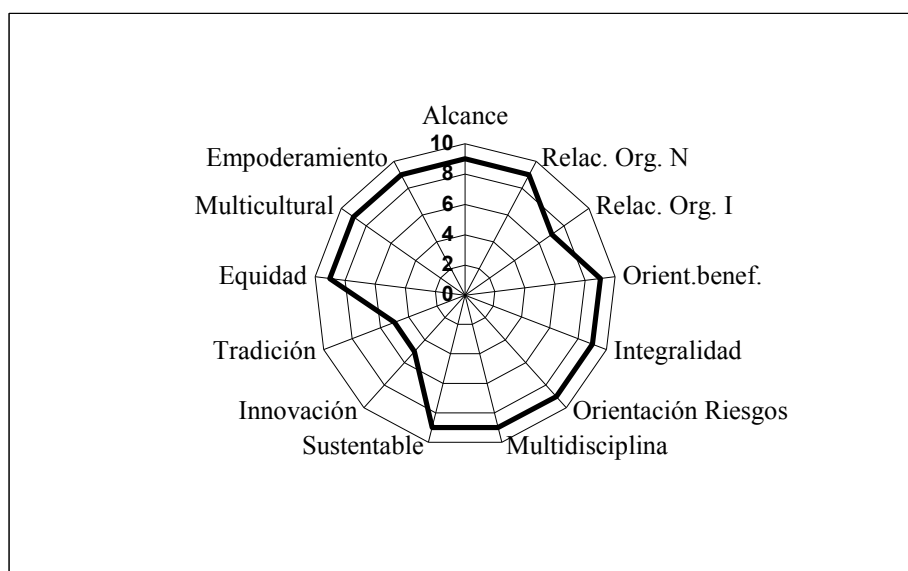


En cuanto a la dimensión que juega el conocimiento, en tanto que las Redes de las Organizaciones Civiles de desarrollo disputan el “código” de la producción de la verdad-verdadera y buscan generar alternativas viables de desarrollo, potenciamiento de las habilidades sociales y personales (empoderamiento) de las comunidades, veremos la importancia y la capacidad que tiene la red para crear y difundir los nuevos conocimientos que deberán ser consecuentes con el paradigma de la sustentabilidad, esto se refleja tanto en la calidad de los nuevos conocimientos, como en el tipo de relaciones que se establecen con el “cliente o beneficiario”, el impacto que son capaces de tener y el tipo de relaciones que establecen con el entorno.

Con el fin de evaluar los contenidos temáticos de los proyectos que se desarrollan en la Red, hemos construido una serie de parámetros que representan los atributos: *alcance*, que está relacionado con el impacto de los trabajos de la Red; el grado de intensidad de las *relaciones que establecen con el entorno organizacional*, lo cual nos permite comparar con este mismo parámetro en las organizaciones particulares y observar el desempeño en cuanto a la capacidad de la red por potenciar las relaciones interorganizacionales; el grado de *orientación al beneficiario* que nos permite evaluar el tipo de relación óptima para que los trabajos de la red se lleven a cabo y determinar la identidad o la diferencia de este mismo parámetro con las organizaciones particulares, en estos dos parámetros podremos observar claramente que la red imprime a las organizaciones que en ella participan, cambios estructurales; *integralidad en los proyectos* este parámetro y el de

trabajo *multidisciplinario* posibilita la evaluación del éxito de la asociación, en tanto que los recursos de co-especialización de las organizaciones se complementan dando lugar a una mayor integralidad; en cuanto a la relación con el conocimiento generado, valoramos la orientación a la *innovación* y la relación que tienen con la *tradicición*; los siguientes atributos nos permiten evaluar propiamente las cualidades temáticas de los contenidos de los proyectos: *orientación a los riesgos*, *sustentable*, *equidad de género* y *multiculturalidad*.

Gráficamente, los atributos ideales de los proyectos en Red quedan representados del siguiente modo:



En dónde los proyectos realizados en Red tienen un muy alto alcance, con muy alta densidad en las relaciones con organizaciones nacionales y alta con las organizaciones internacionales; una fuerte orientación hacia el beneficiario; integralidad óptima y trabajo multidisciplinario; propuestas orientadas a los riesgos con alternativas altamente sustentables que promuevan la equidad de género, el empoderamiento y facilite la comunicación intercultural, con una relación equilibrada entre la tradición y la innovación.

De acuerdo con esto, podemos observar que las organizaciones que hemos calificado como de tercera y cuarta generación coinciden en la mayor parte, con los atributos de la Red.

Sin embargo, como hemos dicho antes, una red de organizaciones civiles no puede ser analizada como una estructura homogénea sino mas bien como una suerte de objeto móvil, dinámico, que se compone en momentos y procesos diversos y que al interior suyo se generan diversos tipos de interacciones e intercambios a partir de los cuales se despliegan procesos y trabajos interorganizacionales que en sí constituyen redes y que aquí hemos denominado como *redes en si*.

Por ello proponemos que, para que una red de organizaciones civiles pueda ser comprendida en su dinámica, deberán ser aplicados estos parámetros en cada uno de los proyectos interorganizacionales que en ella se llevan a cabo. Sólo entonces será posible evaluar el éxito de la asociación y observar, tanto en las recurrencias como en las excepciones, las posibilidades y las capacidades de potenciación de los trabajos realizados en la RED analizada.

CAPÍTULO IV. PRESENTACIÓN DEL ESTUDIO DE CASO

4. 1. APROXIMACIONES SOCIO HISTÓRICAS Y ESPECIFICIDADES ECOLÓGICAS DE LA REGIÓN DE LOS TUXTLAS: CARACTERIZACIÓN DEL CONTEXTO.

El presente texto ha sido elaborado con la referencia básica a estos tres documentos: *Programa de Manejo de la Reserva de la Biosfera Los Tuxtlas, Veracruz*. Responsable de la investigación Enrique Portilla Ochoa del Instituto de Investigaciones Biológicas de la Universidad Veracruzana en colaboración con la SEMARNAP y el Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza A. C.;

El trabajo de Tesis Doctoral en Antropología de la Universidad Nacional Autónoma de México –UNAM- *Pariendo Utopías en el Trópico Mexicano* presentado en 1998 por Dense Freitas Soares de Moares;

Y el Proyecto: *Conservación de la Biodiversidad Y Desarrollo Sustentable en Áreas Prioritarias. Estudio: Evaluación de los Agentes Involucrados*. Desarrollo Comunitario de Los Tuxtlas: Decotux A. C. Responsable: Carlos Robles. Financiado por el programa de las naciones unidad para el desarrollo (PNUD) y el Fondo Mundial para el Medio Ambiente.

A fines de la década de los setenta se introducen nuevos elementos conceptuales y de manejo para las áreas naturales protegidas, destacando la fórmula de *reserva de la biosfera*. Este concepto, en el que se va centrando cada vez más la política de ANP de México, aparece en el marco del Programa el Hombre y la Biosfera de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) como resultado de un esfuerzo colectivo en el que la participación mexicana tuvo un papel protagónico. Las reservas de la biosfera expresan un nuevo esquema de conservación y desarrollo regional, involucrando la participación de diferentes actores locales y académicos. Las primeras reservas de este tipo fueron las de Montes Azules en Chiapas y las de Mapimí y la Michilía en Durango. A partir de 1983, con la creación de la SEDUE, empieza un proceso vigoroso de creación de reservas de la biosfera y de otras categorías de áreas naturales protegidas, que se sumaron a los parques nacionales establecidos desde la década de los treinta. Destaca en este decenio la creación de reservas tan importantes como la de Vizcaíno, Calakmul y Manantlán, entre otras.

Dentro de esta estrategia mundial para la conservación del medio ambiente y de acuerdo a la estrategia de Sevilla (1996), en noviembre de 1998 se declara¹ en el Diario Oficial de la Nación y la Reserva de la Biosfera de “los Tuxtlas”. El establecimiento de la Reserva de la Biosfera de “los Tuxtlas” es una fase avanzada de integración de las propuestas y acciones que Instituciones Gubernamentales, Académicas y Civiles han enarbolado por mucho tiempo para impulsar más decididamente la conservación de la región y los procesos de desarrollo que se dan en ella debido a sus recursos y condiciones naturales y sociales.

La reserva está ubicada dentro de la Sierra de los Tuxtlas que es una de las regiones naturales del estado de Veracruz cuya longitud total está calculada en 90 Km. del extremo noroeste al sureste y en su parte más ancha cuenta con más de 50 Km. Esta región es la fracción más extensa de la Selva Alta ubicada hacia el norte en el continente Americano, por lo que constituye un importante banco de germoplasma utilizable con fines de investigación genética y ecológica básica y aplicada; se caracteriza por representar el límite Boreal extremo de la selva tropical del Continente y por tener una gran heterogeneidad espacial, genética y de servicios ecológicos² así como por poseer una notable diversidad de las especies³. De las 1,173 especies de la fauna silvestre determinada para la Región de los Tuxtlas y la Sierra de Santa Marta, 39 son especies endémicas y 140 especies están registradas como amenazadas o en peligro de extinción. (Portilla,1998:17)

La Sierra de Santa Marta y el Volcán San Martín Tuxtla constituyen las principales fuentes captadoras y abastecedoras de agua para los ecosistemas que circundan esta área. Representa el hábitat para toda la diversidad de la región y constituye un centro de anidación y de paso para muchas especies de aves que vienen de otros países. Estos sitios son, por lo tanto, estratégicos para la conservación de la biodiversidad, y su contaminación y destrucción afectan no sólo a los habitantes de la región, sino a la totalidad del ecosistema. Son considerados enclaves del equilibrio ecológico a nivel mundial que corren el riesgo de desaparecer.

Estas características hacen de la zona una de las más estudiadas del planeta, sin embargo, esta biodiversidad se ha visto afectada y seriamente disminuida a lo

¹ Decreto en el Diario Oficial de la Federación 23 de noviembre de 1998. De acuerdo al artículo 48 de la Ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección al Medio Ambiente, las reservas de la biosfera se constituirán en áreas geográficas relevantes a nivel nacional, representativas de uno o más ecosistemas no alterados significativamente por la acción del ser humano o que requieran ser preservados y restaurados, en los cuales habiten especies representativas de la biodiversidad nacional, incluyendo las consideradas endémicas, amenazadas o en peligro de extinción. En el capítulo 5 transitorio del decreto que oficializa la Reserva de la Biosfera de los Tuxtlas se abrogan los derechos mediante los cuales se declararon la zona de protección Forestal y de la Fauna silvestre “Sierra de Santa Marta”

² El número de especies de flora que contiene la Reserva, representa el 32% de la flora registrada en el estado de Veracruz. Los Tuxtlas es una de las cinco regiones de mayor endemismo de árboles en México.

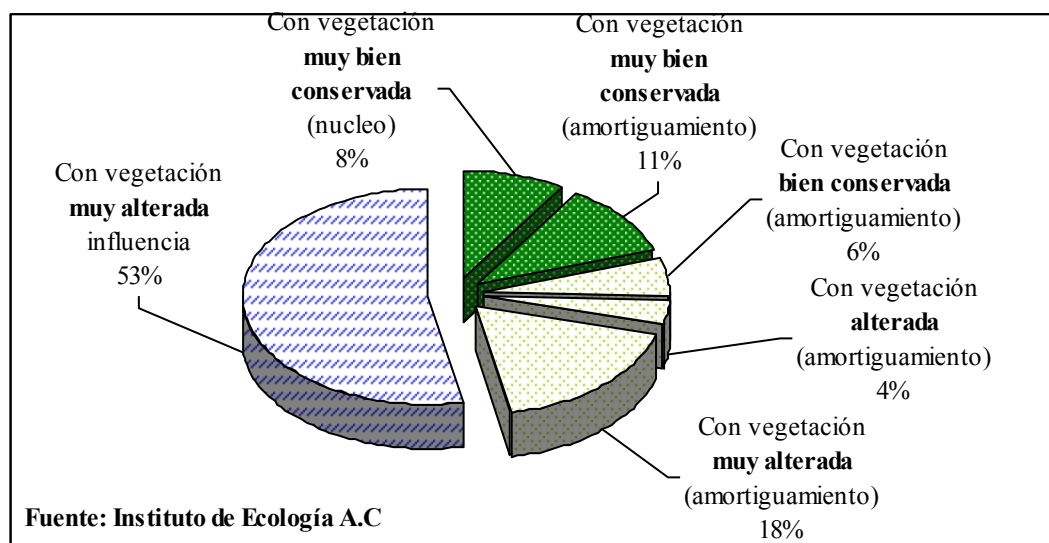
³ Ver Anexo y libro “Historia Natural de los Tuxtlas” publicado por la UNAM

largo de la segunda mitad de este siglo, por diferentes amenazas que han sido favorecidas por una larga historia de políticas públicas hacia el campo que no consideraron la necesidad de proteger los recursos naturales. Otro factor que ha contribuido a la acelerada pérdida de los recursos naturales de la región ha sido el clientelismo político alimentado por una estrategia de créditos y subsidios orientados a impulsar la ganadería extensiva, el uso masivo e indiscriminado de agroquímicos y el monocultivo. A lo largo de esta década, el PROCAMPO y el PROCEDE (Programa de Certificación de Derechos Agrarios) también han favorecido el acelerado desgaste de los recursos de los recursos naturales (bosques, suelos y agua). De esta manera el manejo campesino de los recursos, basado en una agricultura diversificada de roza tumba quema que permitía la recuperación de acahuals, dio paso a la ganadería y la agricultura de monocultivo basada en el uso intensivo de agroquímicos y cuya expansión se hizo a costa de la selva. El deterioro ambiental ha impactado negativamente en la calidad de vida de los pobladores indígenas y campesinos de la región. La productividad de la tierra ha disminuido de tal manera que en muchas parcelas la productividad promedio por cultivo de 700 kilos por hectárea y la mayor parte de las tierras de agostadero tienen un rendimiento promedio de una cabeza por hectárea. Las tierras erosionadas y sobre explotadas son la causa de este problema.(Robles Carlos, 1999:5)

Debido a ello, a las necesidades de los pobladores y a la falta de una cultura ambiental, la región se encuentra en un grado avanzado de deterioro y está fuertemente amenazada por a) el crecimiento demográfico; b) la ganaderización; c) la extracción ilegal de especies florísticas y faunísticas; d) la deforestación e) la contaminación de los cuerpos hídricos –zona costera, ríos, lagos y lagunas-, entre otras.

Si bien existen fragmentos extensos de selva bien conservados, se encuentran en las partes más inaccesibles y existe una presión cada vez mayor sobre ellas. La ejercen, los terratenientes o personas que no habitan la región, cuyo objetivo es la riqueza a coste de los recursos naturales. Y los pobladores, cuya situación de precariedad los obliga a, la extracción de la flora y la fauna como único mecanismo para obtener recursos económicos, así como la cada vez mayor demanda de tierras para cultivo de básicos y el impulso por dedicarse a la actividad ganadera.

En la gráfica puede observarse el porcentaje de las áreas, de acuerdo a una clasificación realizada por Instituto de Ecología a partir del grado de conservación de la vegetación original. El área de influencia que aparece en la gráfica es, de acuerdo al decreto de establecimiento de la Reserva de la Biosfera, la zona que rodea al área de amortiguamiento y no tiene una extensión definida.



En la reserva de la biosfera de los Tuxtlas están ubicados 8 municipios⁴: Santiago de Tuxtla, San Andrés Tuxtla, Catemaco, Soteapan, Mecayapan, Pajapan, Tatahuicapan y una pequeña porción de Angel R. Cabada con una población total de 335,315 habitantes en una superficie de 410.692 Has. La región se divide en dos grandes subregiones: la subregión conocida popularmente como los Tuxtlas y la sub región de Santa Marta. Si bien ambas regiones se caracterizan por su actividad campesina de subsistencia, tienen diferencias notables en lo cultural, en lo demográfico y en el tamaño de las parcelas y solares que integran las unidades de producción. En ambas subregiones la composición de la población es mayoritariamente campesina e indígena. Las actividades productivas principales son la agricultura de subsistencia y la ganadería extensiva. La tenencia de la tierra es propiedad privada, la ejidal, la comunal y en menor medida la nacional, donde prevalecen las selvas remanentes por tratarse de macizos montañosos o cimas de volcanes.(Portilla, 1998:29)

La consideración del estado actual de los recursos naturales de la Reserva de la Biosfera, la tenencia de la tierra, las cualidades organizativas de las comunidades y las principales formas de

⁴ El análisis demográfico requiere una consideración variable del territorio en el que se distribuye la población, sin embargo, en términos generales, la población dentro de la Reserva posee características básicamente rurales donde existen 121 comunidades, todas con menos de 1,000 habitantes, excepto Sontecomapan y otras cuatro poblaciones, Soteapan, Mecayapan, Tatahuicapan y Pajapan. Al Oeste de la reserva se encuentran tres ciudades con más de 15, 000 habitantes; éstas son San Andrés Tuxtla (54, 043 hab.) , Santiago de Tuxtla (15, 500 h.) y Catemaco (22, 950 h.) en estas últimas se concentran más del 80% de la población total de los siete municipios que integraban la región en 1995.

producción, el tipo de cultivo y la ganadería son fundamentales para nuestro estudio sobre las organizaciones civiles, dado que se inscriben y se definen de acuerdo a la problemática existente en la zona.

a) Generalidades.

Tenencia de la Tierra.

El reparto agrario y la creación de los primeros ejidos fue un proceso bastante lento, las primeras solicitudes se hicieron en 1931 y se ejecutaron 30 años después. La dotación ejidal no alteró las formas de acceso comunal a la tierra, lo que sí modificó tal costumbre e introdujo la necesidad de la propiedad individual fue la ganaderización y los procesos de “Colonización” (en el período de Alemán y Ruiz Cortines 1946-1958) en los que se otorgaron amplias extensiones de tierras nacionales a los colonos, actores favorecidos de las dotaciones gubernamentales que convirtieron la zona en un bastión privilegiado de la ganadería en la sierra y se extendieron hasta las zonas próximas habitadas por los indígenas.

Cabe destacar que ambas estrategias de reparto agrario - la Dotación ejidal y la Colonización -, encontraron frentes geográficos en conflicto, y que en la mayor parte de los casos el gobierno resolvió a favor de los colonos, cuyas estrategias de desarrollo eran ruralmente compatibles con el proyecto nacional de progreso y crecimiento.

Las actividades relacionadas con la colonización de la región, tales como la apertura de tierras para cultivos agrícolas o para la producción ganadera, son las que históricamente han tenido mayor impacto sobre los ecosistemas y los recursos naturales.

En esta carrera es la ganadería la actividad que más terreno ha ganado y la selva el recurso que más terreno ha perdido. Esta actividad es la que más ha afectado y afecta a la cubierta forestal. En la actualidad, nuevos actores contribuyen al deterioro de los recursos: las agro-empresas que usan intensivamente la tierra y se retiran cuando los rendimientos productivos - y con ellos las utilidades - empiezan a disminuir; los distribuidores de agroquímicos que han contribuido a la pérdida de una biodiversidad productiva (como la milpa tradicional con entre 30 y 40 especies vegetales y que costó tal vez miles de años construir y aprender a manejar); los inversionistas que intentan formar plantaciones de eucalipto para obtener materia prima para diferentes tipos de industria. Sin embargo sigue siendo la ganadería la mayor amenaza de acuerdo con los propios pobladores y los representantes de las mismas instituciones que continúan impulsándola (Robles, Carlos 1999: 148).

La década de los 70 fue marcada por el Plan Agrario Veracruzano, y la característica fundamental fue que se dotaron varios ejidos que no fueron habitados por los solicitantes, dada la inaccesibilidad de los terrenos adjudicados. En los años 80, las tierras disponibles se habían terminado, por lo que se crean nuevas estrategias para acceder a la tierra, como arrendatarios, como benefactores de un préstamo o mediante diversos modelos del sistema de medierías. Esto implicó que las dotaciones de la parcela individual se redujeran en términos prácticos, lo que obviamente no constituía el derecho formal de acceso o apropiación de la tierra, por lo que se formaron una suerte de *ciudadanos de segunda* que habitaran los ejidos.

Dos importantes amenazas han surgido en esta década que termina: una es el Programa de Certificación de Derechos Agrarios (PROCEDE) derivado de las modificaciones del artículo 27 constitucional, que ha provocado la aceleración de la compraventa de los derechos agrarios, lo que ocasiona que un importante porcentaje de derechos agrarios haya sido comprado por ejidatarios ricos y por gente de fuera de la región; y otra, es el decreto de expropiación que paradójicamente tiene el objetivo de proteger la reserva.

El Programa de Certificación de Derechos Agrarios (PROCEDE)

En el primer caso, el cambio en el tipo de la tenencia de la tierra que implica el paso de este programa ha modificado las prácticas de conservación y los acuerdos comunitarios que se habían tomado para conservar algunos recursos y mantener espacios o terrenos de uso común. En este sentido, en muchos ejidos se había reglamentado sobre el manejo de los acahuales y bosques, imponiendo severas restricciones para su derribo, lo que había ayudado a detener un poco el deterioro de los recursos campesinos. Otro acuerdo que se había extendido por las asambleas de muchos ejidos, era el de las restricciones para el manejo de los cuerpos de agua y la obligación de los pobladores de la comunidad de mantenerlos permanentemente con cubierta vegetal con la finalidad de evitar la desecación de nacimientos y la reducción de los caudales de ríos y arroyos. La modificación de tenencia ejidal a dominio pleno rompió los acuerdos y muchos productores han derribado acahuales y cubiertas vegetales que protegían a los cuerpos de agua sin que nadie pueda hacer nada. Los visitadores de la Procuraduría Agraria y el INEGI llevan la encomienda de realizar los deslindes y el parcelamiento, pero no promueven ningún tipo de reglamentación para la conservación de los recursos. (Robles 1999:149)

El decreto de Expropiación de Ejidos Ubicado en la Reserva de la Biosfera.

El decreto de expropiación que buscaba proteger las zonas núcleo de la reserva de la biosfera se convirtió en una grave amenaza por la falta de planeación y previsión en su elaboración y aplicación. Más que la extensión de las expropiaciones, los problemas han sido los siguientes:

- El bajo costo por hectárea que se pagará por la tierra que impide a los campesinos y ganaderos afectados adquirir tierras en otro lado.
- La falta de previsión oficial para adquirir tierras que puedan ser ofrecidas a los ejidatarios a cambio de sus parcelas, para la conservación.
- La falta de un Plan adecuado de manejo de los recursos que ofrezca opciones y alternativas a los productores, no sólo los que tienen tierras en las áreas de conservación, sino en la zona de amortiguamiento y de influencia. (Robles 1999:149)

Por ello, la creación del área protegida implica situaciones diferenciadas que significan caminos diversos para concretar las posibilidades más adecuadas para la protección de la biodiversidad.

En la actualidad, la superficie forestal en el territorio de la Reserva es de 39%; en contraste, las tierras dedicadas a la agricultura y la ganadería contabilizan el 62% del uso del suelo. Las condiciones de la producción son las siguientes:

b) Diagnóstico: el uso de los recursos naturales y su problemática.

La ganadería: Una mezcla de políticas públicas (colonización, repartición de tierras y créditos) así como patrones productivos y prácticas culturales principalmente de influencia externa, determinaron que el uso de suelos para fines ganaderos se fuera imponiendo en la región desde principios de la década de los 60 hasta los 90, con tasa de crecimiento promedio anual de 180% y entre 1990 a 1995 de 26% anual. Las unidades de producción son en su mayoría ejidal –77.1%- seguidas por la propiedad privada –20.4%-. El tipo de ganadería extensiva es el predominante y permite tener solo dos cabezas de ganado bovino para carne, por hectárea, en las partes bajas y una sola en la montaña, además de que exige un considerable uso de mano de obra. Una cuestión importante en términos ecológicos es el uso de postes vivos para el cerco utilizados en la división de los terrenos. Este es un factor posible de reforestación marginal –según cálculos, existen entre .3 y 39 árboles por has.-

Entre la población campesina existe la creencia de que la única opción para mejorar económicamente es la actividad ganadera. Políticas públicas han visto en la ganaderización un factor de modernización del campo mexicano y de inserción de la población rural en la esfera económica regional y nacional, más allá de los cultivos de subsistencia (maíz, chile y frijol) (Robles, 1999:157).

Este apoyo se ha expresado de la siguiente manera:

- a. Créditos blandos para promover la actividad ganadera.
- b. Asistencia técnica oficial a la ganadería.
- c. Mercados nacionales protegidos.

El riesgo ecológico de este tipo de producción es evidente, por el manejo que tienen con los pastizales, ocurre una alta incidencia en incendios forestales y ha sido uno de los principales factores de deforestación regional. Los principales efectos de la deforestación en los Tuxtlas son:

- Pérdida de ecosistemas y hábitat para la fauna y la flora silvestre.
- Pérdida de cobertura vegetal, erosión y degradación de cuerpos de agua por depósito de sedimentos.
- Afectación al ciclo hidrológico regional y desabasto de agua.
- Afectación a los ciclos estacionales y su expresión en los microclimas zonales –acentuación de sequías y aumento de temperaturas-.
- Escasez de satisfactores de uso para la población local, principalmente leña.

Las diferentes iniciativas de conservación dirigidas hacia la región de los Tuxtlas han tenido como objetivo detener la deforestación que ocurrió principalmente a raíz del intenso proceso de colonización y ganaderización entre los años 1967 y 1990. En estos 23 años desaparecieron 63, 100 has. de selva y bosques equivalente al 77.2 % del área total de la selva. Los programas forestales no han logrado detener la disminución de cobertura arbórea; de manera paralela otra causa de la deforestación es la tala ilegal “tala hormiga” de maderas destinadas sobre todo a la industria tabacalera y con fines comerciales.

Poco a poco, comienzan a surgir alternativas locales: en julio de 1993 en San Andrés Tuxtla se constituyó, con 12 ganaderos, el Grupo Ganadero de Validación y Transferencia de Tecnología. Estos ganaderos están conscientes de que la ganadería extensiva ha sido responsable de la pérdida de selvas y han decidido experimentar con técnicas nuevas para desarrollar una ganadería más intensiva y con un menor impacto negativo en los recursos forestales. Para ello se han apoyado en el programa de SAGAR – INIFAP que conjuntamente con los ganaderos busca alternativas para esta actividad. (Robles, 1999:123)

Agricultura: La actividad más importante en términos de la incidencia que tiene para la subsistencia de la mayoría de la población es el cultivo de maíz y frijol, alimentos básicos, y con frecuencia únicos, de la población campesina e indígena de las comunidades de estudio. El maíz está, además, estrechamente relacionado con una cosmogonía y una cultura que datan de miles de años atrás, por lo que su importancia va asociada al modo de vida cotidiano de la mayoría de los pobladores de la región. (Robles 1999)

La producción del maíz: se dedica el 53% de la población. En el período de 1992 a 1996 la superficie sembrada con maíz aumentó hasta en un 63.2 % esto fue favorecido por la implementación del programa PROCAMPO. No obstante, el impulso gubernamental a la producción de granos básicos ha repercutido en un abatimiento paulatino de superficies boscosas o acahualadas. Así mismo, la preponderancia de la técnica *roza-tumba-quema* implica grandes condiciones de riesgo debido a que el uso de fuego para la “limpieza” del terreno que consiste en la erradicación de árboles o arbustos de la vegetación secundaria. La preparación del suelo consiste en realizar un chapeo y posteriormente quemar residuos vegetales para eliminar las plagas y patógenos que abundan cada vez más debido a la incursión de empresas consultoras que promueven la venta de agroquímicos junto con la instauración de programas institucionales que apoyan el uso indiscriminado de plaguicidas, herbicidas y fertilizantes químicos.

El asunto es que nos enfrentamos a las políticas y facilidades de la mancuerna que hacen entre el gobierno y las compañías que venden los agroquímicos y a la propaganda y promoción para el uso irracional de agroquímicos, es decir, es racional para el mercado e irracional para la agricultura y para los ecosistemas (Entrevista con Andrés García, del INIFAP).

La caña de azúcar: tiene gran importancia en algunos municipios dentro de la reserva y es un cultivo muy importante, económicamente hablando, para la zona, además de que representa una fuente remunerativa para los campesinos. Sin embargo, esta rama productiva ha sufrido una fuerte contracción por cuestiones de mercado y precios internacionales. El cultivo de caña se encuentra en una crisis ante la introducción en el mercado mexicano de la fructosa de maíz (importada de los Estados Unidos), cuyos menores costos están contribuyendo a que los consumidores principales del dulce (las compañías, refresqueras), estén realizando cambios en sus insumos, con un impacto negativo sobre la industria azucarera y por ende de este cultivo.

Los efectos del cultivo de caña de azúcar además de propiciar el uso intenso de paquetes de agroquímicos, que tiene efectos nocivos en la salud de los agricultores y para el medio ambiente,

provoca la quema de los cañaverales, el deterioro de los suelos por la quema de los residuos orgánicos y la contaminación de aguas por la descarga permanente de las aguas residuales del ingenio. No obstante, la presencia de terrenos cañeros en la reserva, ofrece la oportunidad de experimentar un nuevo modelo de producción de caña alternativo y no agresivo para el ambiente, situación que se ve favorecida por la demanda de producción orgánica de caña de azúcar.

La producción de tabaco: El cultivo de tabaco tiene importancia no por su extensión, que es poco significativa en relación con la ganadería o el maíz, sino por su potencial económico y los altos rendimientos económicos que genera. Entre las ciudades de San Andrés y Catemaco, debido a las profundas tierras negras que existen, el tabaco se cultiva desde hace años y en la primera mitad de los años 90 ocupó hasta 2,500 has. A partir de 1997 se verifica una irrupción muy agresiva de las compañías tabacaleras lo cual ha provocado el incremento en las actividades de la siembra de tabaco, compitiendo por las superficies dedicadas a cultivos básicos y a la ganadería.

Esta actividad está controlada por 4 agroempresas en la región, que sostienen el monopolio de su producción a través de acuerdos tácitos de distribución de espacios productivos y mercados nacionales e internacionales. El tabaco que se produce en la región es de las variedades sumatra y negro, especialmente producido para la elaboración de puros, y muy apreciados en el mercado europeo y el norteamericano.

Como actividad productiva, el cultivo del tabaco es muy importante, pues oferta entre 6,000 y 9,000 empleos por año, pero en el aspecto ambiental este cultivo es de alto riesgo por varias razones: a) la cantidad de madera que demanda la construcción de galeras y el combustible para el secado del producto; b) por la aplicación de funguicidas de alto riesgo, fertilizantes y plaguicidas según cálculos aproximados, en las 2,500 has. cultivadas con tabaco se vierten al año unas 150,000 unidades de agroquímicos; c) la contaminación del lago de Catemaco es en gran parte responsabilidad del proceso de producción de este cultivo debido a que de ahí se abastecen para lavar los suelos tabacaleros y ahí se diluyen los agroquímicos utilizados; d) los efectos negativos en la salud de los trabajadores, los cuales no tienen un seguimiento sistemático pero se reportan frecuentes casos de intoxicación.

Cafeticultura. En el año de 1996 el Consejo Veracruzano del Café registró una superficie sembrada de 3,550 has. Es uno de los cultivos que mejor responde a la preservación de las funciones ambientales principalmente por la cobertura arbórea que proporciona al suelo, sin embargo, se han visto reducciones importantes, tanto de superficie dedicada al cultivo como de rendimiento por has. Y tiene que ver con las recurrentes crisis del mercado de café y el concomitante descuido tecnológico del cultivo. Los cafetales de los ejidos más cercanos a la reserva son los que presentan

características más cercanas al tipo de sistema conocidos como “café ecológico”, en el cual las plantas de cafeto están sembradas bajo un dosel arbóreo de importancia y con bajos aportes de insumos agroquímicos.

La importancia regional de otros cultivos como naranja, frijol, chile, limón y arroz, está localizada en pequeñas superficies y en ambientes ecológicos y socioeconómicos particulares.

Actividades pesqueras: La Reserva cuenta con aproximadamente 120 Km. de litoral y se pueden reconocer tres sub regiones de actividad pesquera: a) la laguna de Sontecomapan; b) la laguna del ostión y; c) el lago de Catemaco.

La creciente contaminación, resultado tanto de las descargas de aguas negras y residuales como de la tala indiscriminada de árboles y la destrucción de acahuales, así como el uso irracional de combustible para las lanchas, la falta de previsión y de conciencia por parte de tanto las autoridades como de las personas, los visitantes y los habitantes de la región, ocasiona que el agua de la región amenace con convertirse en un grave problema. Según se estima, si no se llevan a cabo programas eficientes de saneamiento y de control de la tala de árboles y ahuacales, dentro de aproximadamente 5 años será imposible usar esa agua. No es necesario decir las implicaciones que esto tiene para los habitantes de la región que viven de la pesca, la agricultura, la ganadería o el turismo, tampoco es preciso detallar la debacle ecológica que esto significa.

Hasta ahora no existen programas de ese tipo, se menciona el problema del agua pero aun no se están llevando a cabo propuestas adecuadas a los riesgos que enfrenten la problemática, y es que en la gestión del agua es necesario un trabajo conjunto, racional y de gran escala

Uso turístico: Los Tuxtlas es un destino turístico, se estima que recibe alrededor de 500 mil turistas al año. La actividad turística se realiza principalmente en las ciudades de San Andrés, Santiago de Tuxtla, Catemaco y las playas cercanas a estas ciudades. En la actualidad, el turismo tiene los impactos negativos de cualquier actividad mal planeada: contaminación de los cuerpos hídricos – ríos, zona costera, lagos y lagunas-, deforestación de los manglares en las zonas costeras, basura. La falta de una política deliberada de planeación, organización y capacitación para la actividad turística por parte de las autoridades municipales y estatales son las principales limitantes para su desarrollo.

La modalidad de turismo que se busca para la Reserva de la Biosfera requiere del establecimientos de criterios y normas para su desarrollo, tomando en cuenta que debe ser compatible con los propósitos de la conservación para el desarrollo social. De ahí que ésta deba ser de baja densidad, usando tecnologías, infraestructura y arquitectura de bajo impacto ambiental e integración de servicios con el paisaje natural.

Recientemente, algunas experiencias de recreación y turismo alternativos han comenzado a promover un ecoturismo campesino. "Cielo, Mar y Tierra" en el ejido A. López Mateos en el municipio de Catemaco, que recientemente ha integrado una red de ecoturismo campesino con otros tres municipios: Sontecompan, las Margaritas y el Ejido Miguel Hidalgo. Así como en los últimos 3 años se han comenzado a impulsar actividades recreativas con modalidad alternativa en el municipio de Soteapan con el balneario eco turístico Jom Shuk. Ambas organizaciones pertenecen a la red y se suman al proyecto de desarrollo sustentable.

Los principales factores de impacto ambiental en la agricultura regional son:

- El excesivo e inadecuado uso de productos químicos. Gran parte de la asistencia técnica proporcionada a los productores, es a cargo de los comerciantes de agroquímicos a quienes les interesa comercializar sus productos, más que dar asesorías para el uso racional del producto.
- El uso de fuego.
- La baja escala del nivel de prácticas de conservación de suelos.
- La escasez de espacios boscosos para seguir dándole viabilidad al sistema de *roza-tumba-quema*. Estos espacios, sin embargo, siguen siendo objeto de competencia para diferentes cultivos con la consecuente pérdida de biodiversidad.
- El acortamiento de los períodos de barbecho (descanso).
- La pérdida de variedades locales – (germoplasma agrícola).

Desde hace varios años, se han impulsado en la región diversas propuestas tecnológicas para la producción sustentable. Se desarrollan experimentos productivos en espacios agrícolas, pecuarios, forestales y domésticos. Entre tales propuestas se destacan la promoción de técnicas de conservación y mejoramiento de suelos, el uso de abonos verdes, las alternativas silvopastoriles, la producción agroforestal, el mejoramiento del entorno doméstico mediante el uso de estufas ahorradoras de leña y de letrinas secas, etc.

Estas opciones pueden constituir los ejes productivos sobre los cuales se desarrolle una estrategia regional de producción sustentable y diversificada, acorde con la diversidad biológica y con las necesidades de desarrollo de las poblaciones humanas que habitan la región.

c) La oportunidad de conservación.

Desde hace muchos años, existe el interés por parte de las Organizaciones civiles, Instituciones académicas y de investigación y de un gran sector de la sociedad civil en general, en que dicha reserva funcione como tal, existiendo el consenso de que debe haber un programa rector de las actividades en pro de la conservación y el desarrollo regional.

Por parte del gobierno hay un esfuerzo destinado a salvaguardar la biodiversidad y el patrimonio cultural en congruencia con el aprovechamiento sustentable de los recursos, que está plasmado en el Plan Nacional de Desarrollo (1995-2000) y específicamente en el Programa de Áreas Naturales protegidas de México. A partir de 1997 se ha estado inyectando recursos económicos para la región, con el objeto de hacer cumplir los objetivos de la actual política ambiental. Pero aún con la incorporación del componente ambiental (con sus implicaciones de protección y cuidado de los recursos naturales) en las estrategias de las políticas públicas hacia las zonas rurales, los recursos destinados para ello son completamente insuficientes y el deterioro avanza más rápido que la recuperación (Robles 1999:27).

De las 103⁵ áreas protegidas existentes en México, dada la escasez de los recursos económicos, las políticas de conservación que promueve el gobierno federal se centran en 25 áreas piloto entre las que está considerada esta Reserva. Con el fin de que el desarrollo sea compatible con las aptitudes y capacidades ambientales de cada región y para aprovechar de manera sustentable los recursos, la SEMARNAP⁶ definió áreas prioritarias en todo el país para orientar de manera especial sus intervenciones. Tres de estas se localizan en el estado de Veracruz y una de ellas es la región de los

⁵ Las acciones gubernamentales más recientes en las ANP se han orientado a consolidar las circunstancias que permitan desarrollar actividades permanentes de conservación o, en otras palabras, manejar dichas zonas con criterios de sustentabilidad. Dada la escasez de recursos financieros, la política de conservación se ha concentrado en un número reducido de ANP, que sin embargo abarca la mayor parte de la superficie bajo estatuto de protección. A partir de esta definición de prioridades se protegen los ecosistemas más representativos del país, ya que en ellas se localiza la mayor biodiversidad de México. En la actualidad el SINAP comprende 89 áreas decretadas, que cubren poco más del 5% del territorio nacional (10 millones de hectáreas) Aunque las cifras anteriores parecen considerables en términos absolutos, son desproporcionadamente pequeñas y poco representativas de la diversidad biológica y ecológica de México. Incluso en relación con otras naciones en desarrollo, la proporción de territorio bajo protección legal que ha alcanzado México resulta precario. Como ejemplo puede señalarse que Costa Rica destina el 25% de su territorio a la conservación, Guatemala el 30% y Chile un 12%. La limitada extensión de muchas de nuestras ANP impide garantizar la supervivencia de poblaciones de muchas especies fundamentales, por razones de alcance, recursos disponibles y erodabilidad genética. Por ello es necesario ampliar la superficie bajo protección, ya que existe una gran heterogeneidad ambiental y una gran cantidad de especies tienen distribuciones muy restringidas.

⁶ Secretaría del Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca.

Tuxtlas-Santa Marta, es así que se tiene un equipo humano operativo encargado de la administración de la Reserva de la Biosfera Los Tuxtlas.

La sustentabilidad es el marco conceptual que permite integrar los objetivos de conservación y la durabilidad indefinida del desarrollo social por medio de procesos productivos y de construcción del hábitat humano que busquen el equilibrio con los procesos ecológicos locales y regionales, procurando una equidad social en la distribución de los beneficios..

¿Qué significa ser una reserva de la biosfera?

Las reservas de la biosfera funcionan con base en cuatro puntos clave:

- 1) incorporar a las poblaciones e instituciones locales a la tarea común de conservación;
- 2) incorporar a la problemática socioeconómica regional a los trabajos de investigación y desarrollo de la Reserva;
- 3) dar a la Reserva una independencia administrativa;
- 4) considerar que las reservas deben formar parte de una estrategia global de conservación. Debe, pues, cumplir con tres funciones indispensables⁷:

⁷Actualmente se cuenta con 22 Programas de Manejo ya elaborados o en proceso, que a su vez contemplan la implementación de proyectos productivos, programas educativos, administrativos, de investigación, conservación, desarrollo social y vigilancia, así como la construcción de infraestructura básica. Algunas ANP cuentan con Programas Emergentes, los cuales son documentos rectores con vigencia mientras se elabora el Programa de Manejo. En relación con lo anterior, los proyectos en proceso de realización en las ANP se muestran a continuación agrupados por tipo de actividad:

| | |
|--|--|
| | proyectos de conservación: prevención de incendios forestales, restauración ecológica, manejo de especies carismáticas, erradicación de especies exóticas, manejo de recursos naturales, zonificación, etc. |
| | proyectos productivos: ecoturismo, camaronicultura, ganadería intensiva, cría de fauna silvestre, agricultura sustentable, ecología productiva, aprovechamiento forestal, producción artesanal, etc. |
| | proyectos de investigación: inventarios biológicos, estudios de impacto ambiental, monitoreo de contaminantes, especies y recursos relevantes, elaboración de bases de datos, estudios de ordenamiento territorial, etc. |
| | programas educativos y de difusión: educación ambiental, sensibilización del público y del personal de otras dependencias públicas destacado en el área, participación comunitaria, etc. |
| | programas de vigilancia y protección: contratación, capacitación y equipamiento de personal para hacer cumplir la reglamentación de las ANP. |
| | proyectos de infraestructura: estaciones biológicas, senderos educativos, centros de interpretación, señalización, instalaciones sanitarias, rehabilitación de estaciones de campo, museos regionales, etc. |
| | unidades de administración establecidas: contratación de directores y jefes de subprogramas de manejo, planeación presupuestal, etc. |
| | proyectos de desarrollo social: dotación de vivienda y otros servicios públicos, trabajo social, etc. |

Además de estas acciones se llevan a cabo un gran número de actividades por parte de otras dependencias gubernamentales y organizaciones civiles de acuerdo con sus propios planes de trabajo y prioridades regionales.

- Una función de conservación para proteger los recursos genéticos, las especies, los ecosistemas y los paisajes.
- Una función de desarrollo, a fin de promover un desarrollo económico y humano sostenible.
- Una función de apoyo logístico para respaldar y alentar las actividades de investigación, de educación, de formación y de conservación permanente, relacionadas con las actividades de interés local, nacional y mundial encaminadas a la conservación y el desarrollo sostenible (Estrategia de Sevilla⁸).

⁸ En años recientes, México ha adquirido varios compromisos ante la comunidad internacional relacionados con la conservación de los ecosistemas naturales. Estos acuerdos incluyen una gran variedad de países y regiones geográficas, y comprenden numerosos temas y actividades. Entre los más importantes cabe mencionar:

- La Convención sobre la Diversidad Biológica, establecida como parte de los acuerdos tomados en la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Medio Ambiente y Desarrollo, celebrada en Río de Janeiro en junio de 1992. Los compromisos contraídos por nuestro país se presentan en términos generales en los siguientes puntos:

- Elaborar estrategias, planes o programas nacionales para la conservación y la utilización sostenible de la diversidad biológica en coordinación con los planes y políticas sectoriales.
- Establecer un Sistema de Áreas Naturales Protegidas.
- Promover un desarrollo ambientalmente adecuado y sostenible en las zonas adyacentes a las ANP, con miras a aumentar la protección de las mismas.
- Rehabilitar y restaurar ecosistemas degradados y promover la recuperación de especies amenazadas.
- Impedir la introducción, controlar y erradicar las especies exóticas que constituyan amenazas para los ecosistemas originales.
- Generar incentivos para la conservación y la utilización sostenible de los componentes de la diversidad biológica.
- Establecer y mantener programas de educación y capacitación científica y técnica orientados a la identificación, conservación y utilización sostenible de la diversidad biológica.
- Regular el acceso a los recursos genéticos del país.
- Proporcionar apoyo e incentivos financieros a las actividades relacionadas con los puntos anteriores.
- Presentar informes sobre las medidas adoptadas para la aplicación de las disposiciones del Convenio Sobre Diversidad Biológica.

- Los acuerdos tomados en el seno de la Comisión Centroamericana de Ambiente y Desarrollo, cuyos puntos relevantes son:

- Impulsar las acciones de conservación en el Corredor Biológico Centroamericano.
- Colaboración en las acciones sobre Cambio Climático.
- Elaboración conjunta de políticas de Ordenamiento Territorial, incluyendo ecosistemas costeros.

- El Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLC) es otra de las instancias donde se han asumido responsabilidades de conservación como parte de los acuerdos tomados por la Comisión de Cooperación Ambiental (máximo foro ambiental dentro del TLC). Esta comisión decidió constituir en abril de este año el Comité Trilateral para la Conservación y el Manejo de la Vida Silvestre y los Ecosistemas, el cual tendrá facultades resolutorias.

- En la Convención sobre Comercio Internacional de Especies Amenazadas de Flora y Fauna Silvestre (CITES), México se obligó a eliminar el tráfico de especies amenazadas y en peligro de extinción.

- Como miembro de la Red Latinoamericana de Parques y Reservas, México asumió el compromiso de establecer infraestructura y comunicación electrónica en las ANP.

- La Convención Sobre Humedales de Importancia Internacional (RAMSAR) establece el compromiso de proteger los manglares, marismas, estuarios y otros humedales del país.

- Acuerdos de la Paz: Administración eficiente de los fondos destinados al componente de conservación del Programa Ambiental Frontera Norte.

- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE): Control de la eutroficación de aguas, protección de fuentes de agua y mantos freáticos, programa de agricultura sustentable.

Estas iniciativas se complementan con la *Estrategia de Sevilla*, ratificada por la UNESCO en 1995. De esta manera, el Programa de Áreas Naturales Protegidas de México 1995-2000 retoma los planteamientos de dicha Estrategia y coloca a México en el marco de los esfuerzos globales por conservar los ecosistemas naturales del mundo. No reitera los principios

Por lo anterior, se impulsó la elaboración del Programa de Desarrollo Regional Sustentable (PRODERS) como instrumento en la Planeación regional, con dos niveles: regional y comunitario, que a su vez varios puntos en los que se inscribe la práctica y la orientación de las Organizaciones Civiles que conforman la Red de Desarrollo Sustentable:

- Mantener e incrementar la productividad de los recursos naturales, conservando su capacidad de recuperación a largo plazo, mediante la diversificación productiva y el ordenamiento ambiental del territorio.
- Lograr el crecimiento económico y fortalecer la economía campesina mediante el diseño de proyectos para el desarrollo, bajo los principios de organización auto-gestiva e investigación participativa, así como la integración vertical de los productores.
- Contribuir a la satisfacción de las necesidades básicas de la población local, incrementando su formación en aspectos de desarrollo sustentable.
- Generar instrumentos y herramientas de planeación, basados en la toma descentralizada de decisiones y en un proceso de concertación entre los diferentes actores regionales.

Asimismo, el Fondo para el Medio Ambiente Mundial (Global Environment Facility: GEF) realiza un estudio cuya referencia histórica se identifica los patrones principales de uso de los recursos naturales y los cambios de uso de suelo, a fin de prever razonablemente la tendencia a cinco años. Se busca una estrategia alternativa donde se identifican las actividades de desarrollo sustentable de acuerdo con las capacidades sociales, políticas, organizativas e institucionales, con alta probabilidad de éxito y se hace una evaluación de los costos necesarios para implementar la estrategia alternativa.

El equipo GEF - Los Tuxtlas definió al área de trabajo en las comunidades que rodean a las áreas de conservación ubicadas en el Volcán de San Martín Tuxtla, el Volcán de Santa Marta y el Volcán de San Martín Pajapan, considerados como áreas prioritarias de conservación y que reúnen una o más de las siguientes características:

- Realizan actividades agrosilvoforestales cuyo desarrollo implica la conservación de los recursos naturales (cultivo de café, cultivo y/o recolección de palma camedor, la

generales del Convenio sobre la Diversidad Biológica ni del Programa 21, sino que *se propone definir el papel específico que las reservas de biosfera pueden cumplir en la elaboración de un nuevo concepto de la relación entre la conservación y el desarrollo.*

protección de venado cola blanca y otras especies silvestres, cultivo de ixtle, ganadería intensiva, ecoturismo).

- Se han organizado y desarrollan proyectos para conservar y proteger los recursos naturales (protección de acahuales y bosques, establecimientos de vedas para el manejo de la fauna silvestre).
- Están ubicadas dentro de las áreas de conservación o en áreas limítrofes y el manejo de los recursos, para la subsistencia o la comercialización, puede constituir una amenaza para los recursos naturales.
- Por su ubicación son potenciales corredores biológicos de unión entre las 3 áreas prioritarias de conservación o zonas núcleo.

Las áreas prioritarias de conservación están identificadas como las tres zonas núcleo de la Reserva de la Biosfera de los Tuxtlas, de acuerdo al decreto emitido en el mes de noviembre de 1998. Éstas se ubican en:

1. El volcán de San Martín Tuxtla.
2. El volcán de Santa Marta.
3. El volcán de San Martín Pajapan.

La extensión total de las áreas prioritarias de conservación es de 155 122 hectáreas, lo que incluye las 3 zonas núcleo de la reserva de la biosfera con un total de 29 720 hectáreas y la zonas de amortiguamiento que suman un total de 125 401 hectáreas. Las áreas consideradas prioritarias para la Reserva son seis municipios; San Andrés Tuxtla, Catemaco, Soteapan, Mecayapan, Tatahicapan y Pajapan y se consideraron aproximadamente sesenta comunidades.

En esta zona y hacia esa dirección trabajan aproximadamente 18 organizaciones civiles con diversas figuras jurídicas y distintas áreas de intervención, con orientaciones y pertenencias, así como formas de organización y tipo de trabajo múltiples, pero encaminadas a la búsqueda de un desarrollo integral y sustentable de las comunidades y de las personas con las que trabajan; existen también aproximadamente unas doce organizaciones campesinas dedicadas a defender sus derechos productivos con un fuerte componente de cuidado ambiental para el desarrollo y se tienen registradas diez comunidades organizadas en la misma dirección (datos tomados del informe Conservación de la Biodiversidad Y Desarrollo Sustentable en Áreas Prioritarias, responsable Carlos Robles 1999:115-135).

Vamos a caracterizar brevemente el universo organizacional al que nos referimos, con el fin de evaluar tanto la diversidad como las coincidencias y apreciar el contexto organizacional en el cual se inscribe la red de organizaciones civiles para el desarrollo sustentable en los Tuxtlas.

Como se observa en los cuadros, de las organizaciones civiles y campesinas locales, siete de ellas – marcadas con el color violeta- forman parte o participan en la ROSDESUR. Esto representa un fenómeno organizacional y político importante, puesto que es un primer esfuerzo de integración de organizaciones autónomas que han incorporado en su reflexión la visión regional y global y tienen necesidad de incrementar el impacto de sus actividades, y que se orientan hacia una estrategia de conformación de redes con el objetivo de llevarlo a cabo.

d) Conclusiones.

De acuerdo con lo anterior, las características ecológicas y la importancia estratégica que tiene la región de los Tuxtlas, para la conservación del medio ambiente a nivel global, convierte al trabajo de las organizaciones civiles para el desarrollo sustentable que despliegan sus actividades en la zona en Reserva de la biosfera en una cuestión central, cuya experiencia tiene una relevancia global, que puede ser considerada como laboratorio en donde se experimentan alternativas para el desarrollo, en este sentido consideramos que las iniciativas de la ROSDESUR, los trabajos que llevan a cabo y los resultados de su experiencia, pueden ser analizados siguiendo la lógica de los argumentos que desplegamos en el capítulo segundo, es decir, que las organizaciones civiles de desarrollo sustentable que trabajan en la zona de los Tuxtlas forman parte del proceso que acompañan y definen a la modernidad reflexiva y a la sociedad del conocimiento en los siguientes términos:

- a) En el aspecto de la definición de la problemática de los riesgos y la perspectiva global.
- b) En relación con que las alternativas de desarrollo sustentable requieren una reflexión sobre el conocimiento y la construcción de un nuevo tipo de saberes que incorporen la tradición y la innovación.
- c) En cuanto que se reconoce que el cuidado y la conservación de los recursos naturales implican la reestructuración de las formaciones sociales y políticas de las comunidades mediante la reflexión sobre las relaciones de género, la democracia y los derechos humanos.

Y en lo que respecta a la dimensión de lo que caracterizamos como reflexividad organizacional, la estructuración misma de una Red de organizaciones civiles implica la plena asunción de las necesidades de comunicación e información para incorporarse a la dinámica que imprime la globalización.

En los siguientes apartados veremos las cualidades particulares de las organizaciones que se suman al esfuerzo de la Red y la dinámica organizacional de ésta con el fin de comprender el modo en que dichos principios se elaboran y semantizan en las condiciones organizacionales concretas de nuestro estudio de caso.

4.2 ESTRATEGIAS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO.

Si bien es cierto que el trabajo de campo tiene su propia lógica y muchas veces es imposible describir su secuencia y desarrollo unívocamente y de forma lineal, con fines de exposición y para describir las estrategias de investigación que utilizamos, vamos a exponer de forma general las líneas que seguimos para su realización en cuatro fases las cuales se realizaron una vez que determinamos los márgenes y los campos que nos planteamos como necesarios para analizar en el objeto de estudio en los términos que esbozamos en los primeros capítulos. Así en la primera se realizó un acercamiento al universo de las organizaciones existentes y se elaboró un diagnóstico preeliminar que nos permitió elegir la red con la que íbamos a trabajar; en la segunda fase elaboramos las herramientas, diseñamos las entrevistas y el guión del trabajo de campo a realizar; en una tercera fase aplicamos las entrevistas, se efectuó la observación participante y, en una cuarta fase se analizaron los datos obtenidos en campo a la luz de los criterios establecidos para poder llevar a cabo la reconstrucción del objeto de estudio y presentar los resultados de la investigación en los términos que nos habíamos planteado.

De este modo, la primera fase del trabajo consistió en la búsqueda de información general con el objetivo de tener un panorama de las organizaciones civiles que conforman el sector y desarrollan sus actividades en la zona de Veracruz y se realizaron una serie de entrevistas preliminares con expertos que por su experiencia y trabajo en el sector de las organizaciones civiles, facilitaron los materiales y la información general acerca de las organizaciones y las redes de organizaciones civiles de la zona. Cabe resaltar la participación y la ayuda prestada por el Dr. Alberto Overa quien, experto en el tema y colaborador de movimientos civiles desde hace muchos años, nos puso en contacto con Sergio García quien coordina los trabajos del CEMEFI para el diseño de políticas públicas y relaciones entre el Gobierno y las organizaciones civiles y quien participó activamente en los procesos de organización de los cafecultores independientes en la zona de Coatepec y Xico, primer coordinador de EDUCE y miembro fundador del FAM (Foro de apoyo Mutuo) una de las primeras redes de organizaciones civiles en México, dichas conversaciones me permitieron no sólo determinar la red que íbamos a estudiar, sino además, establecer los contactos con las personas que pertenecían a las organizaciones seleccionadas.

De este primer acercamiento se obtuvo la visión panorámica y la información concreta sobre las distintas organizaciones civiles, una vez ubicado esto, fue posible determinar de manera más concreta, el tipo de organizaciones civiles que buscábamos para llevar a cabo el estudio de caso: estar orientadas al desarrollo sustentable, organizadas en Red y desplegar sus actividades en una zona definida como ecológicamente estratégica a nivel global.

Una vez realizado lo anterior, se inició la siguiente fase, que consistió en la realización de lo que propiamente se denomina trabajo de campo, en cuyo lapso se realizaron siete visitas a la zona de los Tuxtlas, con una duración promedio de seis días cada una. En la primera visita se llevó a cabo un primer acercamiento con las organizaciones de la Red que realizan sus actividades en Catemaco: Decotux y INIFAP y se asistió a la reunión de la Red de Organizaciones para el Desarrollo Sustentable del Sur de Veracruz (ROSDESUR) la cual tiene su sede en Chinameca, Veracruz – cerca de la Sierra de Santa Marta-. En esta reunión, los participantes de la Red elaboraron ciertos criterios para llevar a cabo la evaluación de su trabajo y se decidieron sobre las estrategias para competir por los fondos de financiamiento del GEF. En esta reunión presenté mi propuesta de investigación frente a todos los miembros de la Red y la propuesta fue aceptada, este hecho marcó el inicio del trabajo de campo.

Es preciso señalar que en esta primera visita tuvo lugar una fuerte ruptura entre lo que pensaba estudiar y el modo en que pensaba abordarlo y la realidad concreta de las organizaciones. El aparato teórico y metodológico y las estrategias de investigación que se había establecido previamente resultó inadecuado dadas las circunstancias y las formaciones organizacionales que se presentaban las cuales resultaban mucho más laxas e indeterminadas de lo que yo había supuesto. En el imaginario teórico existía una formación organizacional de RED, clara, con una estructura palpable, oficinas, estatutos y organigrama, con determinación de funciones y establecimiento estratégico de relaciones con el entorno, la cual podría ser abordada como una organización en sí, para conocer su dinámica, los mecanismos de regulación existentes que nos permitirían describir el modo en que se instaura la dinámica entre espacios formalizados y espacios de consenso y de este modo acceder a la noción de actor-red y plantear el problema de los grados y los matices de la democratización interna y determinar el índice de globalización de acuerdo con el tipo y el grado de relaciones que se establecían con el entorno local e internacional, pero lo que se presentaba era una procesión de organizaciones autónomas, en un proceso de búsqueda de integración para la realización de una serie de proyectos con el objeto de tener un mayor impacto con su trabajo.

La discordancia entre el objeto-red pensado, al objeto red “real” obliga a replantear la definición y al mismo tiempo *despojar al concepto de su apariencia objetiva o realidad extra discursiva,*

considerando que toda objetividad es una subjetividad acordada (Mires, 2000:19) de aquí surge la hipótesis que hemos desarrollado en este trabajo de que el grado y tipo de integración de las organizaciones civiles a los trabajos en Red está relacionado con las características de cada una de las organizaciones, características que podían estar asociadas a aquellas que las clasifican por “generaciones”, sin embargo, dicha clasificación resultaba, para nuestros fines incompleta puesto que no contemplaba la parte organizacional, ni la estructura, ni la cultura, ni el tipo de actores, por lo cual nos dimos a la tarea de complementarla para que fuera posible estructurar nuestra hipótesis y apuntalarla con el aspecto organizacional, el cual resultaba fundamental para comprender el problema que buscábamos abordar: la RED.

El siguiente paso, fue reformular las estrategias y orientar la investigación hacia las organizaciones particulares y los modos en que estas estructuran sus actividades, se decidió que la herramienta básica para obtener un tipo de información más homogénea del heterogéneo universo organizacional a estudiar era la entrevista a los miembros-asesores de las organizaciones así como la visita a algunas de las comunidades donde llevan a cabo sus proyectos con el fin de evaluar la eficiencia de sus acciones y la concordancia entre sus objetivos y sus capacidades de realización.

En el lapso de la primera visita a la segunda, se llevó a cabo el diseño de la entrevista que sería aplicada y los contactos con las personas-clave que nos permitirían acceder a la información buscada, se definió que dicha entrevista sería aplicada a por lo menos dos asesores de cada una de las organizaciones.

La entrevista está compuesta por dos grandes apartados, el primero refiere a las cuestiones acerca de la organización y el segundo es acerca de los procesos de integración, las razones y el tipo de evaluaciones realizadas para participar en la RED. La parte que refiere a las preguntas sobre la organización tiene a su vez siete puntos con un bloque de ocho a doce preguntas concatenadas con el fin de guiar la entrevista hacia los fines de la investigación y evitar la dispersión temática, más que el establecimiento de un juego de preguntas y respuestas concretas;

1.- En el primer bloque de preguntas se orienta hacia la construcción de una suerte de “ficha” personal acerca de la trayectoria y la posición del actor entrevistado; en el segundo, se compone de una serie de preguntas acerca de la historia o los antecedentes de la organización entre las cuales se destaca la relación entre los eventos políticos y sociales que hacen posible y necesaria la formación de la organización y el tipo de misión que como organización construyen, a partir de esto podríamos establecer el origen de la organización y la relación con los eventos sociopolíticos que ellos consideran como significativos, con esta información tendríamos la primera cualidad para determinar el tipo de generación a la cual pertenece la organización en cuestión;

2.- En el segundo bloque se plantean las cuestiones acerca de la estructura organizacional entre las cuales se destaca el tipo de miembros que la componen y las formas de distribución del trabajo, los procesos de toma de decisiones y el tipo de decisiones que se toman, el modo en que fluye la información, las formas de comunicación interna y con otras organizaciones, las políticas para la contratación de los miembros, el uso de la tecnología y las formas en que abordan, organizacionalmente, los problemas del financiamiento;

3.- En el tercero se interroga sobre la definición de desarrollo que portan, lo cual está contenido en la misión y la visión de la organización, la definición de largo plazo y el modo en que ella se ubica en los problemas ecológicos, los riesgos y la escasez o “pobreza”;

4.- Aquí se abordan las cuestiones de las metodologías o estrategias organizacionales en las cuales se definen las formas concretas de intervención y refiere a los mecanismos para el diseño y realización de los proyectos, la relación que establecen con el beneficiario, la definición de los contenidos temáticos, las prácticas de distribución del trabajo y los distintos tipos de trabajos necesarios para la realización de los proyectos, los problemas a los que se enfrentan, en este apartado, se obtiene la información concreta que nos permite abundar acerca de la caracterización de la organización de acuerdo con los principios aceptados de la tipología que las ordena en generaciones;

5.- En este bloque se interroga acerca de la relación de la organización con otras organizaciones, con el gobierno y con los organismos internacionales

6.- El último bloque de preguntas se orienta hacia lo que denominamos las aptitudes de la organización para integrarse en RED que tiene que ver con el locus de la toma de decisiones tácticas, el tamaño de la organización, el grado de centralización y la pretensión de integralidad en los procesos de desarrollo que promueven.

La segunda parte de la entrevista refiere directamente a la experiencia de la integración de la organización a los trabajos en la ROSDESUR e interroga acerca de la concepción de organización en red, sobre las condiciones que facilitan o determinan la constitución de la red y los procesos, las negociaciones y los actores que en ello intervienen; las convocatorias o eventos a los que responde; los proyectos que surgen y los procesos mediante los cuales fueron concebidos y el modo en que se realizan; así mismo interroga sobre los modos de vinculación de la organización a la Red, las formas de compartir los recursos y la distribución de las responsabilidades.

La primera fase de la entrevista es mucho más extensa debido a que es la fuente principal para obtener la información acerca de las organizaciones, esto se decidió así atendiendo a la diversidad

de las organizaciones a estudiar lo cual nos colocó frente al problema de que no todas tenían el mismo tipo de documentos constitutivos y la definición de estatutos actualizada o acorde con las actividades que realizaban como organización, lo cual esboza un problema que si bien no abordamos en esta tesis, podemos señalarlo, el cual consiste en que hay un distanciamiento profundo entre el abanico de posibilidades definidas jurídica y legalmente para este tipo de organizaciones y el modo en que cada una de ellas opera en la práctica. Por lo que los documentos legales sobre la constitución de las organizaciones nos servían muy poco para caracterizarlas, por lo que acudimos a la entrevista y a la observación directa para obtener la información requerida.

En lo que respecta a la segunda fase o apartado de la entrevista, la dinámica de la integración y el establecimiento de la organización en los proyectos de la Red, es más breve porque se contaba con otras fuentes de información: las relatorías o minutas de las reuniones que llevan a cabo desde 1999; los resultados de los talleres de planeación estratégica (1999-2000); la asistencia y la participación a las reuniones de la RED; y las visitas a los trabajos del Centro de Capacitación Campesina.

Una vez definido lo anterior, se procedió a la aplicación de las entrevistas, idealmente se marco como mínimo la aplicación de entrevistas a dos de los miembros de cada una de las organizaciones que participan en los trabajos de la RED, lo cual fue posible realizar con Fomento Cultural y Educativo, Jom Shuk, la S.S.S del ejido de López Mateos y el INIFAP, en el caso de Moc Cinti y DECOTUX, se pudo entrevistar a tres miembros de la organización, pero en cuanto a SENDAS y TANESILIS sólo fue posible entrevistar a un miembro de cada uno de ellas –esto se debió a que son organizaciones demasiado pequeñas y los miembros que las constituyen se encuentran dispersos en distintas zonas y proyectos, en el caso de la Oficina de la Reserva de la Biosfera, se aplicó la entrevista al director de la misma. Dando como total diez y siete entrevistas, las cuales fueron realizadas en las visitas subsiguientes.

De las nueve organizaciones estudiadas, ocho de ellas son organizaciones civiles no gubernamentales de desarrollo sustentable, y son por lo tanto el núcleo de nuestro objeto de estudio, y una, la Oficina de la Reserva de la Biosfera, es un organismo gubernamental que tiene como función institucional ser un vínculo entre las organizaciones de la sociedad civil y las estrategias gubernamentales orientadas hacia la conservación y cuidado del medio ambiente, esta última es analizada mediante las mismas herramientas metodológicas aplicadas a las organizaciones que son nuestro objeto de estudio, debido a que participa y se integra en algunos trabajos de la RED y, sobre todo, porque al aplicar las mismas estrategias de investigación a organizaciones cuya naturaleza organizacional difiere de la definida como nuestro objeto de estudio, nos permite tener información

interesante que puede ser utilizada para establecer comparaciones y comprender las razones de las interacciones entre organizaciones civiles y organizaciones gubernamentales.

La extensión de la entrevista tenía una duración promedio de hora y media o dos horas, que excede con mucho, el tiempo ideal para la entrevista, pero dadas las circunstancias, era necesario. La dinámica de la entrevista era acordada con el entrevistado al cual se le presentaba primero el guión, con el fin de que tuviera una idea previa acerca de lo cual era relevante hablar y posteriormente se iniciaba la conversación que era grabada y orientada por el guión.

Todas las entrevistas fueron transcritas, de cada una de ellas resultaron de trece a diez y ocho cuartillas las cuales se convirtieron en el material básico para caracterizar a las organizaciones. Este material fue revisado, comparado, confrontado y ordenado junto con el material obtenido de la experiencia directa y la observación del trabajo realizado por las organizaciones en por lo menos una de las comunidades en donde cada una lleva a cabo su trabajo, para hacer la descripción lo cual se convirtió en el material para la descripción de las organizaciones que presentamos en este estudio.

Una cuestión importante que se desprende de esta estrategia metodológica y que es determinante en lo que respecta a la estructura organizacional de las organizaciones civiles estudiadas, es acerca de los pocos espacios formalizados con los que cuenta la organización y el papel preponderante del actor –de ahí que la entrevista se convierta en la herramienta *sine qua non* es posible el acceso a la información sobre la organización-.

Una vez concluida la fase de recopilación de la información, se inició la tercera fase de la investigación que consistió en el ordenamiento de la información obtenida sobre las organizaciones particulares y tiene a su vez dos etapas; la primera consiste en la descripción de las características que las constituyen y la segunda se compone de la construcción de los ejes o parámetros que nos permitieran representarlo gráficamente con el fin de mostrar las cualidades híbridas de las organizaciones ordenadas de acuerdo a las generaciones propuestas en la tipología. Este ejercicio fue realizado con el fin de tender un puente claro entre la propuesta de las tipología y las organizaciones concretas analizadas, lo cual, a su vez, nos permitiría observar de manera clara y explícita la relación entre el tipo de generación a la que pertenecen –en términos de proporcionalidad- y las cualidades de la integración con los trabajos de la RED.

El proceso de construcción de los parámetros para la representación gráfica de las cualidades de las organizaciones, fue un ejercicio intelectual donde cada uno de ellos constituía una síntesis de las categorías organizacionales utilizadas para la clasificación, así, por ejemplo la *idea de desarrollo y la definición de las áreas en las que se inscriben* se convirtió en los ejes compatibilidad-

antagonismo orientación hacia los riesgos o el principio de escasez; la perspectiva nacional-global; la inscripción en los trabajos definidos por la política tradicional o la sub política; la orientación hacia un desarrollo integral o parcial hacia toda la población o hacia sectores específicos. La propuesta para la representación gráfica de la evaluación del performance de las organizaciones de acuerdo con los ejes propuestos se llevó a cabo con una escala cualitativa en la cual cada número atribuido simboliza un valor de calidad en una escala cuya definición presentamos al inicio de este apartado, instituida a partir de que *las técnicas de escalamiento se aplican para ordenar una serie de hechos o sucesos, a lo largo de alguna especie de continuos, es decir, son métodos de convertir una serie de hechos cualitativos –a lo que llamamos atributos- en una serie cuantitativa –a la que llamamos variable-* (Goode & Hatt 1977:286)

De este modo, de acuerdo con la información obtenida y la construcción de los atributos organizacionales que nos interesaba resaltar para lograr la representación gráfica de las organizaciones de acuerdo con los parámetros de la tipología, vertimos los datos de acuerdo con la escala propuesta, teniendo como resultado los grafos que presentamos.

De manera paralela y mediante el mismo proceso, se estructuró la información y se desarrollaron los atributos que nos permitirían ordenar y presentar los procedimientos y los trabajos que se llevan a cabo en la RED y para la constitución de la ROSDESUR como proceso organizacional, la diferencia es temática no metodológica y a este respecto, ordenamos la información sobre la RED de acuerdo a los proyectos que se llevan a cabo, resaltando las formas de participación y los mecanismos de integración de las organizaciones que participan en ellos y proponiendo ciertos criterios para la evaluación de los contenidos de los mismos, el impacto y el éxito que obtienen de acuerdo a los objetivos que se plantean.

Así logramos una presentación relativamente homogénea de dos tipos de objetos con cualidades distintas: las organizaciones particulares y la RED.

4.3 ORGANIZACIONES CIVILES QUE PARTICIPAN EN LA RED DE DESARROLLO SUSTENTABLE EN EL SUR DE VERACRUZ (ROSDESUR)

Presentación gráfica de la aplicación de los parámetros propuestos en la tipología

Primera organización: SENDAS A.C.

Idea de desarrollo, orientación y definición de las áreas en las cuales se inscriben.

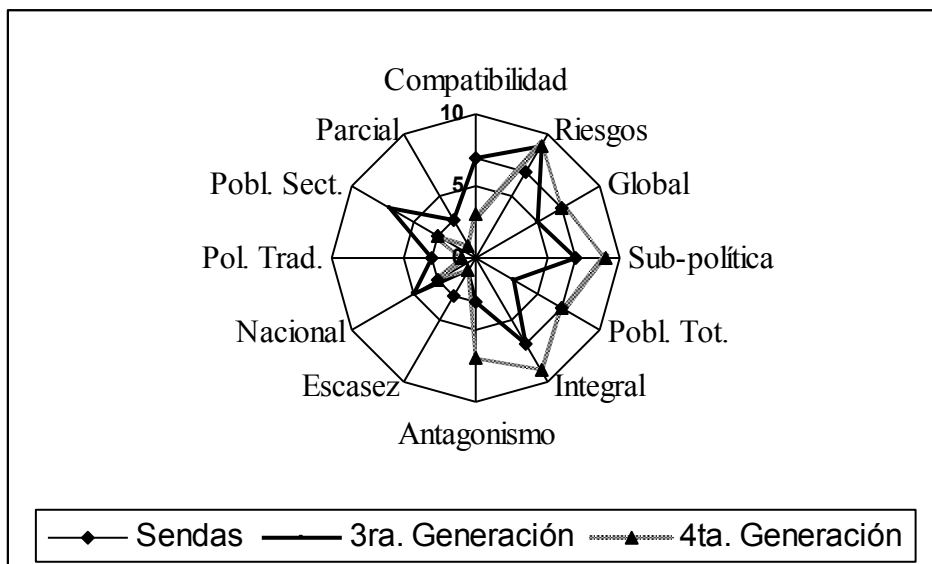
Orígenes: Es una A. C. Fundada en 1998 con el objetivo de solicitar recursos y ayudas, establecer relaciones, asesorar en aspectos técnicos, organizativos y financieros para apoyar a organizaciones incipientes y proyectos que fomenten la participación comunitaria y ciudadana en la búsqueda de alternativas para el desarrollo sustentable, la equidad de género y los derechos humanos.

Misión: Tiene como misión apoyar procesos de desarrollo comunitarios y sustentables, asistir proyectos productivos que aseguren la conservación de los recursos y fortalezcan los vínculos comunitarios, así como participar en la creación de una nueva cultura que fortalezca las organizaciones en una lógica productiva, respetuosa del medio ambiente, comunitaria y con transparencia en el manejo de los recursos; dar impulso a la creación de empresas sociales solidarias y que al mismo tiempo puedan incidir en las políticas públicas aplicadas a la zona y al país.

Desarrollo: Entienden el desarrollo como un proceso auto sustentable de carácter político, percibiendo el cambio como un proceso de empoderamiento lento, con un fuerte elemento educativo, para lo cual es necesaria la capacitación como herramienta que facilita procesos largos y profundos, la toma de conciencia crítica, la apropiación de sus recursos naturales o la construcción de una sociedad más justa y equitativa.

Las áreas en las que se inscribe: Son primordialmente productivas considerando que la producción es el modo en que se producen las condiciones materiales y subjetivas de vida; por ello se promueve y apoya la capacitación en tecnologías alternativas y formas de organización comunitarias, autogestivas y transparentes que permiten el aprovechamiento y la conservación de los recursos.

Lo anterior queda representado gráficamente del siguiente modo



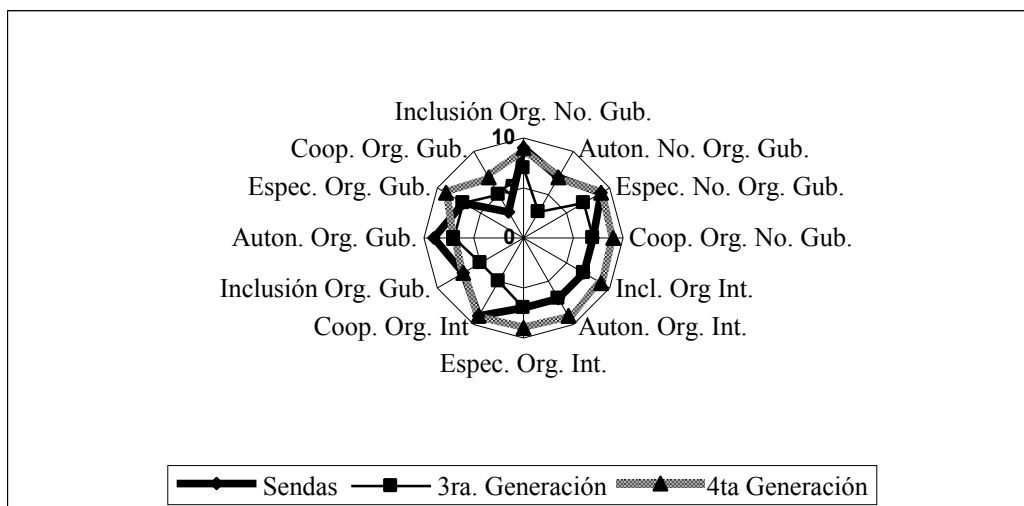
La idea de desarrollo, en función a la relación con los riesgos, y la definición de las áreas en las que se inscriben en cuanto a la perspectiva global y la escala de población a la que pretenden acceder, SENDAS se identifica con las OCDS's de 4ta generación, mientras que en lo que respecta a la orientación de la pretensión de integralidad del desarrollo, la intervención en las áreas de la sub-política y la definición del desarrollo como compatible con la generación de la riqueza y la producción de bienes materiales, SENDAS se identifica con las organizaciones del modelo de tercera generación.

Relaciones con el entorno organizacional

Relación con el entorno: esta organización mantiene relaciones de cooperación con distintas organizaciones e instituciones, desde las organizaciones comunitarias enraizadas en la región, hasta los institutos de investigación regional, universidades, oficinas de gobierno locales y federales, agencias y organismos internacionales. Básicamente tiene una posición incluyente con las agencias e instituciones que estén involucradas con el desarrollo en la región, con el objetivo de realizar los proyectos planteados, Es capaz de establecer relaciones orgánicas entre distintas organizaciones con orígenes y perspectivas distintas o incluso antagónicas, su eficiencia se basa en el prestigio de los integrantes de la organización.

Así pues, en cuanto a la dimensión que define el tipo de relación que mantienen con las organizaciones no gubernamentales –excepto en el grado de cooperación que tiene con ellas-, el grado de cooperación con organismos internacionales y la capacidad de inclusión de las organizaciones gubernamentales en sus proyectos, SENDAS mantiene una identificación con las

ong's de cuarta generación, mientras que en el resto de los parámetros SENDAS se identifica casi totalmente con las organizaciones de tercera generación.



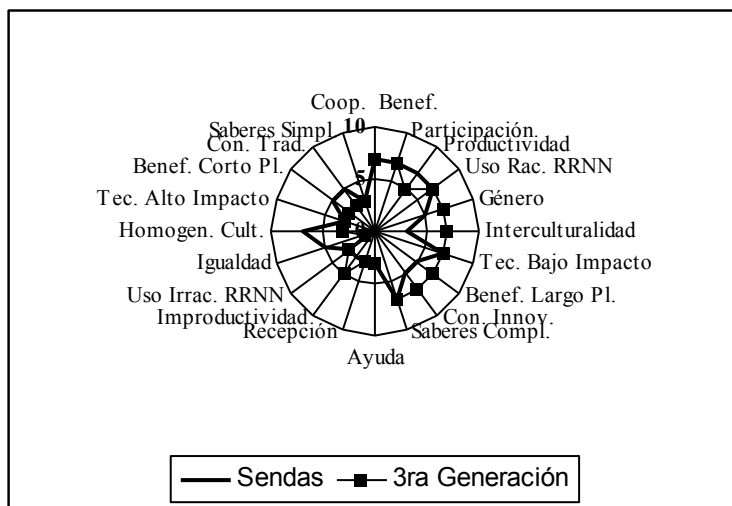
Criterios para evaluar el tipo de proyectos y la relación que establecen con el beneficiario.

Relación con el beneficiario: se considera al beneficiario como artífice de su propio proceso, su papel como organización consiste en ayudar a la gente a teorizar sobre su práctica y a actuar en ella de manera eficiente y sustentable.

Proyectos: apoya y se integra de forma distinta y en diferentes niveles y aspectos, a diversos proyectos productivos de la región. De hecho, está presente en alguna fase de la historia y el desarrollo de casi todos los proyectos y organizaciones que trabajan en la región, pero los proyectos propios de la organización en cuanto tal son dos: artesanías y ecoturismo campesino. Esto la convierte en organización tanto de acción directa, como intermediaria y de estudios. En relación al conocimiento, la organización apoya la realización de los proyectos en donde se aplican saberes innovadores que recuperan las formas tradicionales de saber hacer ecológicamente sustentables; se maneja en una dinámica innovación-tradición.

De acuerdo con esto, tanto la relación con el beneficiario como la propuesta de uso racional de los recursos naturales, el uso de tecnología de bajo impacto y el tipo de saberes que promueven con sus proyectos, SENDAS se identifica con la tercera generación de ong's, mientras que en lo que respecta a los beneficios de corto plazo y la búsqueda de productividad en los proyectos, se asocia con las organizaciones de cuarta generación.

Hasta ahora podemos observar la relación existente entre el tipo de proyectos que se apoyan y la idea de desarrollo que mantienen con una clara estrategia de inclusión organizacional que es coherente con la noción de compatibilidad entre la orientación a los riesgos ecológicos y la creación de la riqueza.

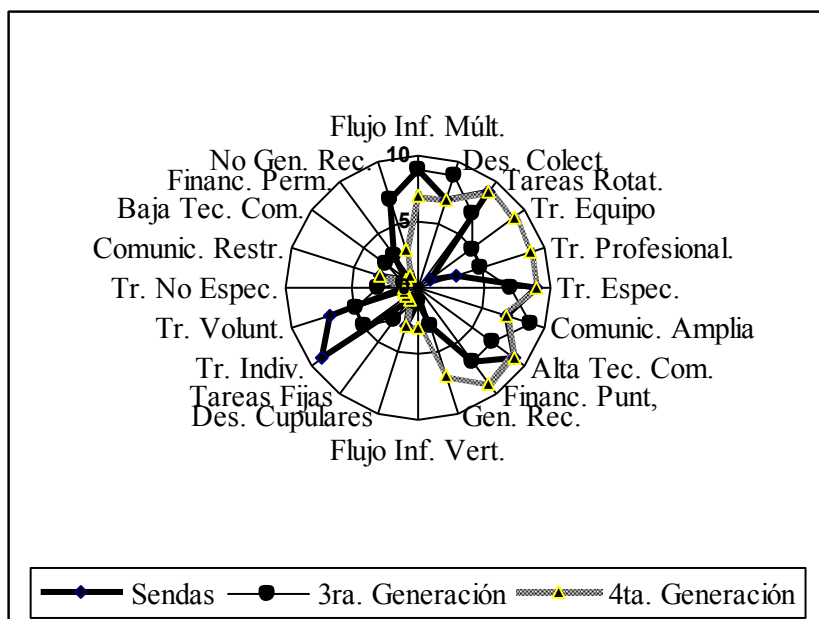


Estructura organizacional y estrategias financieras de SENDAS.

Estrategias financieras: gestiona y recibe financiamientos para varios proyectos propios o de otras organizaciones. Los miembros de la organización reciben su sueldo de las instituciones académicas donde laboran, no reciben pago alguno por su trabajo en la organización. El prestigio académico de los miembros de la organización les permite transitar de forma relativamente fluida en el cambio de estrategias financieras de acuerdo con las variantes ocurridas en el contexto nacional e internacional, fortalecen los vínculos con las instituciones nacionales sin dejar de lado las relaciones con las agencias internacionales que aún mantienen sus programas de financiamiento en México.

Estructura: como A. C. están inscritos siete miembros, entre los cuales sólo un es activo en todos los procesos y proyectos que apoya la organización. Básicamente el trabajo lo realiza una sola persona que está integrada con varios procesos y lleva a cabo asesorías, gestiones y acompañamientos en los proyectos en los que está involucrada la organización. La organización entonces es una figura jurídicamente constituida que en la práctica permite gestionar recursos, apoyar procesos y representar movimientos. La eficiencia de la organización para llevar a cabo sus objetivos radica, primordialmente en el prestigio académico y en la trayectoria política de sus miembros, que si bien no todos son activos en la organización, cada uno de ellos, inscritos en distintas áreas e instituciones, están orientados al desarrollo sustentable, la ecología y el

empoderamiento de los agentes de zonas rurales. Por ello, la organización se genera en torno a proyectos específicos, se reúnen los miembros, discuten las mejores estrategias, contratan personas especializadas, llevan a cabo el proyecto e inician otros procesos. La organización se dedica a fortalecer alianzas, apoyar proyectos, gestionar recursos, dar asesorías, difundir las experiencias y promover nuevos proyectos, todos con el componente de sustentabilidad, desarrollo alternativo y equidad de género.



El uso de la tecnología de información es alta, es la base de las comunicaciones, el flujo de información se da con las agencias financieras, con las organizaciones con las que trabaja y entre los miembros de la organización.

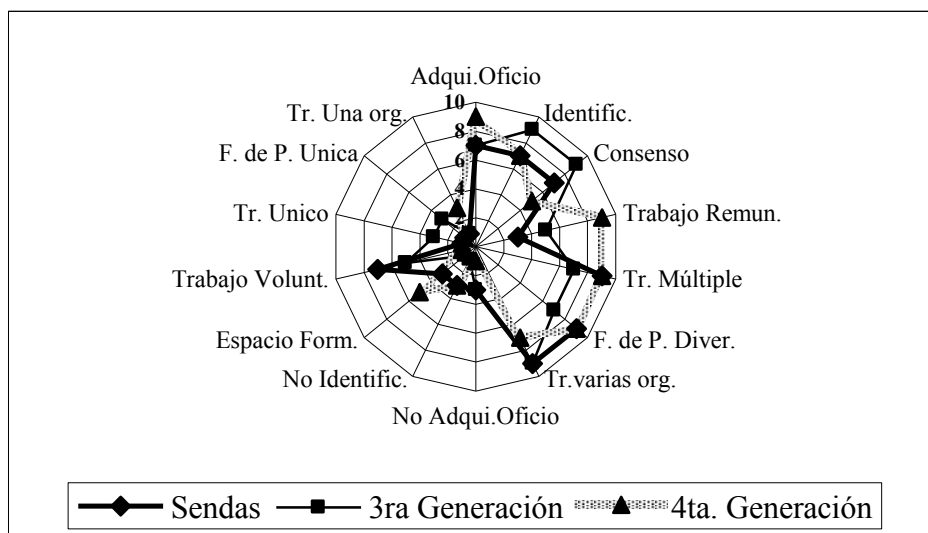
Se fortalece y existe gracias a su capacidad de relacionarse e integrarse a procesos y proyectos con otras personas y organizaciones. En sí misma funciona como red, puesto que su existencia es visible a través de las relaciones que genera y promueve. Las fuentes de poder de la organización son la información y las relaciones con los organismos financieros e instituciones.

La estructura organizacional de SENDAS en cuanto los parámetros que expresan las estrategias financieras es de tercera generación, mientras que los valores de la estructura organizacional propiamente dicha son de cuarta generación, excepto en los que describen el tipo de trabajo y la proporción entre trabajo profesional o remunerado y trabajo voluntario. Esto último tiene relación con el siguiente apartado en donde veremos el tipo de actores y la cultura organizacional.

Cultura organizacional y actores.

Dadas las condiciones, los actores de esta organización tienen una gran adquisición de oficio y una baja identificación con la organización pertenecen a varias de ellas. Los actores en esta organización concentran un amplio margen de fuentes de poder, relaciones, capacidad de difundir información y por el hecho de pertenecer a varias organizaciones y participar en distintos eventos nacionales e internacionales. Por ello adquieren conocimiento y reconocimiento que se traduce en fuentes de poder para poder llevar a cabo de manera eficaz los fines de la organización. Los miembros de la organización están altamente profesionalizados, académicamente reconocidos y con una gran trayectoria de trabajo en la región.

Con base en los ejes que proponemos, el grado de compromiso queda entendido como la relación existente entre los ingresos recibidos por el trabajo y la cantidad de trabajo realizado. Y la autonomía de los miembros, resultado de la cantidad de organizaciones a las que pertenecen y las fuentes de poder que poseen. Los actores de esta organización se encuentran en el punto máximo de compromiso y de autonomía.

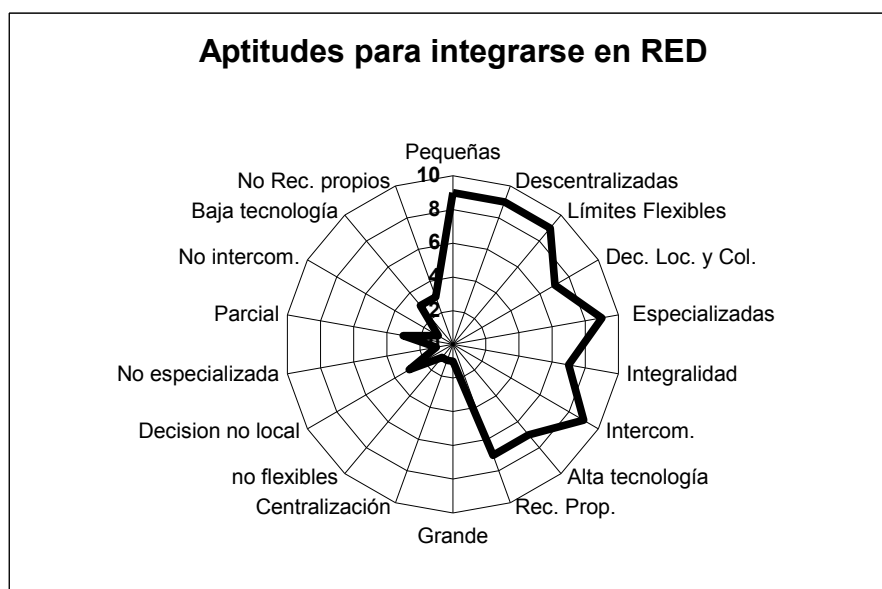


En la gráfica vemos que la cultura y los actores que laboran en SENDAS son, lo que hemos clasificado como de tercera generación excepto en los ejes que miden el grado de identificación con la organización, la proporción entre espacios formalizados y espacios de consenso y la remuneración que reciben por su trabajo.

Aptitudes de la organización para integrarse en REDES

En el presente cuadro mostramos gráficamente las cualidades organizacionales que permiten a la organización la integración en redes. Si tomamos en cuenta que el mayor grado de aptitudes para ello están en la mitad derecha del gráfico, podemos concluir que SENDAS tiene una altísima

proporción de aptitudes, lo cual se encuentra en estrecha relación con lo visto en los cuadros anteriores y la afirmación de que la tercera y cuarta generación de organizaciones civiles tiende a la estructuración de redes.



Segunda Organización: MOC CINTI cooperativa

Idea de desarrollo, orientación y definición de las áreas en las cuales se inscriben.

Orígenes: Es una sociedad cooperativa, con una figura legal específica: “Sociedad Cooperativa de Recursos Limitados” y se inicia como tal en 1998 a raíz de una escisión de la Red de Promotores Campesinos de la Asociación Civil “Proyecto de la Sierra de Santa Marta” (PSSM), de la que dependía financieramente. Esto ocurrió a raíz de una serie de diferencias entre los asesores de la red de promotores y los académico que trabajaron en la A.C., quienes nunca se vincularon con los campesinos y manejaban sus propios cuadros trabajando con gente directamente en las comunidades, pero nunca interesados en el trabajo educativo, de formación y de capacitación, que era la tarea principal de la Red de Promotores.

La cooperativa se inicia en 1998 con 20 promotores y cinco asesores académicos –entre ellos la fundadora de la A. C. quien también participa en SENDAS - que salieron de la A. C, Proyecto Sierra de Santa Marta.

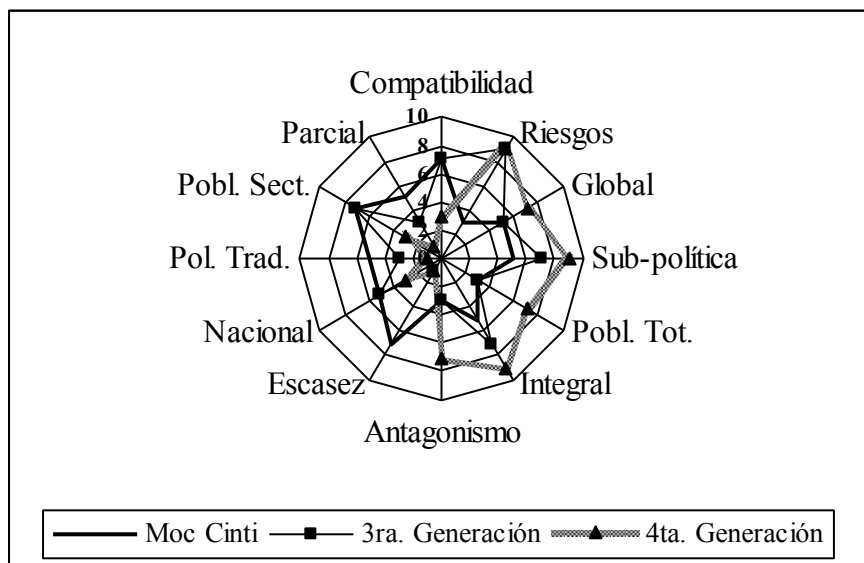
Misión: Contribuir al desarrollo de las comunidades mediante al establecimiento de una nueva cultura en el manejo de los recursos naturales que permita superar la pobreza de los socios. Forjar

una estrategia productiva y económica que permita que el éxito obtenido en la conservación de los recursos naturales redunde en una estrategia alternativa en contra de la pobreza.

Áreas en las que se inscriben: Al igual que la organización anterior, su trabajo se inscribe en áreas productivas, sin embargo la producción se considera desde una perspectiva amplia tomando en cuenta las necesidades reproducción objetivas, en ambiente y los recursos; y subjetivas de crecimiento y desarrollo de las personas, la potenciación de los recursos y las condiciones equitativas que permitan la superación de la pobreza.

Desarrollo: Conciben el desarrollo como un proceso en el cual el crecimiento sea armónico e integral, aprovechando los recursos y participando en su conservación de manera sustentable y que permita el desarrollo de las capacidades de las personas en un contexto de equidad y organización comunitaria para la superación de la pobreza. En términos generales podemos asociarlo con la perspectiva de “ecología humana y social” que busca la forma científica y técnica de asegurar la calidad de vida humana y natural (Boff, 1997).

En esta dimensión, MOC CINTI se identifica con las ONG’S de tercera generación en cuanto a la proporción de compatibilidad entre la creación de la riqueza y la orientación a los riesgos, sin embargo está más orientada hacia la escasez y en cuanto a la medida de la orientación, hacia la globalidad y el trabajo dirigido hacia sectores específicos de la población, pero en cuanto a las áreas de la visión política y la visión de un desarrollo integral, se alejan de ella.



Relaciones con el entorno organizacional

Participan en la red de gestión de recursos naturales, financiada por la Fundación Rockefeller. En ella se participa en encuentros anuales donde se comparte las experiencias de la siembra de abonos verdes y el uso de la semilla como alimento forrajero.

La Red o coalición de organizaciones para el Desarrollo sustentable del Sur de Veracruz, desde 1998, que es regional y tiene como proyecto común el Centro de Capacitación Campesina donde se persigue básicamente la sistematización de los conocimientos y dar un seguimiento a la formación de los campesinos como promotores, además de asegurar un mayor impacto y compartir los recursos que cada organización tiene y cubrir con el intercambio las necesidades para enriquecer los trabajos particulares. En ella se trazan estrategias conjuntas para incidir en las políticas públicas y acceder a los recursos financieros que cada vez son más difíciles de conseguir para las organizaciones particulares.

Otra red compuesta por cinco organizaciones de San Andrés, Sierra de Santa Marta, Chiapas y Campeche. Se han organizado dos encuentros anuales desde 1999 con el fin de compartir las experiencias campesinas en producción alternativa y eco sustentable.

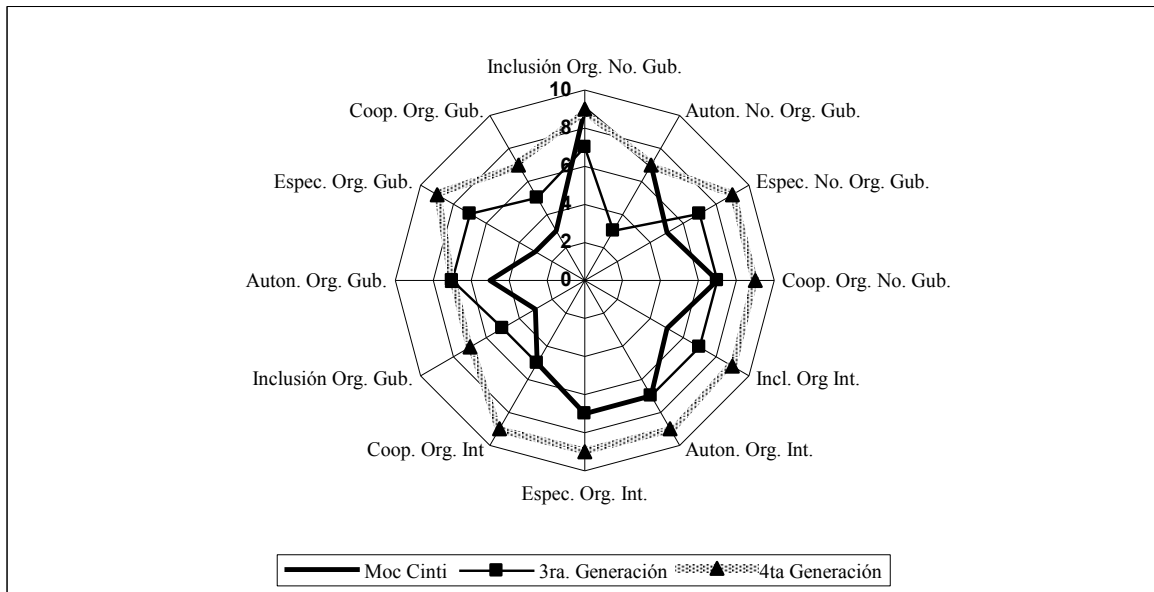
En la Red de promotores Rurales por la vía de los promotores.

En la Red de mujeres y producción de plantas medicinales –regional -.

Existe un fuerte vínculo con la UNAM, debido a que una de las asesoras trabaja ahí como investigadora y organiza visitas de los académicos para que conozcan el trabajo que realizan en la zona. Otro vínculo importante es con la Universidad de Chapingo, con la cual se tienen intercambios y de la que se reciben asesorías técnicas.

Prácticamente no existe relación con los gobiernos locales, recientemente se recuperan trabajos de producción de palma con un presidente municipal que es del PRD y que busca afianzar su plataforma política con el trabajo iniciado por las ONG's de la zona.

En las redes que participan lo hacen básicamente para intercambiar experiencias, potenciar los recursos y tener la posibilidad de un mayor acceso a los financiamientos. En relación con las instituciones académicas y universidades tienen también intercambio en términos de conocimientos, información y experiencias. Respecto a los gobiernos locales si bien no hay un antagonismo manifiesto, la relación se caracteriza por indiferencia mutua.



De acuerdo con los parámetros propuestos, MOC CINTI tiene un tipo de relación de inclusión, cooperación y autonomía respecto a las organizaciones no gubernamentales de cuarta generación, mientras que la mayoría de esos valores respecto a los organismos internacionales se identifican con la tercera generación, no es el caso con las organizaciones gubernamentales, las cuales indican que tienen una capacidad menor para interrelacionarse.

Criterios para evaluar el tipo de proyectos y la relación que establecen con el beneficiario.

Relación con el beneficiario: La relación con el beneficiario es bilineal y de mutua dependencia. Mantienen una promoción concientizadora, fundamentada en los principios de autogestión en las cuales el beneficiario es agente de su propio proceso por lo que ofrecen un servicio de acompañamiento en los procesos de constitución, buscan la autosuficiencia, el beneficiario es considerado el protagonista del proceso. Esto se traduce en la metodología de trabajo de la organización la cual elabora y da cuerpo y cauce a los proyectos a partir de las demandas expresadas por la población beneficiaria mediante la aplicación de talleres de diagnóstico y la capacitación a los promotores.

Proyectos: La dinámica general de elaboración y aplicación de proyectos se encuentra en el eje innovación-tradición del siguiente modo: del diálogo con los campesinos beneficiarios se recupera tanto las necesidades como las capacidades para llevarlos a cabo mientras que los asesores elaboran

el proyecto innovando con las tecnologías de bajo impacto y la información que tienen. Mediante ese procedimiento se echan a andar cuatro proyectos:

a) La cría y engorda de borregos con semilla proveniente de los abonos verdes que ellos promueven. El proyecto tiene dos fases, una individual y la otra comunitaria.

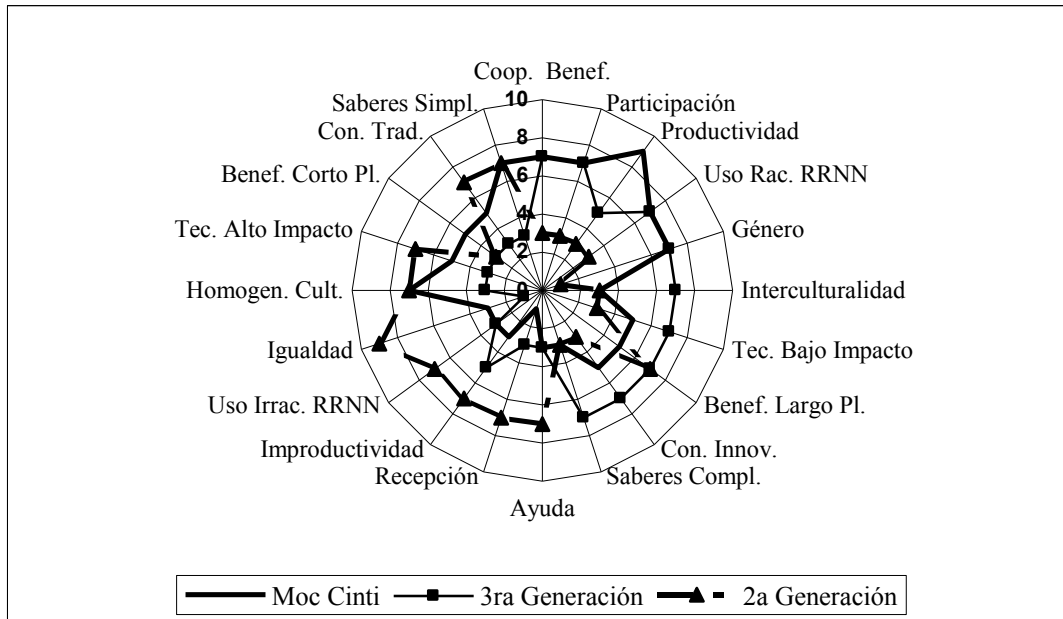
b) La formación de recursos humanos locales, los capacitandos del CCC. Este es el proyecto que vincula a Moc Cinti con la Red.

Cada promotor es un promotor en sus comunidades, cada uno tiene su parcela convertida en parcela demostrativa (alta productividad y buena fertilidad, recursos diversos y con un manejo cuidadoso del medio ambiente) cosa que fue uno de los principales logros que se reconoce haber tenido durante los años de participar en la red. La red de parcelas se constituye en un lugar de referencia donde va la gente de la región o el país, para ver los resultados.

c) Otro proyecto integrado es el de 10 señoras –algunas de las cuales son esposas de los promotores de Moc Cinti- que producen artículos a base de plantas medicinales: jabones, jarabes, etc. Tienen una línea todavía muy pequeña de productos, han tenido asesorías (una de ellas es Cristina, asesora de Moc Cinti) y ahora tienen ya más de dos años trabajando en ellos. Las mujeres siembran o recolectan sus plantas, elaboran y comercializan sus productos. En la última asamblea de Moc Cinti se acordó que se incorporarían formalmente como grupo y como proyecto, tanto para fortalecer a la soc. cooperativa, con una mayor diversificación y presencia, como para fortalecerlas a ellas, a la comercialización, y las facturas, así como para acceder a recursos.

d) El proyecto más importante de Moc Cinti es la formación de una caja de ahorro que prestaría servicios a sus socios y se constituiría de los donativos de los socios o de recursos que se capten de otro lado, con el fin de paliar los efectos de un eventual fracaso económico en el proyecto productivo para salir de la situación crítica. Equivale a una especie de respaldo, una seguridad social. Es un fondo en común para prestamos o emergencias. También van a constituir un fondo contra el riesgo, si la producción se pierde por cualquier contingencia ambiental.

En cuanto a los proyectos, funcionan como lo que se denomina organizaciones de acción directa, las cuales, insertas en las bases sociales, colaboran directamente con ellas desarrollando actividades que tienen que ver con la asistencia social. Sin embargo, existe una distinción importante, el grado de compromiso por parte de los miembros de la organización con los procesos productivos y el tipo de relación con los beneficiarios.



En lo que respecta al tipo de relación que MOC CINTI establece con el beneficiario de su proyecto, el uso racional de los recursos naturales y la perspectiva de género contenida en los proyectos son de tercera generación, mientras que en relación con el tipo de saberes necesarios y la interculturalidad contenida, se identifica con el trabajo de las organizaciones de segunda generación, en el resto de los ejes contenidos en el presente grafo, se mueve entre ambos tipos de organizaciones.

Estructura organizacional y estrategias financieras de Moc Cinti.

Estrategias financieras: son variables y están diversificadas, puesto que se trata de promover proyectos productivos autofinanciables que permitan la superación de la pobreza. El ideal que se persigue es que dichos proyectos reporten beneficios suficientes para que la organización crezca sin necesidad de depender de los recursos financieros externos y esta es la estrategia que le permitirá acceder a una autonomía financiera que le garantice su perdurabilidad, sin embargo aún no se reportan beneficios esperados y necesitan acudir a los financiamientos gubernamentales.

Como cooperativa sólo han aprobado dos proyectos: de educación ambiental donde hay recursos para 5 personas (SEMARNAP) y por parte de la Fundación Rockefeller se recibe un financiamiento para los trabajos técnicos de mejora de la “matraca”. Esta es una sembradora manual que está promoviendo, pero el cual se carece de recursos para pagar asesoría técnica. Por parte de la misma

agencia, reciben un apoyo económico para cubrir el sueldo de dos personas, durante dos años; ellos se encargarán del trabajo en el Centro de Capacitación Campesina.

Los proyectos se van sometiendo a concursos dependiendo de las convocatorias, entidades gubernamentales, agencias de desarrollo, SEDESOL; INVEDER, SEMARNAT y recientemente han aparecido personas que donan recursos porque simpatizan con el trabajo de la cooperativa. Llegan recursos, la mayoría de ellos son para cuestiones operativas o de inversión. Con eso han podido empezar a capitalizarse, la compra de los primeros borregos, una camioneta, maquinaria, etc.

Estructura: Originalmente se conforma por cinco asesores y asesoras y doce promotores, que salieron del Proyecto de Sierra Santa Marta. Actualmente la integran siete asesores y asesoras, veinte promotores y diez mujeres. Todos los miembros tienen la calidad de socios y participan de manera diferenciada en uno o varios proyectos. La variabilidad depende de la capacidad para asumir los riesgos, de las cualidades y las determinaciones de cada uno de los miembros.

Los requisitos de ingreso a la cooperativa son: ser recomendado o propuesto por algún miembro y formular una petición a la asamblea, tienen que hacer méritos, participar en la capacitación técnica y social en el CCC, participar en actividades de la cría de borregos, en tareas comunes y hacer una aportación económica, la cual es baja y en plazos.

Algunos asesores están dirigidos exclusivamente al Centro de Capacitación Campesina, que es el proyecto que comparten con la Red o coalición, y otros están involucrados con proyectos productivos. La figura del asesor es de mediación entre los financiamientos y las resoluciones técnicas de los problemas y las demandas de los promotores. La integración depende de la capacidad del asesor para compartir los riesgos y el trabajo directo de los proyectos que acompaña. Este es el criterio que distingue los distintos tipos de asesores, hay cuatro que participan en los proyectos que dirigen y tres que no lo hacen.

La participación y los recursos, se van determinando de acuerdo a la capacidad para la realización del trabajo y la integración que se logre por parte de los asesores con los proyectos. El trabajo de elaboración de proyectos y la solicitud de los recursos les toca a los asesores, aunque las ideas salen de los promotores. Como organización, carece de una estrategia unificada y de elementos de capacitación para conseguir recursos y gestionar proyectos.

La toma de decisiones se realiza en las asambleas generales que se llevan a cabo dos veces al año. En ellos se discuten problemas colectivos de los proyectos, se solicitan los ingresos y se presentan

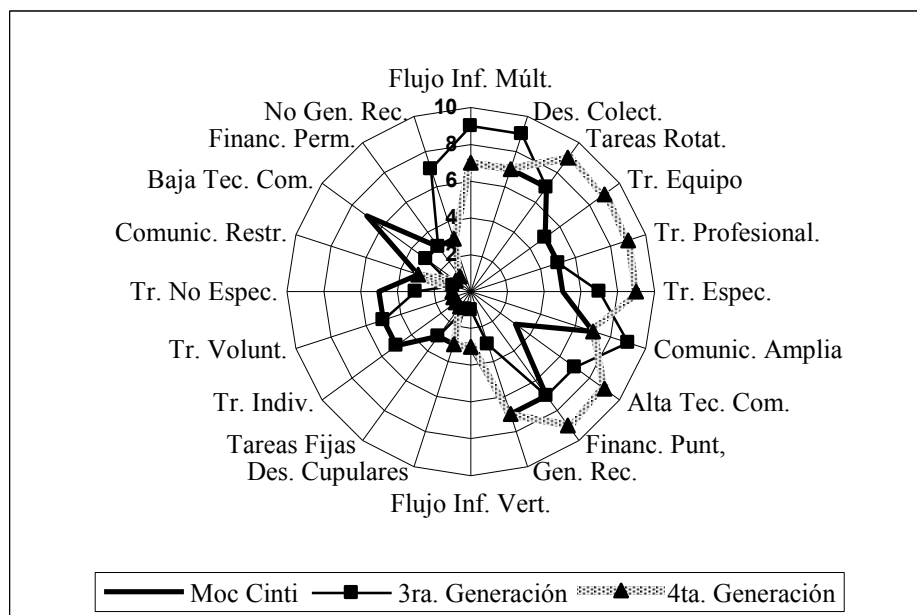
nuevas iniciativas, se decide colectivamente y se busca ahora tener un mecanismo eficiente para la administración de los recursos.

La información fluye hacia todas las direcciones, la comunicación es verbal y el contacto con los miembros que no habitan en la zona se realiza mediante correos electrónicos, lo cual no siempre es del todo eficiente.

Los problemas de comunicación se resuelven, en gran medida, en las asambleas, la participación de los miembros es irregular pero constante, debido a la diversidad de posibilidades e intereses de los individuos.

Existen, por lo tanto, una serie de espacios formalizados donde se estructuran las decisiones. Esta es la asamblea general, en ellas se tratan las cuestiones administrativas y el manejo de los recursos; lo que predomina, sin embargo, son las reuniones convocadas para discutir sobre situaciones concretas, posibilidades y problemas específicos. En ellas la información y la discusión fluye de todas las direcciones y las decisiones se toman de manera consensuada, este espacio es sin embargo irregular y su funcionalidad está determinada por la asistencia de las personas interesadas que muchas veces no participan puesto que están obligadas a cumplir con otras actividades mas urgentes.

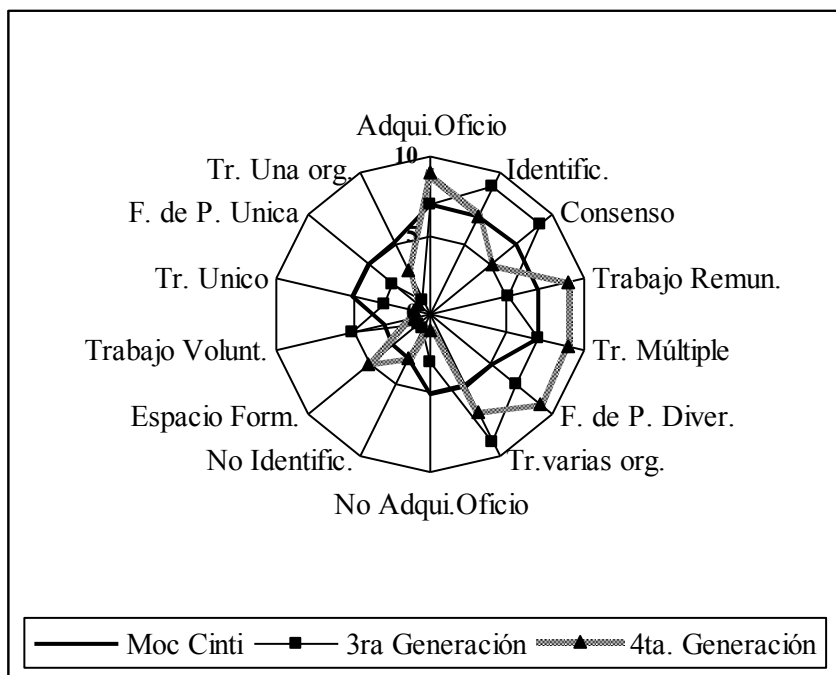
Si bien está clara la diferencia de funciones entre los asesores y los promotores, esto no se asienta en la diferenciación del trabajo, sino que más bien se traduce en la serie de tareas que cada uno debe cumplir. La distribución de dichas tareas se hace por proyecto y con base en los recursos de especialización de cada uno de los miembros.



Vemos que, en cuanto la búsqueda de generación de recursos propios, la amplitud de la comunicación, las decisiones colectivas y el flujo de la información, MOC CINTI se inclina hacia la 4ta generación; pero en relación con la puntualidad de los financiamientos, el trabajo en equipo, la proporción entre trabajo profesional y voluntario y la variabilidad de las tareas, se asocia con la tercera generación y en el resto de los parámetros, sobre todo en cuanto a la tecnología comunicativa y el trabajo especializado, se dispara hacia abajo.

Cultura organizacional y actores: El trabajo en la organización, tanto por parte de los promotores campesinos como por parte de los asesores, es la fuente de la adquisición de un oficio, dado al interés en el trabajo, la gran variabilidad de las tareas y el aprendizaje permanente.

Existe una gran identificación personal por parte de los individuos hacia la organización y sus proyectos de trabajo, sobre todo por parte de quienes están involucrados en procesos productivos. Hay una marcada diferencia en las actitudes de los miembros que no participan directamente y funcionan como asesores exclusivamente, ellos tienen una actitud más crítica respecto a lo que se está realizando.



Los miembros más activos de la organización si bien pertenecen en su mayoría a otras organizaciones, se identifican plenamente con la dirección y la orientación de la cooperativa; aunque no hayan recibido los beneficios materiales que persiguen, consideran el trabajo en la

aplicación de los conocimientos adquiridos la única vía para salir de las condiciones de pobreza e incertidumbre en las que se encuentran.

El hecho de que los recursos aún no fluyan del modo esperado, provoca que algunos de los miembros, sobre todo los asesores, migren y abandonen temporalmente el trabajo en la organización; si bien esto afecta los procesos, no determina a la organización en su conjunto, pues continua llevando a cabo las acciones necesarias que aseguran su sobrevivencia. La crisis financiera y la dependencia de los actores en medio de la incertidumbre económica afecta la perdurabilidad pero no la determina.

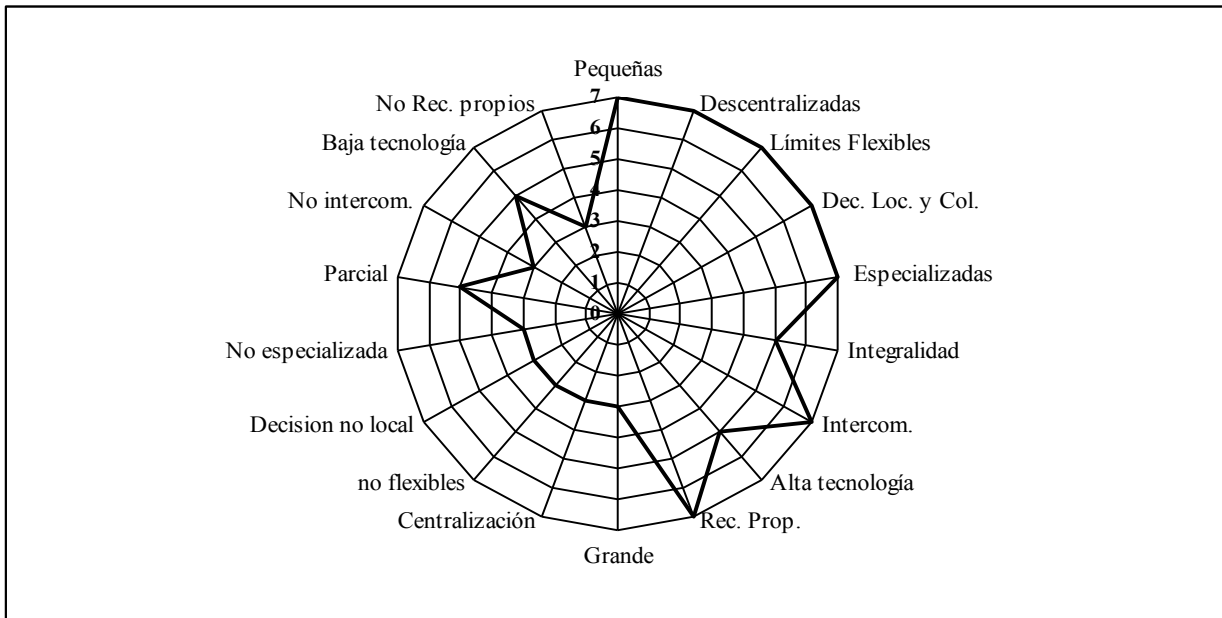
Los actores se distinguen por su capacidad para compartir los riesgos, el grado de integración con los proyectos, las fuentes de poder que mantienen, es decir, la información que manejan y las relaciones que sostienen con otros actores. También se definen por el grado de dependencia económica que tienen con cada uno de los proyectos en los que se involucran. En este sentido, varía la composición del cuadro de asesores de acuerdo a los proyectos y al tipo de financiamientos.

El grado de adquisición de oficio y el trabajo múltiple en la cultura organizacional de Moc Cinti es igual a las ONG's de tercera generación, mientras que la identificación de los actores con la organización es igual a las de cuarta generación, en el resto de los ejes, los valores se mueven entre ambas generaciones. En esta dimensión, Moc Cinti no tiene una pertenencia tan clara a una generación específica con respecto a las generaciones mencionadas, lo cual puede estar relacionado con el hecho de que sea una cooperativa.

Aptitudes de Moc Cinti para integrarse en RED.

De acuerdo con la gráfica, MOC CINTI tiene una gran proporción de capacidades organizacionales integrativas para la RED, lo que la limita un poco es la tendencia a hacer proyectos con una visión relativamente parcial del desarrollo y la baja tecnología.

Las aptitudes para integrarse en RED de esta organización se identifican con la tercera generación; esto significa que, en términos generales, podemos decir que como organización civil Moc Cinti, aun cuando se defina como cooperativa de acuerdo con los fines que persigue, tiende hacia la tercera generación.



Tercera organización: DECOTUX A. C.

Idea de desarrollo, orientación y definición de las áreas en las cuales se inscriben.

Orígenes: A partir de un rompimiento con el PRD, debido a las divergencias en términos de estrategias y objetivos, se forma como Asociación Civil en 1995, según la necesidad de tener una figura jurídica que les permitiera obtener y gestionar recursos. Otro propósito fue asociarse con otras organizaciones para la realización de proyectos destinados a solucionar los problemas más urgentes de las comunidades campesinas en la zona de San Andrés, sin tomar en cuenta las adscripciones partidistas o religiosas.

El primer proyecto que impulsa en la zona es resultado del contacto y las asesorías recibidas por otra Asociación Civil que trabaja en la zona desde 1992: “Proyecto Sierra de Santa Marta”. Está dirigido hacia la siembra de abonos verdes en 22 comunidades. Este proyecto fue financiado por la Fundación Rockefeller. A partir de entonces, la organización empieza a trabajar con otros ejes: diversificación de los cultivos y manejos de plagas sin agroquímicos.

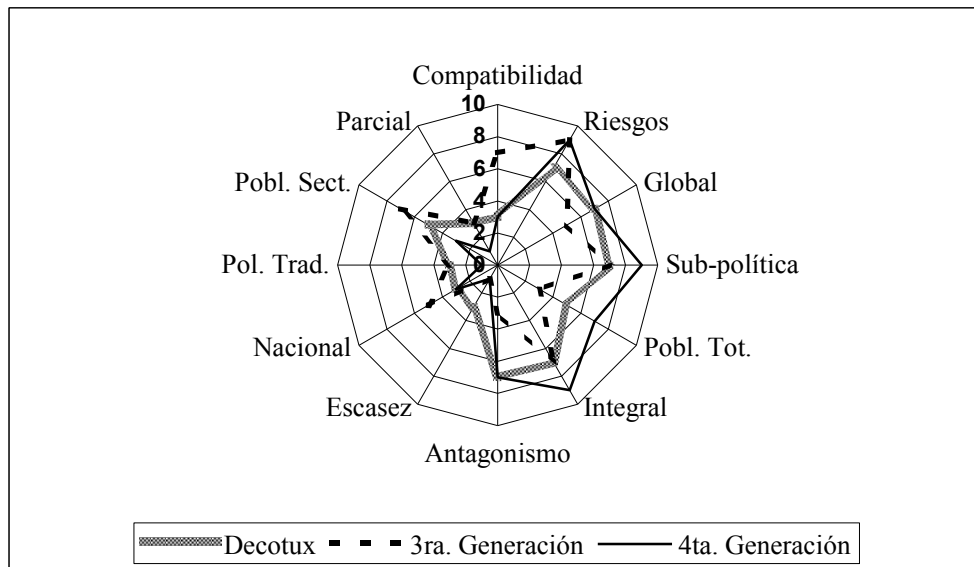
Misión: La misión de la organización es fortalecer los procesos organizativos a nivel político, dentro de la familia y en las relaciones con el entorno de las comunidades que garanticen la superación de la pobreza, la equidad de género y la participación política de los campesinos y

campesinas de la zona de San Andrés Tuxtla, en un desarrollo sustentable a través de la capacitación, las asesorías y la promoción de acciones productivas.

Áreas en las que se inscriben: El eje central del trabajo son las actividades para la conservación de suelos, el aprovechamiento de los solares para lograr un uso sustentable de los recursos naturales promoviendo actividades de organización y movilización para lograr un empoderamiento de las personas. Tienen como objetivos promover un desarrollo autogestivo, la educación y la capacitación ambiental, la adopción de tecnologías con componentes de sustentabilidad, las relaciones de equidad social entre los géneros y fortalecer los procesos de organización de la comunidad. Los objetivos a largo plazo son: la intervención en los procesos sociales de empoderamiento y la contribución para detener la erosión de los suelos y el deterioro ecológico, reconociendo que esto no puede lograrse sin que las relaciones familia-comunidad-entorno se transformen y redunden en las identidades. Se busca que los campesinos participen en las formas de gestión para tener nuevos conocimientos, lo que está vinculado a la transformación de las relaciones socio- políticas.

Desarrollo: Entienden el desarrollo como un proceso auto sustentable de carácter político, por lo que concentran todos sus esfuerzos en aumentar la participación política y orientan su acción en los proyectos que realizan. Su práctica se asocia con la sustentabilidad eco-política, en donde se parte del reconocimiento de que atrás de los proyectos técnicos están los proyectos políticos y se pretende llevar a cabo proyectos de desarrollo sostenido que garanticen el equilibrio de los ecosistemas y la ecología humana y social. Ello busca la forma científica y técnica de asegurar la calidad de vida humana y natural (Boff, 1997). Realiza un cuestionamiento en tres niveles: la relación del ser humano con la naturaleza, la crítica a la dinámica desarrollista de tipo industrial y la transformación necesaria a nivel del individuo. Tiene una fuerte orientación hacia los riesgos y contempla su acción a largo plazo, la dimensión de su actuar está posicionada de acuerdo con los criterios que define el imperativo de *actuar localmente y pensar globalmente*.

En cuanto a esta dimensión, y en términos generales, Decotux se encuentra muy identificada con las características que definen la idea de desarrollo de las organizaciones de tercera generación, sobre todo en lo que respecta a la atención de la población por sectores, la inscripción en las áreas de la sub política, la pretensión de integralidad y está orientado por los riesgos de la modernidad. En cuanto a los ejes que caracterizarían a la cuarta generación, se identifica con la concepción de un desarrollo antagónico a la lógica que imprime el principio de escasez y está orientado globalmente.



Relaciones con el entorno organizacional.

Relaciones con el entorno: Promueve el desarrollo de las relaciones equilibradas entre los distintos actores. Esto significa que tiende a establecer relaciones orgánicas con varias organizaciones independientes y autónomas de diversos tamaños, complejidad, capacidad e influencia, que se vinculan entre sí por su confluencia de intereses en la realización de determinados objetivos y por el intercambio y complementariedad de recursos fundamentales para realizar los objetivos que son de interés común.

La organización participa en distintas redes:

La red de gestión de recursos naturales es nacional y está financiada por la Rockefeller. En ella se participa desde 1996, en encuentros anuales donde se comparte la experiencia y se proponen investigaciones sobre el manejo de solares y de la agricultura de cobertura y experimentación campesina. Actualmente reciben un financiamiento que nos permite pagar dos sueldos de asesores técnicos.

La Red o Coalición de Organizaciones para el Desarrollo sustentable del Sur de Veracruz, desde 1998, es regional y tiene como proyecto común el Centro de Capacitación Campesina. En él se persigue básicamente la sistematización de los conocimientos y dar un seguimiento a la formación de los campesinos como promotores, además de asegurar un mayor impacto y compartir los recursos que cada organización tiene, impulsar el intercambio, y abrir las necesidades para enriquecer los trabajos particulares.

En ella se trazan estrategias conjuntas para incidir en las políticas públicas y acceder a los recursos financieros que cada vez están mas difíciles de conseguir para las organizaciones particulares.

Otra red está compuesta por cinco organizaciones de San Andrés, Sierra de Santa Marta, Chiapas y Campeche. Se han organizado dos encuentros anuales desde 1999 con el fin de compartir las experiencias campesinas en producción alternativa y eco sustentable.

Red de promotores Rurales y la red de mujeres y medio ambiente.

Las redes se integran a partir de los proyectos y sirven para intercambiar experiencias y conocimientos.

Con la Asociación Civil proyecto de la sierra de Santa Marta, el intercambio es de conocimientos, experiencias y formas de organización.

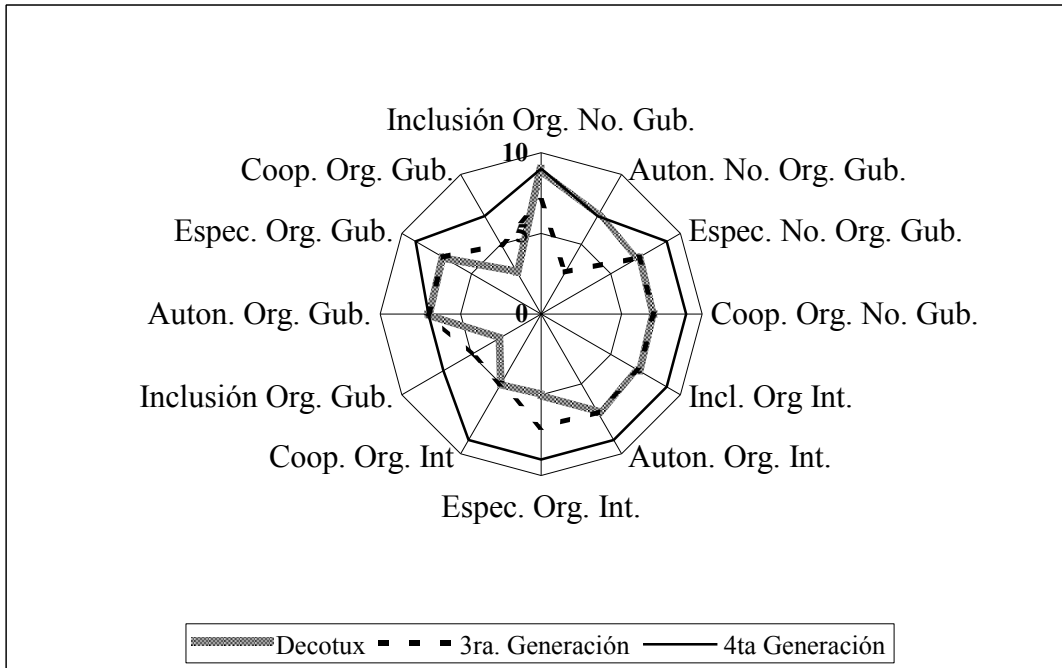
Con la universidad de Chapingo, se inscriben en el área técnica para la diversificación de la milpa y la introducción de cultivos tradicionales que se han abandonado.

La relación con los gobiernos locales es coyuntural y conflictiva. Sin embargo, en 1999 hubo un acercamiento con un presidente municipal para un proyecto de experimentación campesina, del cual surgió una Red de Promotores Campesinos (UCED).

Ahora no hay relación con los gobiernos locales y con las instituciones del sitio se tiene una relación de conflicto, resultado del anterior experimento y de la organización con el PRD porque allá se originó y la relación con las instituciones nacionales es marginal, en 1998-1999 se tuvo un proyecto de venta de semillas con la SEMARNAP.

El establecimiento de relaciones de trabajo y articulación con instituciones gubernamentales es complicado porque la forma de funcionar y los objetivos que se persiguen son distintos, mientras que las disposiciones gubernamentales están orientadas a la reproducción de condiciones de dependencia por parte de los grupos que apoya, Decotux busca la creación de autonomía, en función de ello, tanto los contenidos y los criterios, como los modos de operación varían a tal grado, que llegan a generarse antagonismos interorganizacionales.

En lo que se refiere a las relaciones con el entorno organizacional, Decotux se identifica en su mayor parte con la tercera generación, excepto en los ejes que caracterizan la relación de inclusión y autonomía con las organizaciones no gubernamentales y la autonomía con las organizaciones gubernamentales, que se identifican con las organizaciones de cuarta generación.



Tipo de proyectos y la relación que establecen con el beneficiario.

Relación con el beneficiario: Se considera al beneficiario como artífice de su propio desarrollo, su papel consiste en ayudar a las personas a teorizar su propia práctica, para cultivar a métodos y técnicas apropiados que transformen su propia realidad sobre la base de políticas flexibles, a corto plazo, articuladas con una visión estratégica. Éstas permitirán a largo plazo el desarrollo de los pueblos como sujetos de su propia historia, lo cual se lleva a cabo mediante la elaboración de talleres de diagnóstico y diseño de proyectos en las comunidades donde los campesinos y campesinas participan en la formulación de las demandas, redacción de los proyectos, así como en la puesta en marcha de los mismos. La organización diseña los protocolos y gestiona los recursos, asimismo, lleva a cabo acciones de seguimiento y acompañamiento de los procesos.

Proyectos: Al igual que la organización anterior, ésta tiene una estrategia de trabajo que permite la creación y aplicación de nuevas tecnologías sociales y productivas mediante un diálogo entre la tradición. Está asociada a los saberes de los campesinos y la innovación, lo cual es resultado de los aprendizajes y las capacidades de los asesores. Dicho trabajo se logra mediante el instrumento de los talleres de participación y diagnóstico. Dentro de las actividades de conservación de suelos, se trabaja sobre la siembra de abonos verdes, el manejo de plagas sin agroquímicos, las terrazas de muro vivo y la diversificación de los cultivos de la milpa.

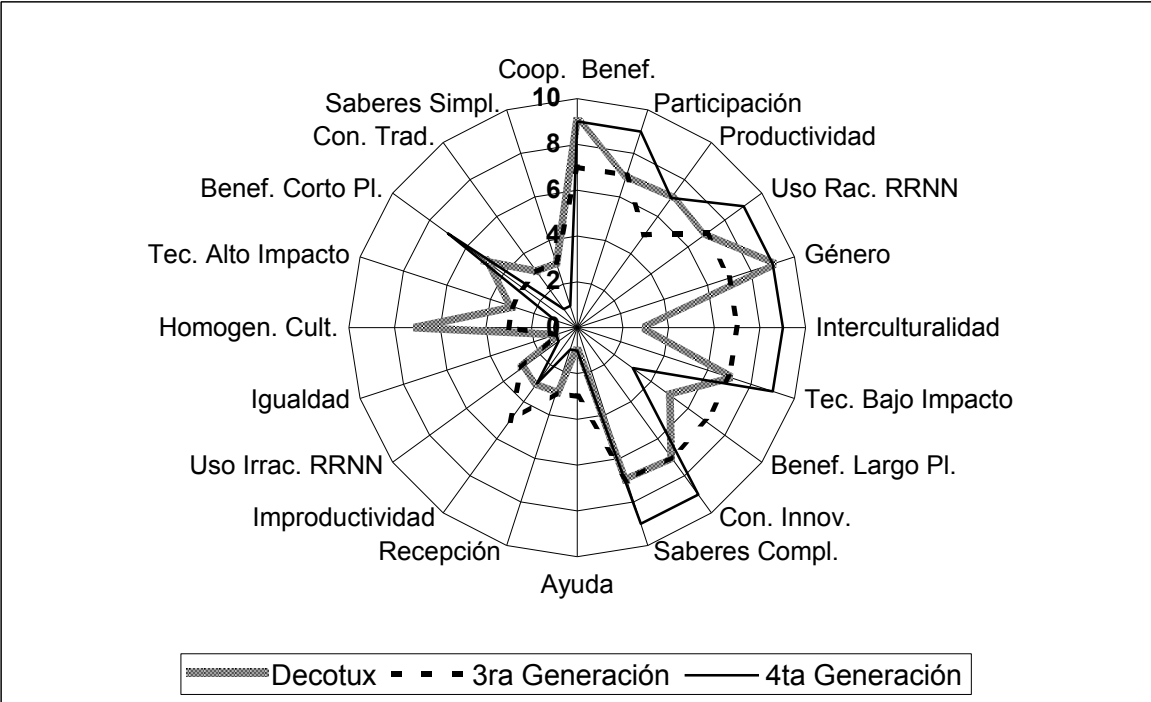
Se incorpora el trabajo de las mujeres para el manejo de solares, preparación de composta y elaboración de tecnologías de bajo impacto para el servicio doméstico (letrinas secas y estufas ahorradoras de leña)

La alianza con el INIFAP permite incorporar una visión más integral orientada al concepto de la micro cuenca, en ella la organización está trabajando de forma muy intensa con el con el objetivo de reunir esfuerzos y lograr en dos comunidades la demostración de la viabilidad del manejo integral de los recursos. Este proyecto es muy importante porque está dirigido también al cuidado de los ríos y del agua en general.

Los proyectos se elaboran de acuerdo con diversas circunstancias; por un lado, se detectan las necesidades mediante la aplicación de talleres de diagnóstico en las comunidades y a partir de ahí se buscan los recursos de acuerdo a las convocatorias. Otro proceso es el de seguir una convocatoria y adecuar los proyectos en los que ya se está trabajando.

En este momento la organización está trabajando en dos grandes proyectos:

- a) Experimentación campesina para la diversificación de los cultivos y la conservación de suelos. El financiamiento lo otorga la compañía Kellogg's de acuerdo a un programa de nutrición para América Latina.
- b) Evaluación de promotores, para valorar o verificar el desempeño que tiene un grupo de campesinos que se están capacitando en el CCC.



Según los proyectos de trabajo y la relación con el beneficiario, el grado de cooperación que se establece, la productividad de los proyectos y la proporción de importancia que tiene la equidad de género, Decotux tiene las mismas cualidades que las organizaciones de cuarta generación, el resto se toca con las características de tercera generación, excepto en el parámetro de interculturalidad que, como veremos más adelante, se dispara en muchas de las organizaciones de la zona.

Estructura organizacional y estrategias financieras.

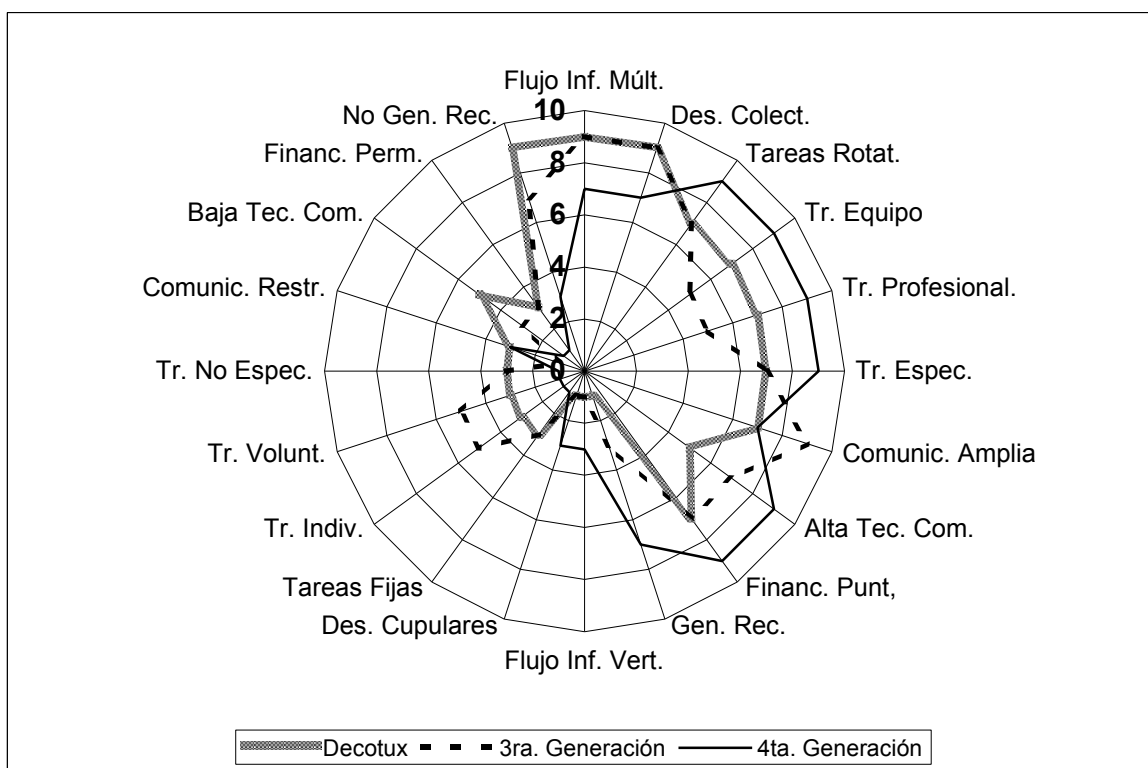
Estrategias financieras: Tienen escasos recursos propios, por lo que son altamente dependientes a los financiamientos externos. Actualmente, dado que la organización se encuentra en un ambiente pleno de incertidumbre propio de la competencia para acceder a los cada vez más reducidas y reguladas fuentes de financiamiento internacional, y puesto que los financiamientos de las agencias internacionales escasean y cada vez hay menos ayuda para México. Dado lo anterior, la organización está reorientando su estrategia para acceder a los recursos de las instituciones nacionales y se prepara con la red para concursar por los recursos del fondo GEF-PNUD. Tiende a asociarse con otras organizaciones similares definidas territorial o temáticamente en redes o coaliciones, también busca establecer convenios de trabajo y cooperación con las instituciones a nivel estatal y nacional, pero no lo logra aún, debido a que se intenta mantener la autonomía de la organización en la gestión de los recursos y el control en los procesos, lo cual incomoda al gobierno.

Reciben apoyos puntuales para proyectos específicos. El proyecto de solares y hortalizas está financiado por la Kellogg's a través de la línea de la alimentación. El proyecto de la conservación de suelos está financiado por la Rockefeller por la línea de la siembra de los abonos verdes.

Estructura: La organización está compuesta por siete miembros de los cuales sólo uno está involucrado de forma activa en la organización. Participan en ella, desde 1997, dos asesores, cada uno se encarga de los proyectos y también hay dos asistentes que dan seguimiento a cada uno de los procesos. En total son cinco los miembros fijos de la organización, que realizan distintas funciones. El coordinador general, que no recibe salario alguno, dos asesores técnicos que perciben un sueldo y los dos asistentes que obtienen una compensación por el trabajo que realizan.

Sólo tres de los cinco miembros viven actualmente en la zona¹. La mayoría de los miembros trabajan en otras organizaciones civiles o universidades. Hay un uso mediano de tecnología de comunicación entre los miembros de la organización, por vía de los correos electrónicos concertan las reuniones, pero casi toda la comunicación es verbal.

La organización del trabajo se realiza de acuerdo a los proyectos que son complejos y multidisciplinarios, por lo que el trabajo es polivalente, en equipo y se distribuyen las tareas entre los miembros de la organización de acuerdo a las cualidades técnicas y a las capacidades de cada uno de ellos. La toma de decisiones es colectiva y negociada de acuerdo con la información que se tiene, la cual fluye hacia todas las direcciones. La estructura es plenamente horizontal, no existe distinción alguna entre sus miembros, la innovación emana de todas las direcciones.

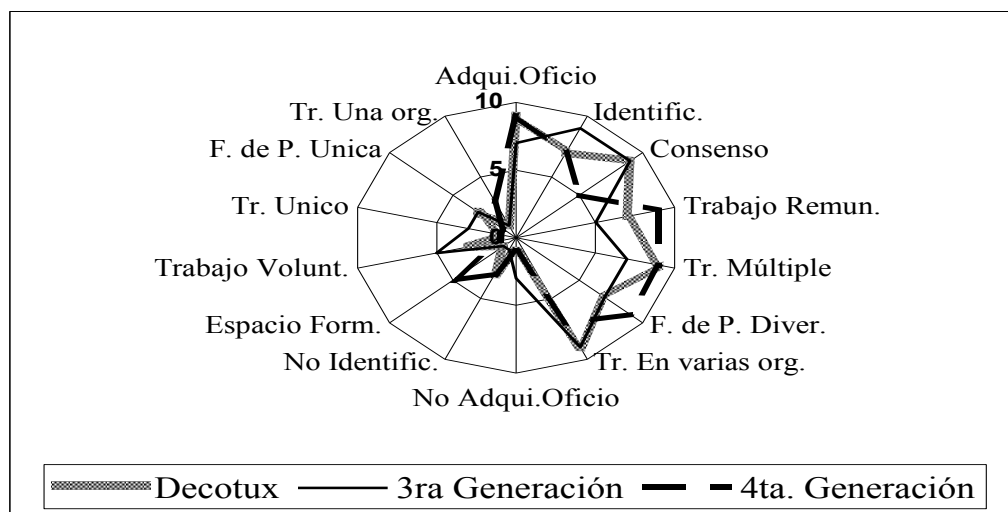


El trabajo de la organización tiene una alta orientación hacia los riesgos, su trabajo tiene una perspectiva de largo plazo y poco control sobre los logros a corto plazo. En cuanto a las normas, existen una serie de reglas y estatutos que nadie recuerda y que pocas veces son necesarias, normalmente las cuestiones se resuelven con la negociación y se deciden colectivamente.

¹ Situación que será analizada en las conclusiones.

Las contingencias en el ambiente y la variabilidad de los proyectos, así como la falta de recursos para asegurar a los miembros un salario de tiempo completo, provoca que existan pocos espacios formalizados al interior de la organización

Como vemos en el gráfico, estructuralmente Decotux es una organización de tercera generación, excepto por el grado de especialización que tiene que es más alto y por la tendencia, igualmente alta de trabajo en equipo, en lo cual se acerca a las organizaciones de cuarta. En cuanto al uso amplio de la tecnología, es bajo en relación con la tipología de las generaciones mencionadas.



Cultura organizacional y actores

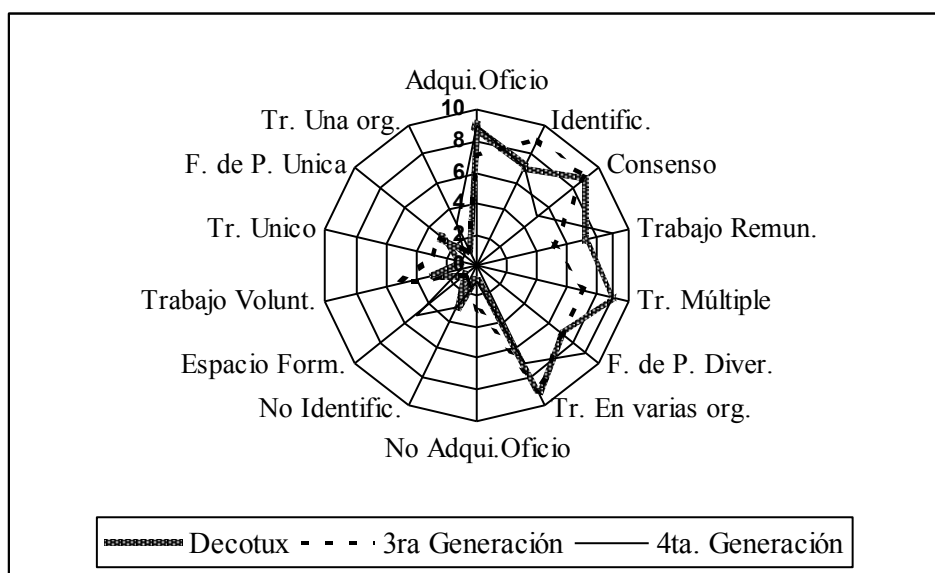
Respecto a la cultura organizacional, el trabajo en la organización es la fuente de la adquisición de un oficio, debido al interés en el trabajo, la gran variabilidad de las tareas y el aprendizaje permanente. Las funciones que realizan son diversas y diferenciadas, se determinan con base en los proyectos y las cualidades del actor. Hay un amplio margen de autonomía y existe poca vigilancia y seguimiento en el trabajo, por lo que la confianza y el compromiso son altos. Existe una gran identificación personal por parte de los individuos hacia la organización y respecto a sus proyectos de trabajo. Los miembros de la organización funcionan como asesores-facilitadores de las soluciones en un proceso de acompañamiento e intervención, y procuran dar herramientas participativas para la resolución de los conflictos, pero no pueden intervenir directamente en ellos, porque no comparten los riesgos.

Todos los miembros participan en distintos proyectos y su colaboración es diferenciada. El coordinador general trabaja en todos los proyectos, mantiene relación con las agencias, presenta

proyectos a los organismos nacionales, difunde la información dentro de la organización y en la Red. Pertenece a diversas organizaciones y trabaja intensamente con otros miembros de la Red.

Uno de los asesores técnicos, encargado de la equidad de género y la participación de las mujeres, se ocupa también de la administración de la organización y trabaja en otras organizaciones, además de participar en seminarios de la universidad para capacitarse sobre su trabajo. Hay una persona que asiste la parte estratégica de los proyectos de las mujeres, ella trabaja con las comunidades eclesíásticas de base en el Centro Antonio Montesinos; (CAM) recibe una compensación por su trabajo que es hacer el seguimiento de la situación personal y emotiva de cada una de las mujeres que está en los proyectos de capacitación. El otro asesor realiza tareas de seguimiento de los proyectos orientados para la conservación de suelos, asiste a las reuniones y propone soluciones.

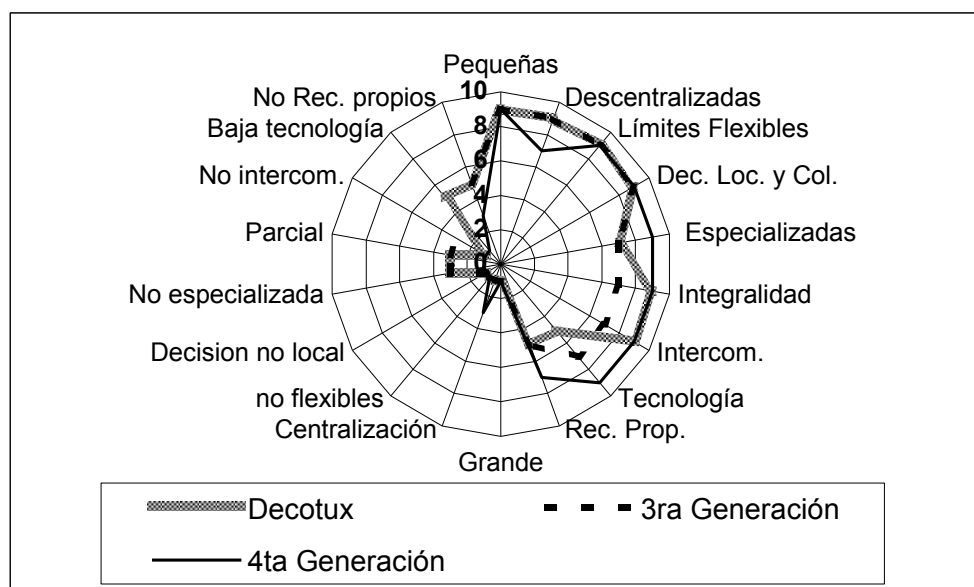
Con base en los ejes que proponemos, el grado de compromiso se entiende como la relación existente entre los ingresos recibidos por el trabajo y la cantidad de trabajo realizado. La autonomía de los miembros será el resultado de la cantidad de organizaciones a las que pertenecen y las fuentes de poder que poseen. En ese sentido, el coordinador general se encuentra en el punto máximo de ambos ejes, le sigue uno de los dos asesores técnicos, responsable de los proyectos de equidad de género, quien recibe un sueldo por su trabajo. De ahí, los tres miembros restantes se caracterizarían por un menor grado de compromiso y de autonomía, puesto que las fuentes de poder que poseen son mínimas.



En cuanto a los parámetros de la cultura Decotux, hay una clara identidad con las organizaciones de tercera generación, salvo en los ejes de consenso y variabilidad del trabajo; en cuanto a los actores, se identifican con los valores de la cuarta generación.

Aptitudes para integrarse en RED.

Decotux se caracteriza por ser una organización pequeña, descentralizada, flexible, con alta intercomunicabilidad y con el locus de la decisión local y colectiva; sus proyectos y objetivos tienden a la integralidad e incluso el hecho de que cuente con un bajo índice de recursos propios en cuanto organización, la hace que pueda y necesite integrarse fácilmente en Red. Lo cual la define como una organización de tercera generación.



Cuarta Organización: TANESILIS

Idea de desarrollo, orientación y definición de las áreas en las cuales se inscriben.

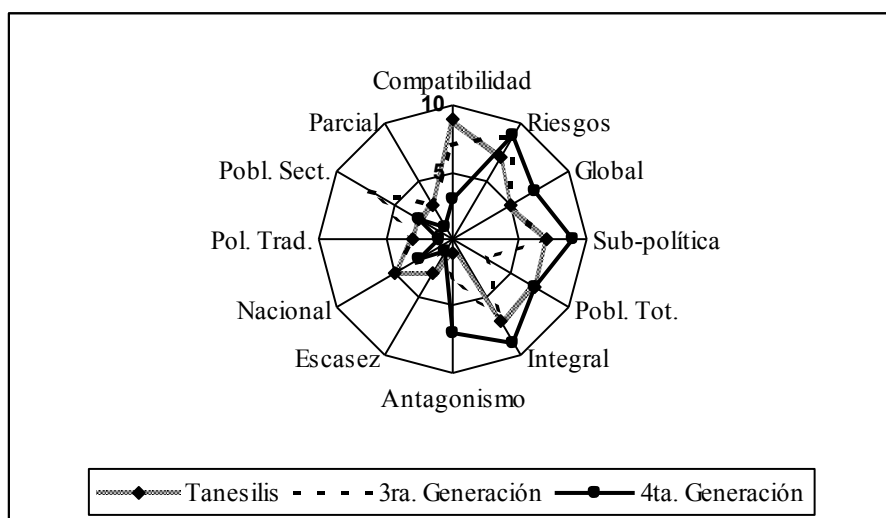
Orígenes: Se forma como organización en el año 2000 a partir de la separación de uno de los miembros de Fomento Cultural y Educativo. La separación tiene lugar por diferencias de tipo estratégico y temático. Mientras que la línea de Fomento (como veremos más adelante) es la separación total con los gobiernos locales, en la zona de Tatahuicapan se presenta la oportunidad de trabajar estrechamente con el presidente municipal; por otro lado, surge la necesidad de incorporar el trabajo con perspectiva de género.

Misión: Como organización busca intervenir en los procesos de constitución de una relación de cooperación entre las autoridades locales y los ciudadanos, para llevar a cabo acciones que sean ecológicamente sustentables y económicamente rentables, es decir, se inscribe en la línea que intenta promover la coordinación de fuerzas para potenciar las cualidades organizativas de la comunidad que redunden en el cuidado de los recursos naturales, la superación de la pobreza y la

equidad de género. Para ello promueve la construcción de plataformas estratégicas de comunicación y difusión para la producción.

Áreas en las que se inscribe: Un eje es la cuestión municipal, otro el trabajo con las mujeres y un tercero con desarrollo sustentable. Como organización interviene en tres niveles: la gestión de los recursos a nivel municipal, creando estrategias de producción para la superación de la pobreza que al mismo tiempo garanticen el cuidado y la conservación de los recursos naturales y promueven estrategias de capacitación y producción que permitan avanzar hacia estructuras familiares más equitativas entre los géneros.

Desarrollo: se inscribe en la búsqueda de nuevos esquemas de desarrollo donde la naturaleza sea un agente activo, intentan revertir los problemas de la civilización, el deterioro ambiental y la pobreza extrema considerando tanto las relaciones sociales al interior de la comunidad y de la familia, como las relaciones entre la población y los gobiernos para crear nuevas alianzas y estrategias que permitan la factibilidad de la realización de un nuevo tipo de desarrollo, sustentable y respetuoso de los derechos humanos.

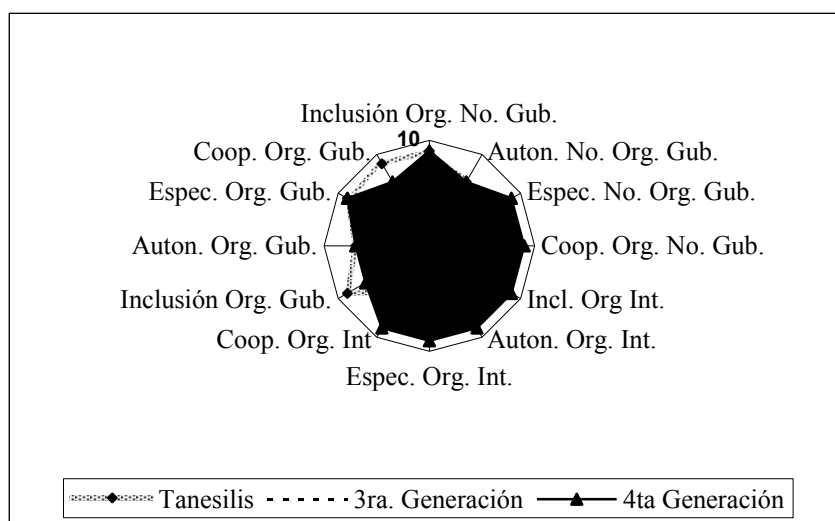


De acuerdo con la gráfica, Tanesilis tiene una definición del desarrollo y una orientación de sus prácticas idéntica a las organizaciones de tercera generación, salvo en el eje del tipo de población a la cual asiste y el alto grado de compatibilidad que sostiene entre la idea de creación de riqueza y la orientación a los riesgos, lo cual se manifiesta en la capacidad de establecer relaciones con el entorno organizacional, dimensión que analizaremos ahora.

Relaciones con el entorno.

Hay necesidad a nivel nacional y regional de coordinar esfuerzos. Desde cada uno de los ejes, la inquietud es relacionarnos con otros, (*Verónica Munier*), asesora. *Para realizar investigación y trabajos conjuntos: establecer vinculación con otras instituciones de investigación.*

La organización mantiene relación estrecha con otras organizaciones civiles: Sendas, Moc Cinti y Decotux. Pertenece a la Red de Organizaciones Civiles del Sur de Veracruz. Su trabajo es incipiente por lo que aún no afianza relaciones con otras organizaciones que mantienen la misma orientación en la región. Sin embargo, tiene estrecha relación de cooperación con la presidencia municipal de la comunidad en donde trabaja y con la oficina administrativa de la Reserva de la biosfera. Esto le permite unir esfuerzos en relaciones de cooperación para promover y difundir los resultados de los trabajos, crear plataformas de discusión y encuentros para el intercambio de experiencias y ferias regionales para la comercialización.



El tipo de relaciones con el entorno que establece Tanesilis es muy alto sobre todo en lo que respecta a las relaciones con las organizaciones gubernamentales locales. De todas las organizaciones civiles analizadas, es, sin duda, la que tiene un trabajo de mayor integración con ellas. Esto se explica por dos variables: en primer lugar, las autoridades municipales de la región en la cual realiza sus actividades es del PRD y en segundo lugar, los asesores que fundan la organización pertenecieron a Fomento y ésta tuvo un momento de gran integración con la política regional, y entonces establecieron vínculos con quienes ahora son autoridades en esa zona. En cuanto a su capacidad para establecer relaciones con las organizaciones no gubernamentales, es también alta, lo cual se reflejará en su grado de participación en la RED y en cuanto a la relación

con los organismos internacionales, es menor excepto en la especialización que mantienen y en la autonomía organizacional respecto a ellas.

Relación con el beneficiario y tipo de proyectos.

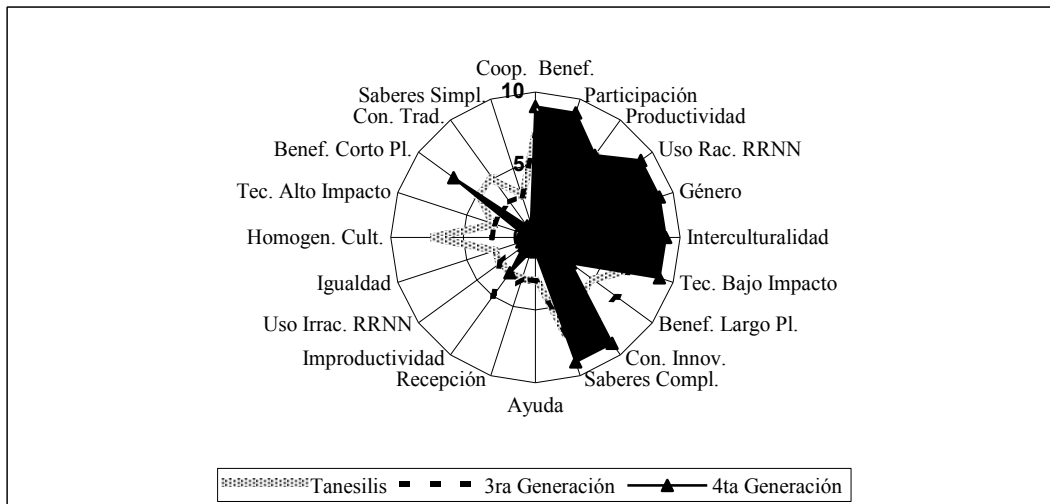
La relación con el beneficiario: Consideran al beneficiario como agente de transformación y finalidad del desarrollo, se pone el acento en las cualidades del sujeto por transformar sus propias condiciones. La relación está fundamentada en los principios de autogestión y la construcción del sujeto como agente de su propio proceso. Ofrecen un servicio de acompañamiento en los procesos de constitución y buscan la autosuficiencia; el beneficiario es considerado el protagonista. La relación con el beneficiario es bilineal y de mutua dependencia.

En cuanto a los **proyectos**, tiene una perspectiva integral de desarrollo, se llevan a cabo proyectos de capacitación para la diversificación del cultivo de las milpas, el manejo de solares y asesorías para los proyectos productivos específicos de la región: artesanía y herbolaria. Mantiene una relación dinámica con la tradición y la innovación en tecnologías productivas, su mayor aporte son sobre las tecnologías sociales, formas de relación con los gobiernos locales y los vínculos entre los géneros desde una perspectiva integral y comunitaria.

En la misma dirección se trabaja en cooperación con la presidencia municipal que integra a las políticas locales las estrategias de conservación de los recursos en la comunidad. Tiene como actividad importante la difusión y comercialización de los productos realizados en la región. Busca revisar y analizar las políticas públicas en el ámbito agropecuario, forestal y ambiental vigentes para la región, así como generar propuestas alternativas. Además de estos ejes, se propone la incorporación de los siguientes ejes: educación ambiental, desarrollo sustentable, desarrollo humano-solidario y experimentación campesina.

Participa en el CCC lo cual le permite cubrir ciertas necesidades de capacitación para formar promotores que a mediano y largo plazo puedan jugar un papel en el desarrollo comunitario y zonal para satisfacer las necesidades básicas de las familias, aplicando estrategias alternativas de producción sustentables.

Junto con Moc Cinti y Decotux participa en el proyecto de capacitación de mujeres y equidad entre los géneros para fomentar la participación de las mujeres en la vida de las organizaciones.



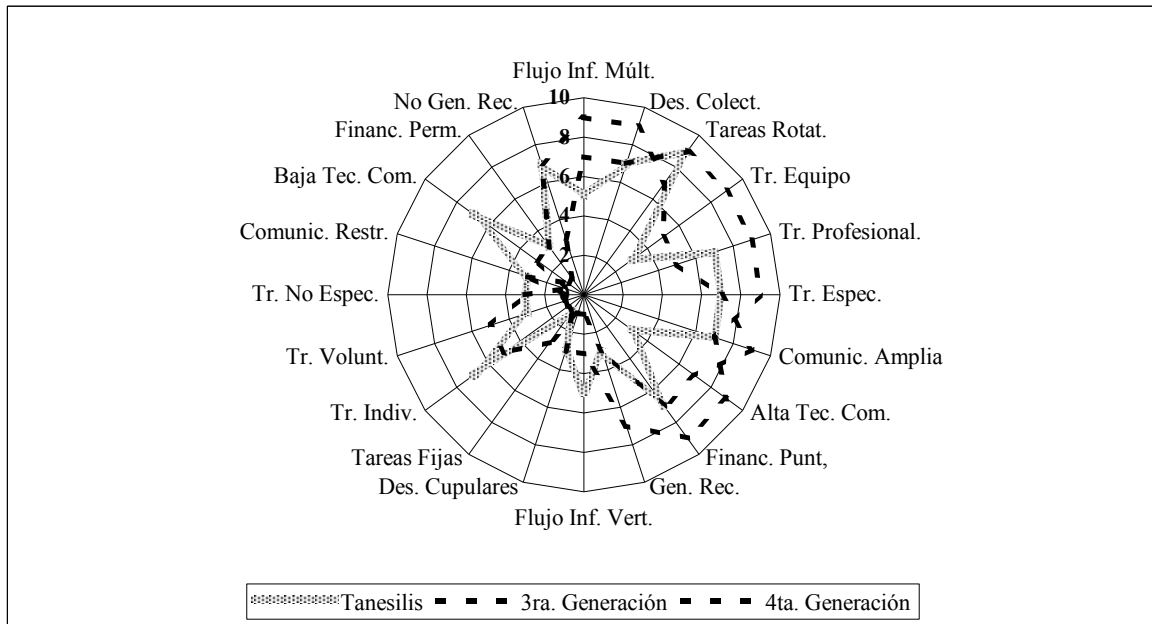
Como vemos en el gráfico, Tanesilis mantiene un tipo de relación con el beneficiario de los proyectos de tercera generación, al igual que en lo que respecta, en términos generales, a los contenidos de los proyectos que implementa, amén de los parámetros de la productividad y la búsqueda de beneficios a corto plazo que están orientados hacia las organizaciones de cuarta generación. Dadas las características de la zona, la pobreza de las personas que habitan en la comunidad, la posibilidad de aplicar proyectos productivos con beneficios a corto plazo es una necesidad urgente.

Estrategias financieras y características estructurales.

Recibe **financiamiento** puntual de la Fundación Ford para el proyecto de género. Trabaja con la presidencia municipal y percibe apoyos puntuales para llevar a cabo proyectos en los que se aplican tecnologías de bajo impacto como la instalación de letrinas secas y estufas ahorradoras de leña. La organización carece de una estrategia financiera definida y hasta ahora realiza proyectos que reciben apoyos puntuales y de forma contingente. Se inscribe en proyectos con otras organizaciones lo cual le permite tener recursos para continuar con las actividades.

En cuanto a su **estructura** organizacional, los límites de la organización son indeterminados, su formación es incipiente y se estructuran los equipos de trabajo en torno a proyectos. Éstos se gestionan y llevan a cabo por los equipos de trabajo en coordinación con los agentes o beneficiarios. Las tareas se distribuyen de acuerdo con las capacidades y cualidades de los miembros de la organización y las alianzas que sean capaces de realizar. Prácticamente no existen espacios formalizados y hay pocos y eventuales espacios de reunión para discutir las estrategias generales y

fortalecer la organización. Más que una estructura es un conglomerado flexible de relaciones entre distintos actores.



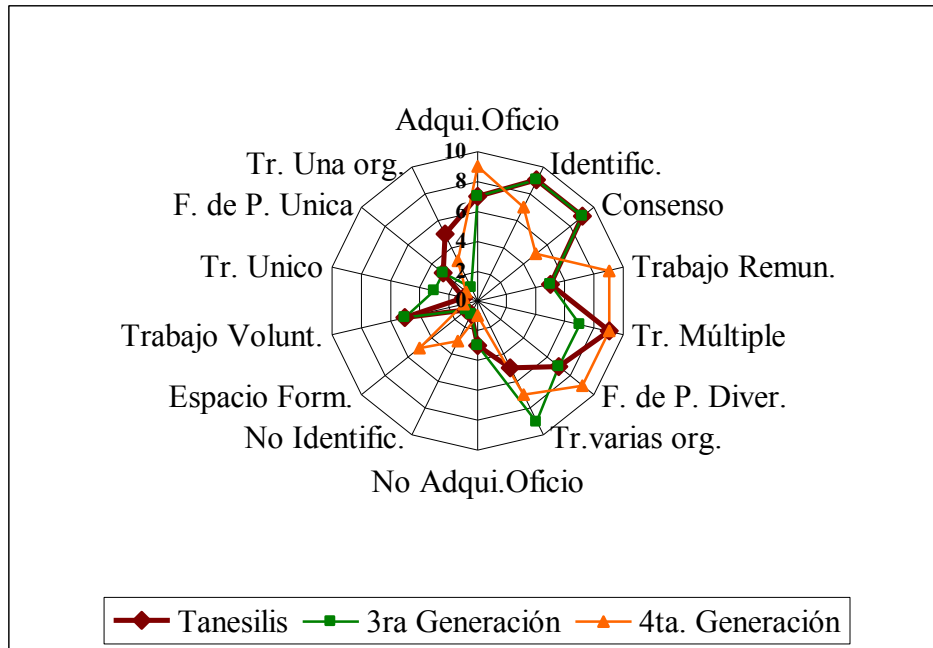
El uso de la tecnología es mínimo, debido a la lejanía de la zona en la que se trabaja y a la labilidad de las fronteras organizacionales; se da la comunicación eventual por vía correo electrónico, pero no es del todo eficiente.

En cuanto a la estructura organizacional, Tanesilis se identifica con las organizaciones de tercera generación sólo lo que respecta al grado de trabajo especializado, mientras que sus estrategias financieras se identifican plenamente con ella. En lo tocante a los ejes de comunicación, la variabilidad, el grado de especialización y el índice de decisiones colectivas se asemeja a las organizaciones de cuarta generación. En los parámetros restantes, el flujo de información, el trabajo individual, la proporción entre trabajo voluntario y profesional y el uso de tecnología, se aleja de dichos tipos. Las cualidades de esta organización pueden ser explicadas al considerar su contexto y orígenes.

Cultura organizacional y actores.

Aun cuando la organización no tiene límites claros ni normas específicas, existe una plena identificación por parte de los miembros de la organización y una adquisición de oficio basada en la gestión y el aprendizaje permanente de habilidades tanto técnicas como sociales. Los actores tienen plena autonomía y compromiso, el problema radica en la estabilidad financiera, ya que la pertenencia a la organización no asegura los ingresos de ninguno de sus miembros. Se tiene

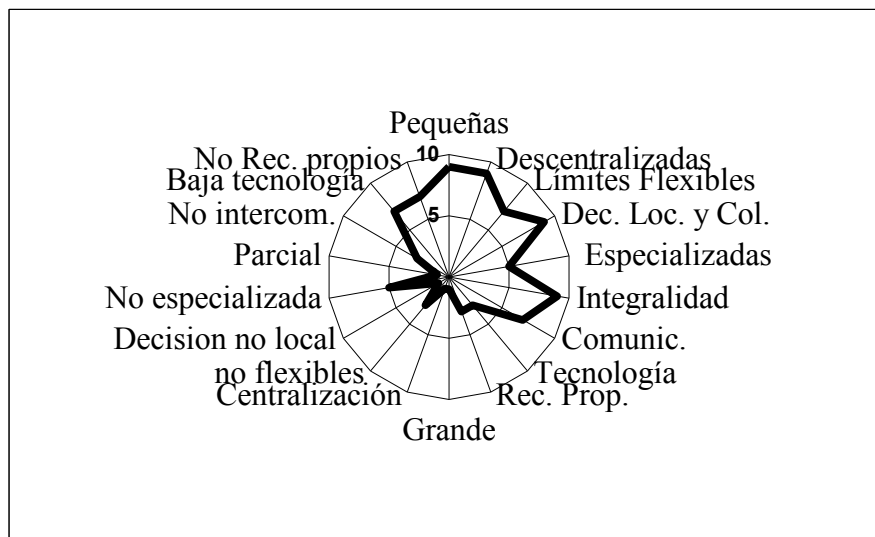
contemplada una estructuración mas definida pero lo urgente impide la realización de estrategias organizativas de largo plazo.



Los actores y la cultura organizacional de Tanesilis están plenamente identificados con los valores que se le atribuyen a las organizaciones de tercera generación, salvo en la multiplicidad en el trabajo, que es de cuarta generación y en la integración del trabajo con otras organizaciones que se aleja por lo bajo de ambas generaciones.

Aptitudes de la organización para integrarse en REDES.

Observando la gráfica, vemos que Tanesilis tiene muy altas capacidades para integrarse en Red sobre todo en lo que atañe a las definiciones estructurales: el tamaño, el grado de descentralización, el locus de la decisión, la intercomunicabilidad y la pretensión o búsqueda de integralidad en su trabajo. Pero tienen un bajo índice de tecnología, recursos propios y especialización, lo cual hace que ello, junto con las capacidades de estructurales de integración, haga de las redes el destino de esta organización en el sentido de complementar sus deficiencias y acceder a un incremento de potencialidades. El riesgo es que esta organización, dadas sus debilidades organizativas, desaparezca en cuanto tal.



Quinta Organización: JOM SHUK. A. C.

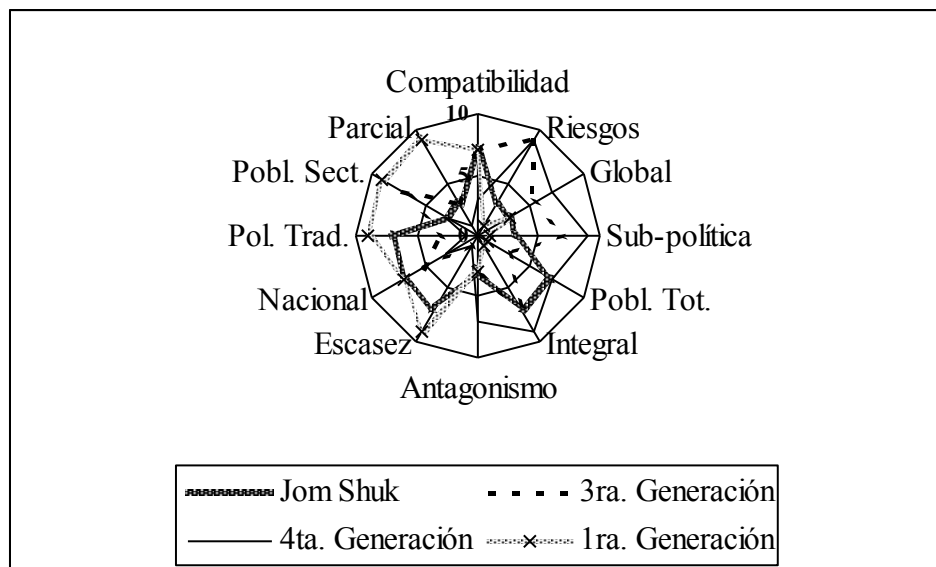
Idea de desarrollo, orientación y definición de las áreas en las cuales se inscribe.

Orígenes: Es una Asociación Civil popoluca, que trabaja en las comunidades de Amamoloya y San Pedrito, en el norte de la Sierra de Santa Marta. Se inicia como tal en 1999 a raíz de una escisión de la Red de Promotores Campesinos de la Asociación Civil “Proyecto de la Sierra de Santa Marta”. Las razones de su conformación son las mismas que las que los llevaron a renunciar a la red de promotores del proyecto Sierra Santa Marta: la falta de vinculación de los proyectos académicos de la asociación civil con las necesidades de la región. Deciden entonces reunirse para trabajar en conjunto, aplicando en sus comunidades, de forma sistemática y colectiva lo que como promotores aprendieron en la Red y en los distintos centros de capacitación, lo que les permita superar las condiciones de pobreza extrema, conservar los recursos naturales y rescatar su cultura.

Misión: Implementar estrategias eficientes y sustentables para luchar contra la pobreza extrema de las zonas rurales marginadas y el deterioro ecológico mediante la capacitación para la asunción de los derechos de los indígenas y las mujeres y el aprovechamiento sustentable de los recursos naturales. Objetivos generales: Rescatar las tradiciones y recuperar la dignidad mediante el trabajo comunitario, la armonía con la naturaleza, la igualdad de género y las actividades productivas dirigidas hacia la conservación de la naturaleza, así como limpiar el agua de los ríos.

Áreas en las que se inscriben: el territorio es la comunidad, los retos: la cultura. La cultura entendida como la forma de hacer la vida: alimentación, salud, relaciones entre las personas y con la naturaleza. Su intervención es mediante la capacitación y “el ejemplo”.

Desarrollo: la idea de desarrollo está definida como la superación de la pobreza, la cultura de subordinación y la conservación inteligente de los recursos naturales. Se considera la naturaleza como un ente vivo y la cultura popoluca como el medio para reconocer las relaciones armónicas con ella. En este sentido, se acercan mucho a la idea de que la sustentabilidad se define según el estado o calidad de la vida en la cual las aspiraciones humanas son satisfechas manteniendo la integridad ecológica, y por lo tanto, salvaguardando los derechos de la cuarta generación.



Como se observa, la orientación y la idea de desarrollo que tiene Jom Shuk, se identifica con las organizaciones de primera generación en los rubros de la orientación a la política tradicional desde una perspectiva de compatibilidad entre riesgos y escasez, inclinada hacia la búsqueda de la distribución de la riqueza y la perspectiva nacional; sin embargo, en lo tocante a la búsqueda de un desarrollo integral, se identifica con las ONG'S de tercera y en cuanto a la dimensión de la población a la que busca acceder, se asocia con la cuarta generación.

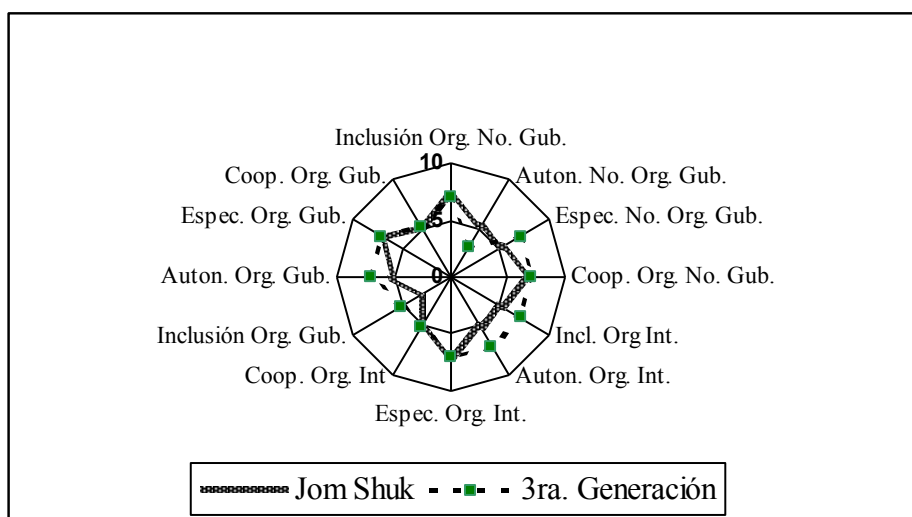
Relaciones con el entorno organizacional.

Tienen relación con la Red de organizaciones del Sur de Veracruz y participan con el CCC en la logística de los trabajos, apoyando en las tareas y prestando nuestro espacio, asistimos a los talleres y a las reuniones. Además de las relaciones de trabajo donde comparten espacios y proyectos con Moc Cinti, SENDAS y la SSS “cielo, tierra y mar”.

Con los gobiernos locales no tienen relación alguna, porque consideran que ellos tienen otros objetivos y sólo usan a la gente prometiéndoles cosas a cambio de votos o apoyos hacia ellos en tiempo de campaña, mientras que su trabajo intenta revertir las actitudes de los miembros de las comunidades, para acabar con la dependencia y la sumisión. Sin embargo, algunos miembros de la organización se han capacitado en ciertos programas de salud que imparten el IMSS y ahora empiezan, con la ayuda de SENDAS, a concursar en algunas convocatorias puntuales para obtener recursos destinados a ampliar los proyectos y tener un mayor impacto.

La relación con otras organizaciones civiles es puntual, de cooperación relativa e integrada en algunos aspectos, en esa relación son básicamente receptoras y son promotoras al interior de su comunidad.

Con los organismos internacionales se vinculan a través de SENDAS, la cual les permite acceder a ciertos financiamientos y media entre los trabajos conjuntos.



En la gráfica vemos que las relaciones que Jom Shuk establece con el entorno organizacional son semejantes a las ONG's de tercera generación en los ejes de inclusión y cooperación con las organizaciones no gubernamentales, la cooperación y el grado de especialización que mantienen respecto a las organizaciones gubernamentales y con los organismos internacionales. En los ejes restantes, salvo el parámetro de la autonomía, se encuentra un grado debajo de la tercera generación, es decir, que en cuanto a esta dimensión, Jom Shuk tiende a establecer un alto grado de interacción con el entorno pero ésta no se realiza plenamente. Estas características se reflejarán en el grado y tipo de participación que tienen en los trabajos con la ROSDESUR.

Criterios para evaluar el tipo de proyectos y la relación que establecen con el beneficiario.

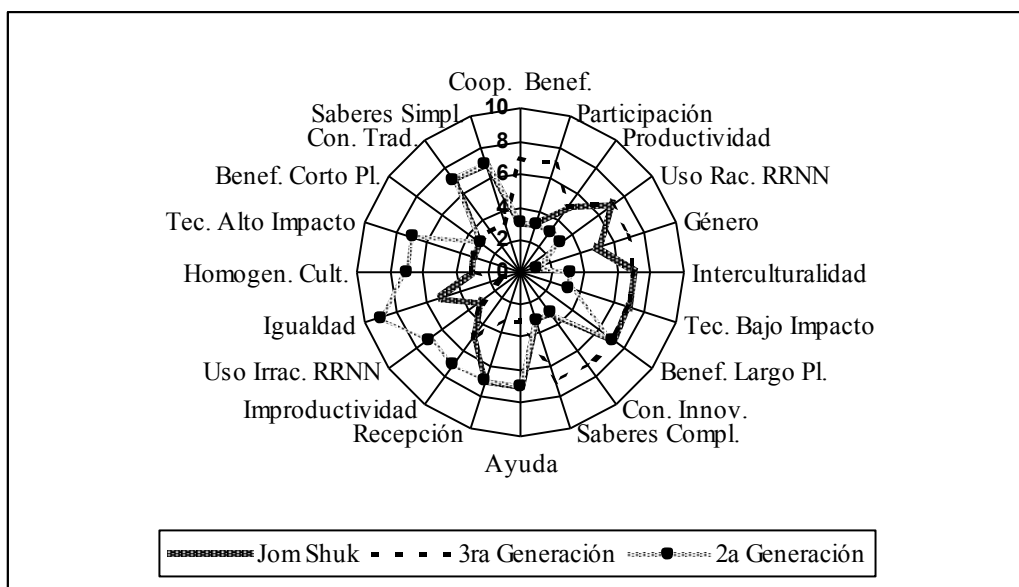
Los beneficiarios somos todos afirma Aciano Ramírez. Se trata de que la gente se dé cuenta de que vive mal y de que es posible mejorar sus condiciones para que todos estemos mejor. La metodología de trabajo es de “servidumbre” se invita a grupos de personas a visitar los proyectos y se les asesora para que los lleven a cabo en sus parcelas o comunidades. Se llevan a cabo cursos de todo tipo, desde capacitación técnica, para el aprovechamiento eficaz y sustentable de los recursos, hasta cursos de superación personal, autoestima y de género, con el fin de atender las necesidades subjetivas de los miembros de las comunidades indígenas. La atención más importante es la relación con las personas de las comunidades en la búsqueda de la confianza y el trabajo comunitario, mediante la generosidad y el apoyo; por eso: *la pauta de nuestro trabajo es la servidumbre, que es algo propio de la comunidad popoluca y que se está perdiendo por las relaciones que fomentan los gobiernos. Nuestra incidencia se logra con el ejemplo y es a muy largo plazo, llevamos trabajando en esto 15 años, pero hasta ahora nos decidimos a actuar como organización, dado que así es más fácil obtener apoyos y recursos.* Aciano Ramírez, promotor.

Proyectos: el eje innovación tradición está más orientado hacia la tradición; recuperan poco la innovación para adaptarla a la satisfacción de las necesidades más inmediatas. La organización maneja tres proyectos propios: a) La realización de una milpa demostrativa donde se cultivan todos los alimentos básicos de la comida popoluca, implementando las técnicas de conservación de suelos y control natural de las plagas; b) un jardín etno- botánico para la conservación y reproducción de las plantas y hierbas tradicionales en vías de extinción al servicio de la comunidad popoluca, rescatar la medicina tradicional, la memoria y el cuidado hacia la naturaleza; c) un proyecto integral a tres años sobre medicina tradicional que incluye la capacitación en medicina tradicional y realización de productos naturales de medicinas y limpieza, la construcción de un laboratorio y una clínica. En este proyecto están involucradas las mujeres de la comunidad y las miembros de la organización.

Aplican las técnicas y las metodologías aprendidas en la Red de Promotores Campesinos del Proyecto Sierra Santa Marta y en los cursos de capacitación recibidos por el programa IMSS SOLIDARIDAD.

De acuerdo con esto, vemos en el grafo siguiente que en función del tipo de relación que mantienen con el beneficiario, el largo plazo de los objetivos que persiguen, la relación con la tradición y el bajo grado de complejidad que tienen los saberes necesarios para la realización de los proyectos, Jom Shuk se asemeja a las organizaciones civiles de segunda generación, mientras que en lo tocante al índice de productividad, el uso racional de los recursos naturales y el grado de

interculturalidad contenida en los proyectos, se identifica con los de las organizaciones de tercera generación.



Estrategias financieras y estructura organizacional.

La organización sobrevive con los recursos de sus miembros que viven básicamente de su trabajo como campesinos. Ahora han puesto un restaurante a la orilla de la carretera con el fin de obtener recursos para llevar a cabo sus proyectos sin tener necesidad de depender de los financiamientos externos. Eventualmente reciben donativos de las personas que los visitan.

En el año 2000, recibieron un financiamiento por parte de la embajada de Canadá para construir aulas para la capacitación, este recurso llega vía SENDAS, que tramita los financiamientos internacionales. Para el proyecto integral de medicina tradicional reciben apoyo económico y asesorías técnicas del programa IMSS Solidaridad.

Se planea un proyecto de ecoturismo apoyado y asesorado por la experiencia del Ejido López Mateos.

Estructura: Los miembros de la organización son cuatro familias. Las tareas se distribuyen de acuerdo a los proyectos y las cualidades humanas y técnicas de los miembros. Todos forman parte de la comunidad, no hay asesores externos inscritos formalmente en la organización, aunque se tienen estrechas relaciones con algunos de los asesores de las otras organizaciones que participan en la Red.

La toma de decisiones es horizontal y colectiva, así como el manejo de los recursos. Cada miembro es responsable del proyecto que propone y tienen reuniones periódicas una vez al mes para platicar sobre los problemas y los logros; toda la comunicación es verbal.

Carecen de tecnología y el trabajo está integrado a la vida cotidiana. La aceptación de nuevos miembros se hace mediante el criterio subjetivo de los méritos, la capacidad de trabajo, compromiso y la confianza. Esto provoca ciertas actitudes de intolerancia y hermetismo en la organización.

La organización es considerada un medio tanto para la obtención de recursos materiales, como para la obtención de un status que permita negociar y hablar de igual a igual con otros actores, con los miembros de otras organizaciones civiles y con algunas instancias de los gobiernos locales.

Es autónoma e independiente, puesto que no constituye un medio de vida sino un modo de vida para los miembros de la organización.

Los saberes se reconstituyen en un diálogo entre el rescate virtual de tradiciones y las asesorías técnicas de los asesores eventuales, trabajan sobre el imaginario de la identidad indígena y tiene estrecha relación con los comités regionales de los pueblos indios.

Por ello, la relación con otras organizaciones civiles está mediada por la diferencia y la necesidad, hay, sin embargo, una reciprocidad natural entre ellos, que es para las organizaciones miembros de la RED un feedback respecto a la respuesta a sus proyectos de capacitación.

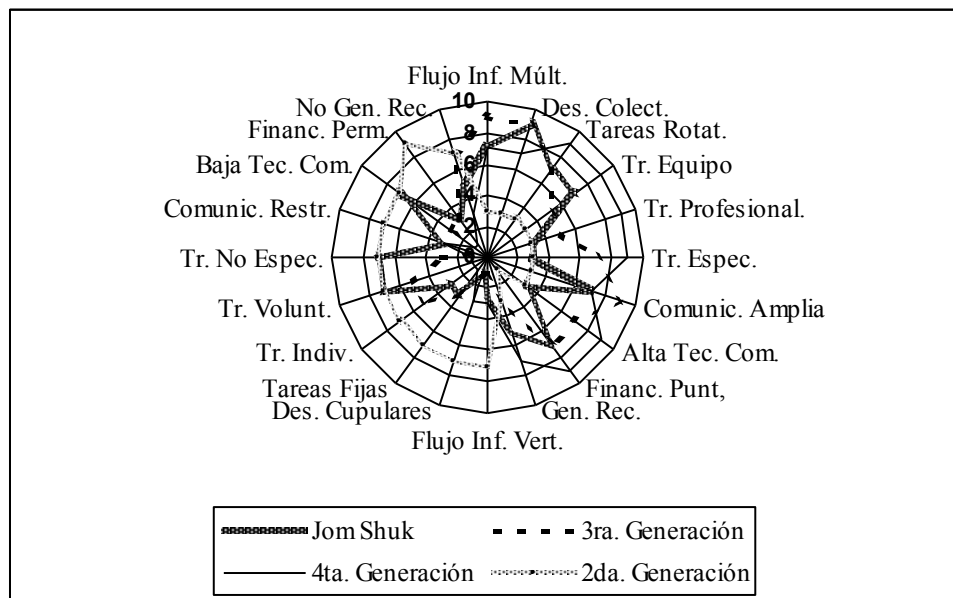
La estructura organizacional de Jom Shuk se encuentra identificada con las organizaciones de segunda generación en cuanto a la baja tecnología comunicativa, el trabajo poco especializado y en la proporción entre trabajo remunerado y trabajo voluntario; se acerca a la tercera generación en lo tocante a la rotación de las tareas y el acceso a financiamientos puntuales y decisiones colectivas; y a las de cuarta generación en lo que respecta al flujo de información y la comunicación amplia. Su carácter comunitario permite una tendencia no regularizada al trabajo en equipo y cierta capacidad para la generación de los recursos.

Cultura organizacional y actores.

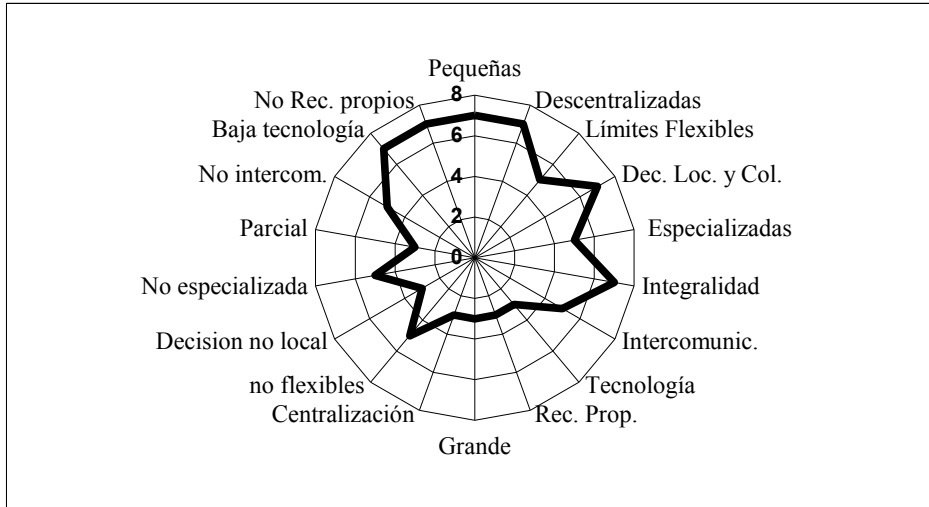
La organización es para los miembros un medio de adquisición de oficio y aplicación de los conocimientos adquiridos, representa también la forma de reconocimiento y prestigio que permite tener una identidad clara con fuentes de poder específicas. Existe, por lo tanto, una fuerte identificación por parte de sus miembros hacia la organización. Al interior de ésta, las fuentes de poder están dadas por la pertenencia a los proyectos y el éxito de los mismos; al exterior, el éxito se

advierte por los financiamientos obtenidos y el impacto en la comunidad es medido por la cantidad de personas que puedan involucrarse en ello.

Son actores comunitarios con fuentes de poder obtenidas en las relaciones que tienen con agentes externos, entre ellos, las otras organizaciones civiles; por su capacidad para obtener recursos y asesorías de algunas instituciones para llevar a cabo los proyectos. Son líderes de la comunidad, pero no tienen ningún puesto formal en ella. Sólo uno de ellos participa en otros proyectos de capacitación, pero no forma parte de la institución. Ninguno recibe un salario, todos se benefician de los proyectos y el beneficio es mínimo, aunque redundante en la calidad de vida, mejores casas, una mayor producción y la venta de algunos productos. La pertenencia a la organización se ha concebido como modo de vida.



Los actores de Jom Shuk se asemejan a la segunda generación en cuanto la identificación con la organización y las fuentes de poder que manejan y la pertenencia a una organización y en la proporcionalidad de trabajo remunerado y voluntario, que refiere a la autonomía de los actores con la organización; en lo tocante a la cultura organizacional, se identifica con la tercera generación en tanto los ejes que caracterizan el consenso, la adquisición de oficio y la multiplicidad de trabajo realizados al interior de la organización.



Aptitudes de Jom Shuk para integrarse en RED

Tal como se muestra en el gráfico, esta organización tiene ciertas características estructurales que le permiten integrarse en Red con otras organizaciones civiles. Es pequeña, descentralizada y el locus de la decisión es local y colectivo, los límites son suficientemente flexibles y tiene una mediana-alta pretensión de integralidad en su trabajo; sin embargo, tal integración es relativa, tendiente a baja, en cuanto que la organización cuenta con muy pocos recursos propios, tecnología y capacidad intercomunicativa, amén de que su especialización es mínima. Estas características se verán reflejadas en los modos y en los grado de integración que tienen con los proyectos de la ROSDESUR.

Sexta Organización: Fomento Cultural y Educativo A. C.

Idea de desarrollo, orientación y definición de las áreas en las cuales se inscriben.

Orígenes: Es una Asociación Civil nacional con cinco centros en distintas partes de la República: Guadalajara, Huayacocotla, los Tuxtles, Chiapas y México D. F. Inicia hace 30 años en 1973 a raíz de la venta del Instituto Patria de la Compañía de Jesús. El cambio ocurre porque los jesuitas se dan cuenta de que con la educación privada no se lograría la transformación y se funda la organización con la intención de ayudar a la población marginada y a los pobres mediante una educación popular y la alfabetización. Los jesuitas buscan una organización óptima que les permita estar con los pobres, su actividad se desenvuelve en dos etapas: en la primera se trabaja sobre dos cuestiones, la alfabetización y la exploración para decidir en qué zona asentarse, el criterio para la decisión es el grado de contraste entre la riqueza de los recursos naturales de la zona y la pobreza de la gente en la

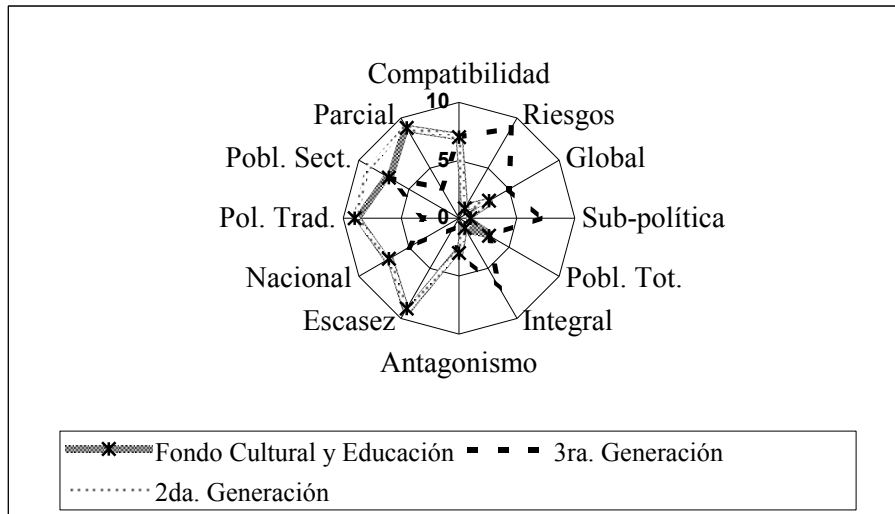
región. Los primeros jesuitas llegan a la región de los Tuxtlas en 1979, convocan a trabajar a los líderes de la región los cuales ya estaban trabajando. Se inician experimentos con tiendas populares, se dan créditos para la compra de ganado, tractores y se construyen granjas colectivas. Se fundan las comunidades eclesíásticas de base en 1983- 1987, en ese momento la organización modifica sus estrategias y deja de acompañar las políticas públicas del gobierno y comienza el trabajo para crear sus propias organizaciones políticas. Se hacen tres grupos en la zona y se convoca a una organización política en oposición al PRI, ésta es el FREPOSEV (frente popular de organizaciones al sur de Veracruz) se hicieron alianzas políticas con otros partidos y se ganaron 8 municipios. Hasta 1994 se realiza otro cambio organizacional, se separan de la vida política y del PRD y vuelven a trabajar con las comunidades. El trabajo que inician es resultado de una sensibilización política producto del levantamiento zapatista, buscan escuchar las voces de los indígenas y las mujeres así que modifican sus estrategias y comienzan a trabajar en dirección al reconocimiento de la diversidad cultural.

Misión: La orientación es hacia los pobres, se trata de acompañar procesos que permitan la superación de la pobreza y una mayor equidad en el reconocimiento de los derechos y el reforzamiento de los vínculos comunitarios.

Áreas en las que se inscriben: su trabajo se inscribe en todas las áreas de la vida en las comunidades, acompañan en los procesos que sean necesarios a partir de los problemas que van surgiendo. Tradicionalmente se han seguido procesos en el sector campesino –el trabajo de los hombres en la milpa- recientemente han incorporado el trabajo específico con mujeres y actividades orientadas hacia el rescate de la identidad indígena de los pueblos.

Desarrollo: En sus orígenes, se considera que el desarrollo es un derecho al cual todos deben de acceder, las prácticas de la organización van en dirección a “ayudar a la población a modernizarse e inscribirse al desarrollo en condiciones de igualdad”. A partir de 1994, las estrategias de la organización, así como la concepción de desarrollo se está modificando; sobre todo en lo que se refiere al aspecto social de desarrollo se han incorporado ciertas prácticas que intentan involucrar a las mujeres y a los hombres en procesos de producción integral, pero hasta ahora no se ha realizado una reflexión profunda sobre el tipo de desarrollo que se promueve.

Vemos en el siguiente gráfico que, prácticamente, la idea de desarrollo y las áreas en las que se inscribe la acción de Fomento Cultural y Educativo (FCyE) es idéntica a aquellas que definen a las organizaciones civiles de segunda generación, pero se distinguen un poco en los ejes de la sectorialización de la población hacia la cual orientan sus acciones y un cierto grado de globalidad; en su concepción, tienden hacia la tercera generación de ONG's.



Relaciones con el entorno organizacional.

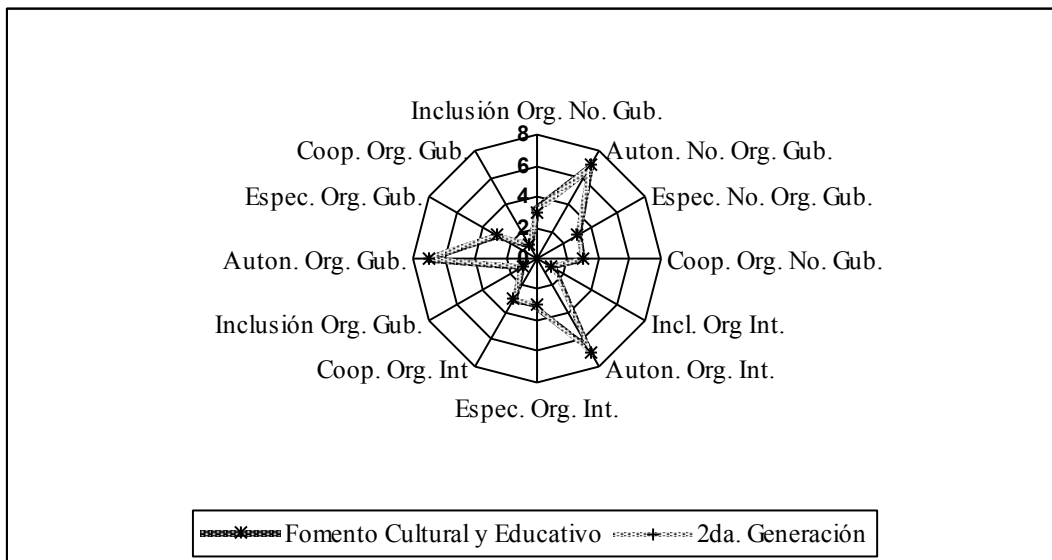
Tienen relación con Maíz, una A. C. nacional que otorga asesorías y apoyo jurídico para las organizaciones civiles y sus promotores.

Participan en el CCC enviando a promotores de su organización a capacitarse. Es una capacitación que permite complementarse con el tipo de asesorías y capacitación que Fomento otorga, que es más jurídica y trata sobre cuestiones organizativas. Ellos consideran que la mayor integración se realiza en los encuentros de los campesinos en la zona porque permite que el trabajo comience a valorarse y a intercambiar las experiencias y reconocer las posibilidades. No están incorporados a la Red de organizaciones para el desarrollo sustentable del sur Veracruz, en cuanto tal, apoyan la construcción de una red de promotores pero no de organizaciones, no es de su interés conseguir recursos ni acudir a convocatorias, puesto que tienen sus propios ingresos.

Tienen relación con otras organizaciones, el INIFAP, la reserva de Calakmul (Campeche), pero esa relación no es estructural sino de intercambios de asesorías, participación conjunta en proyectos eventuales, capacitación, etc.

Con los gobiernos locales ya no trabajan, no tienen siquiera la intención ni la necesidad de hacer alianzas o acuerdos de cooperación, puesto que carecen de proyectos en los cuales esto sea necesario. Como organización mantienen relación estrecha únicamente con su propia organización.

Como vemos, las relaciones que FcyE establece con el entorno organizacional son de segunda generación, lo cual se verá reflejado y nos permite entender el modo en que se integran en la ROSDESUR.



Relación con el beneficiario y el contenido de los proyectos.

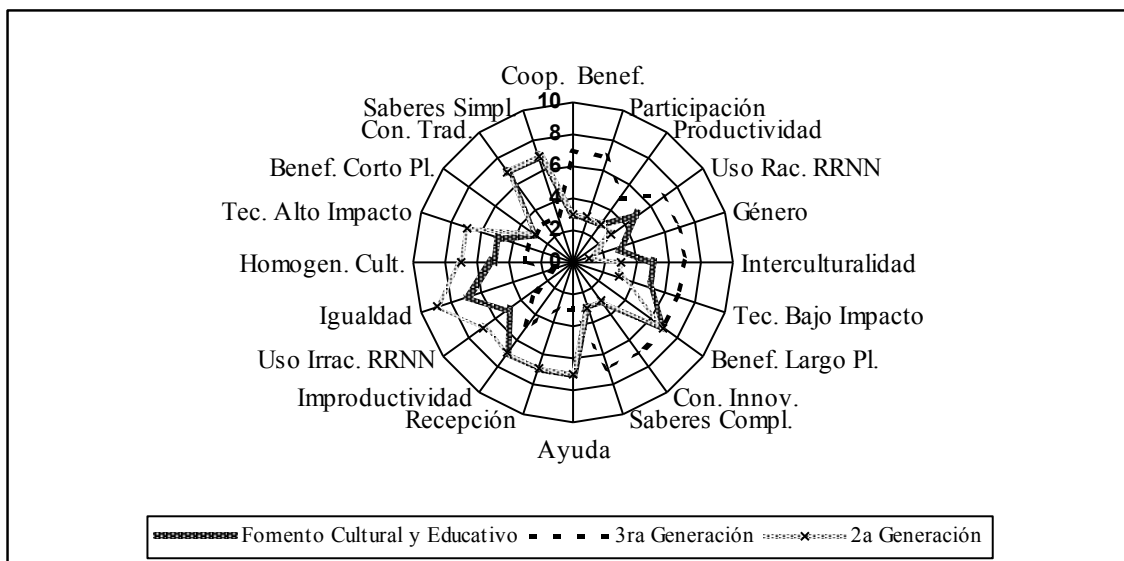
El beneficiario se considera agente de su propio proceso considerando sus cualidades para transformar sus condiciones. Mantiene de forma implícita una concepción de “buen salvaje” que sólo necesita un poco de apoyo para recuperar la armonía y la justicia, de ahí que la organización defina sus actividades como de “acompañamiento”, “de estar ahí” y de establecer un compromiso de ayuda recíproca, y de apoyos para conseguir ayuda. No media un salario, sino una relación de apoyo por parte de los miembros de la organización hacia las necesidades de las personas de la comunidad que pertenecen a la organización. Esta concepción permite entender el tipo de relaciones que establecen con el entorno.

Las cualidades de esta organización definen los proyectos de trabajo como una estrategia de relaciones con la población beneficiaria, más que la creación de nuevas prácticas y saberes que involucren el uso y la aplicación de nuevas tecnologías, por lo que la innovación se encuentra prácticamente ausente. Esta organización es característicamente lo que se denomina como de acción directa, se inserta en las bases sociales con las cuales trabajan colaborando con las organizaciones de base en los que desarrolla el apoyo en programas que tienen que ver mucho con la asistencia social. Básicamente acompañan los procesos de formación de personas de la comunidad que estén capacitadas para llevar procesos legales, jurídicos y administrativos sobre todo mujeres y cuestiones relativas a la salud.

Se trabaja en talleres con campesinos para reconstruir el sistema de siembra de hace 15 años, antes de los agroquímicos y las motos sierras. Es un proceso de rescate de la memoria y la incorporación

de saberes. Por esta razón se incorporan al CCC para que los promotores se capaciten en el uso tecnologías de largo plazo y de bajo impacto ecológico.

Hay un proceso de reforestación en varias comunidades, este involucra visitas, talleres, asesorías con distintas personas de diversas partes de la república, en Tlaxcala y de Calakmul



En lo que respecta a la relación con el beneficiario, FcyE es de segunda generación, al igual que en los ejes de los contenidos de los proyectos que evalúan la productividad, el tipo de saberes y la vinculación con el conocimiento de tipo tradicional más que innovador, del mismo modo que en la búsqueda de beneficios a largo plazo. Sin embargo, en cuanto a los ejes que reflejan el uso racional de los recursos naturales, la aplicación de tecnologías de bajo impacto, la equidad de género y la multiculturalidad, transitan hacia las cualidades de los proyectos de las organizaciones de tercera generación. Esto nos permite comprender la razón por la cual se vinculan al proyecto de capacitación promovido por la ROSDESUR.

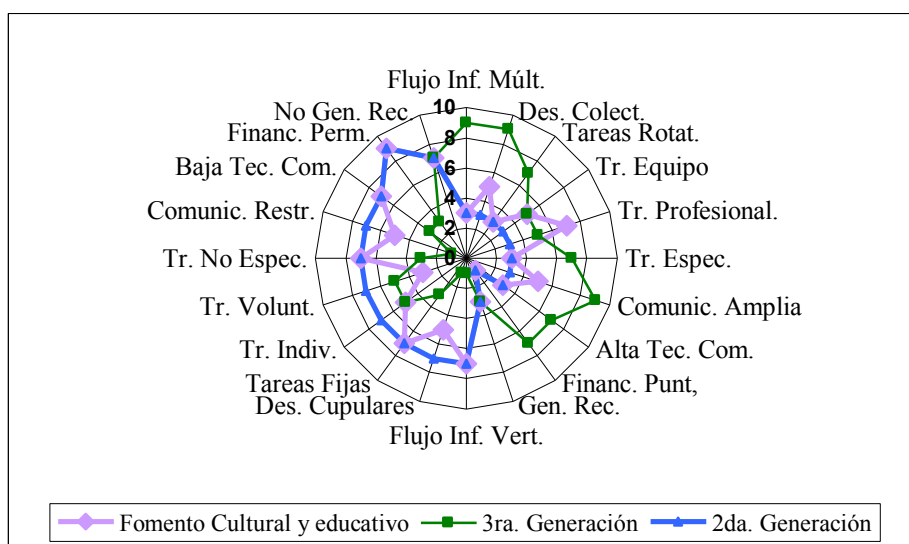
Estrategias financieras y estructura organizacional.

En cuanto a las estrategias financieras, como organización no tiene necesidad de buscar financiamientos, cuenta con recursos propios. Los miembros del equipo reciben un salario por su trabajo de parte de la organización nacional. Al grupo de trabajo regional le llegan los recursos de órgano de máximo gobierno que está en la Ciudad de México, una especie de presupuesto anual del que hacen uso en relación a las necesidades.

Su estructura es la siguiente: la A. C. se conforma con cinco grupos de trabajo y la figura del máximo gobierno; formados por 5 personas cada uno. Hay dos tipos de miembros: colaboradores y asociados. Los asociados se reúnen cada año y toman las decisiones sobre cambios en las estrategias de trabajo y las alianzas y la directriz política de los grupos de trabajo.

Todos los miembros reciben un salario por su trabajo, están contratados desde hace más de diez años y permanecen hasta ahora, hace dos años renuncia una miembro quien formó otra organización civil en la zona “Tanesilis” dedicada al trabajo con mujeres y que tiene una mayor integración con los gobiernos municipales.

Al interior de los comités regionales, la toma de decisiones es horizontal, consensual y colectiva. Las decisiones sobre las estrategias de trabajo se toman en las reuniones con el máximo gobierno, a nivel regional las decisiones son tácticas, cotidianas, elementales.

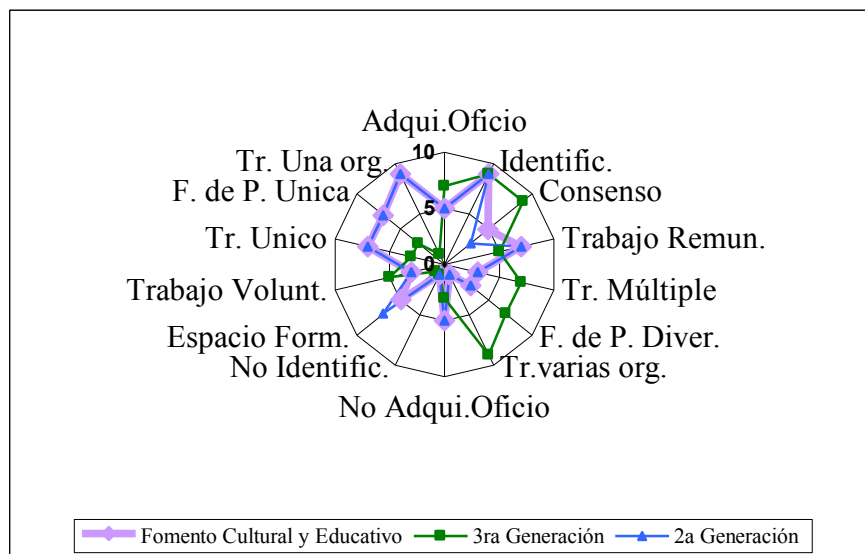


Tienen recursos propios y apoyan logísticamente los objetivos de los campesinos.

No existe capacidad para la contratación de nuevos miembros, es una organización cerrada que no crece, flexible en la determinación de las tareas y los proyectos pero sin flexibilidad estructural, cambia pero los cambios son determinados desde una perspectiva nacional y no regional.

Así pues, en lo que respecta a los valores de los ejes que muestran las estrategias financieras de la organización, Fomento se identifica con la segunda generación, al igual que en lo tocante al uso de tecnologías comunicativas, el trabajo poco especializado, la baja rotación de las tareas y la proporción de la verticalidad del flujo de información, mientras que en lo que refiere a la proporción de trabajo realizado individualmente y de manera voluntaria, la amplitud de la

comunicación y la proporción de toma colectiva de decisiones, transitan hacia lo que hemos definido como organizaciones de tercera generación.



Cultura organizacional y Actores.

Los miembros de la organización funcionan como líderes de opinión con capacidad para gestionar recursos. Los procesos de adquisición de oficio son prácticamente inexistentes puesto que se trabaja con expertos en cualidades sociales y se contratan personas de la región que son consideradas “líderes” en su comunidad. El hecho de que no se elaboren proyectos productivos propugnados por la organización, obstaculiza las necesidades de aprendizaje de los miembros por lo que se mantienen en el eje de la tradición que complementa la perspectiva de que el sujeto social, el beneficiario o promotor es bueno por sí mismo.

Hay una gran identificación organizacional por parte de los miembros y un hermetismo frente al entorno. Son actores contratados y comprometidos con los proyectos de acompañamiento en la comunidad, todos trabajan en la organización desde hace más de diez años y no pertenecen a otra organización. Viven en la comunidad donde trabajan, son originarios de ahí y todos pertenecen al sexo masculino.

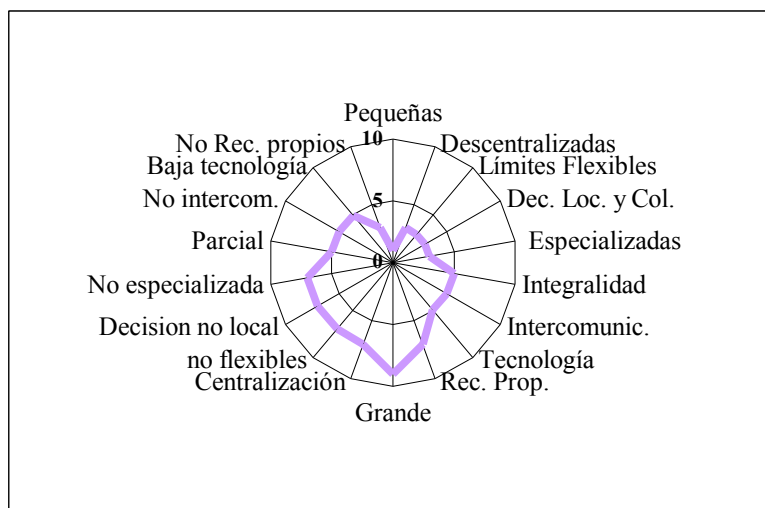
La toma de decisiones y la resolución de los conflictos que se generan al interior se resuelve, en su mayor parte, por consenso, pero las decisiones tocantes a la organización se encuentran altamente formalizadas.

Los actores de FC y E son actores de organizaciones de segunda generación en tanto que se identifican en los valores de los ejes que representan la proporción de trabajo remunerado, la identificación con la organización a la que pertenecen, el índice de trabajo único que realizan, la

pertenencia a una sola organización, así como las escasas fuentes de poder que manejan, la cultura organizacional transita de un esquema definido por el modelo de la segunda generación a un modelo de tercera generación puesto que las estrategias de trabajo y los modos de operar por parte de los actores tienden a la variabilidad, la flexibilidad y la incorporación de nuevas fuentes de poder y con ello se hace necesaria la instauración de un nuevo margen organizacional para la creación de consenso.

Aptitudes para integrarse en Red.

De acuerdo con el gráfico, Fomento Cultural y Educativo tiene muy pocas capacidades organizativas que le permitan integrarse en Red. Es grande, poco descentralizada, sus límites son poco flexibles, el locus de la decisión no es local ni colectivo y está poco especializada. Tiene, sin embargo, la posibilidad de integrarse en ciertos trabajos en la medida en que su bajo grado de especialización y la capacidad intercomunicativa relativamente alta, junto con la pretensión alta de integralidad en su trabajo, los obligaría a buscar establecer cierto tipo de alianzas pero no de carácter permanente ni estructural. El hecho de que tengan recursos propios y tecnología detiene el proceso de integración con otros, puesto que los márgenes de independencia permiten la acción aislada.



Séptima Organización: Cielo, Tierra y Mar. Ecoturismo campesino del Ejido López Mateos. S.S.S (Sociedad de Solidaridad Social)

a) Idea de desarrollo, orientación y definición de las áreas en las cuales se inscriben.

Orígenes: El Ejido López Mateos es de reciente formación, se solicitan las tierras en 1970 y se hace la resolución en 1980, pero se toma posesión hasta 1984. Desde 1988 en la comunidad se inicia un proceso de conservación que involucra el cuidado del bosque, y veda total de la caza. Sin embargo,

la cuestión a resolver se planteaba en términos de conservación y pobreza. ¿Como conservar y sobrevivir al mismo tiempo?

A partir de 1993 se empezó a trabajar en un taller rural participativo de la organización civil Proyecto Sierra de Santa Marta, organizado por quienes hoy trabajan en SENDAS. En ese año organizan una visita a la comunidad con orientación al ecoturismo en el cual se involucran 12 familias, la experiencia fue exitosa, a partir de ahí se empezaron a recibir más visitas y se evidencia la necesidad de formar una organización.

“Cielo Tierra y Mar” es una organización civil con una figura jurídica legal de triple S (Sociedad de Solidaridad Social) que se forma en 1998 para dar cuerpo y constituir una organización que les permita acceder a los recursos, recibir y dar asesorías, recibir apoyos y financiamientos para llevar a cabo sus fines. Se forma una triple S porque es la figura que entonces se conocía y tenía la ventaja de ser un trámite muy rápido y permite recibir apoyo y no pagar impuestos por el aprovechamiento de los recursos naturales pero sí por los servicios que otorga.

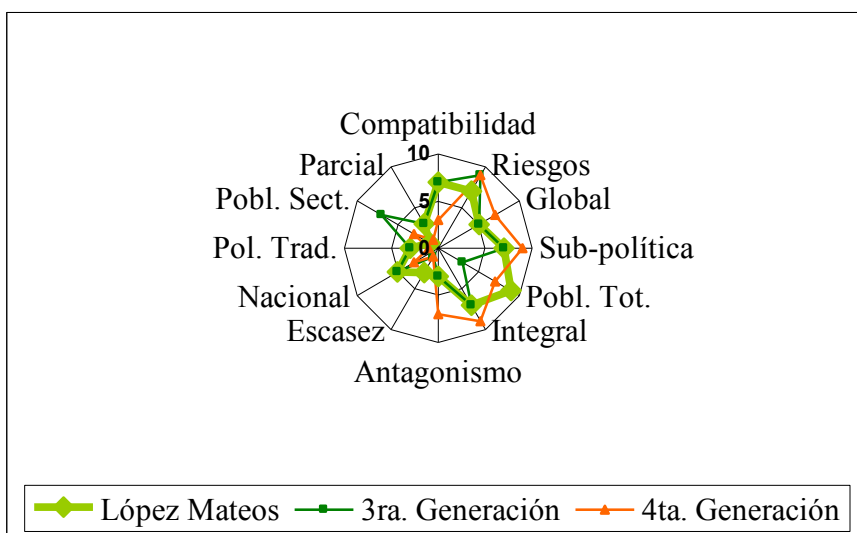
Misión: Proteger los recursos, preservar las tradiciones y tener un beneficio en común a corto y a largo plazo.

Áreas en las que se inscribe: dentro de la comunidad se inscribe en todas las áreas y con toda la población. Tomando en cuenta las especificidades de edad, género y preferencias y capacidades personales, elabora sus planes y lleva a cabo sus proyectos. En su trabajo no hay reclamo político, el objetivo es claro: la conservación y la superación de la pobreza incorporando los derechos de la cuarta generación.

Desarrollo: de algún modo, la idea de desarrollo de la cual participan es cercana a **la ética ecológica** (Boff, 1997), que se define en oposición al utilitarismo y el antropocentrismo propio del desarrollo tradicional afirmando que el ser humano es un ser de comunicación y responsabilidad y busca potenciar la solidaridad generacional en el sentido de respetar los derechos de quienes todavía no han nacido. Se considera el desarrollo como proceso limitado de crecimiento en armonía y en equilibrio con la naturaleza y éste como la única posibilidad de sobrevivir como campesinos y como seres humanos. La lucha contra la superación de la pobreza se considera términos amplios: tanto culturalmente, como material y subjetivamente.

Vemos cómo en cuanto a la idea de desarrollo y las áreas en las cuales inscriben su acción, la S.S.S del ejido López Mateos es prácticamente, en todos los sentidos, compatible con las organizaciones de tercera generación, excepto en lo que respecta a la proporción de orientación a los riesgos-escasez, que se desliza un poco hacia abajo y en cuanto a la población que asiste, que se ubica más

arriba. Es decir, en tanto organización campesina comunitaria, asiste a toda la población y si bien se inclina hacia los riesgos ecológicos, también toma en cuenta el problema de la pobreza.



Relaciones con el entorno organizacional.

Por medio de la integración de promotores a los proyectos de otras organizaciones civiles existe el vínculo con Mok Cinti, en el proyecto de siembra de palma para ornato y se integran a la Red por la capacitación en el CCC y la unión de esfuerzos para acceder a los recursos y los financiamientos que se orientan a la zona, pero son una organización autónoma que tiende a establecer una mayor integración con la RED.

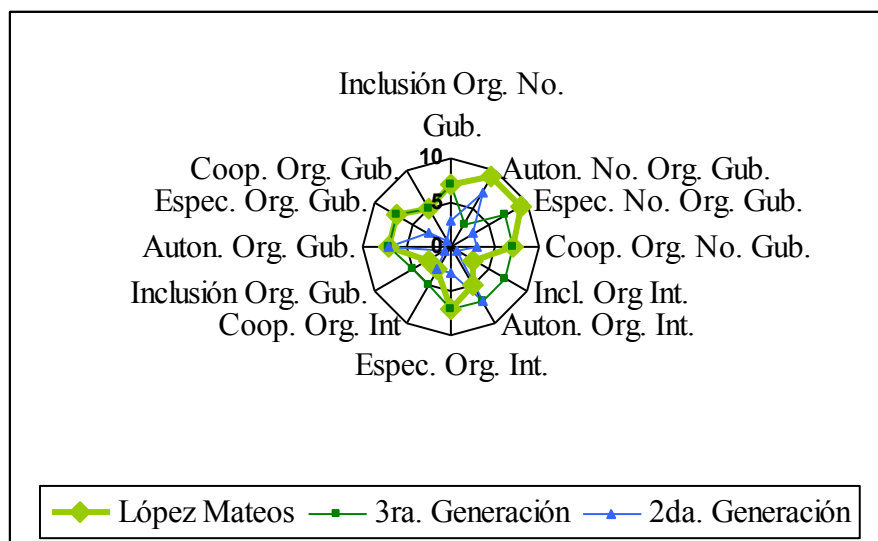
Se integran en la red de organizaciones civiles para el desarrollo sustentable del Sur de Veracruz para compartir y enriquecer su experiencia en el ecoturismo y acceder a los recursos orientados a la zona. Y en los trabajos del CCC vía la incorporación de promotores.

Tienen un contacto estrecho con La Reserva de la Biosfera que otorga el aval institucional para solicitar los financiamientos y sirve como contacto en Catemaco para los visitantes interesados en el ecoturismo.

Integran la Red de ecoturismo campesino con otros tres ejidos con el objetivo de lograr mayor impacto, diversificar las opciones para los turistas y acceder a los recursos de las instituciones nacionales. (Fondo Mexicano para la Conservación.)

Con los gobiernos locales no se tiene relación. Los presidentes municipales visitan el proyecto, prometen y se les olvida. La organización tiene una relación abierta con ellos, los busca para presentar proyectos y solicitar apoyo, pero no se ha logrado nada hasta ahora.

Ahora se ha concursado un proyecto de Red de ecoturismo campesino que involucra otros tres ejidos: las Margaritas, Sontecomapan y Miguel Hidalgo. Es un proyecto en tres fases, que toma en cuenta la diversidad de los procesos de transformación en las comunidades mencionadas para reconvertirse al ecoturismo, implica por lo tanto la transmisión de experiencias y conocimientos, capacitación y asesorías jurídicas.



Como se muestra en el presente cuadro, la López Mateos se comporta con las organizaciones no gubernamentales con un alto grado de autonomía y especialización y una buena capacidad de inclusión y cooperación, semejantes a las que establecen las ONG's de tercera generación, mientras que respecto a los organismos internacionales mantiene una baja capacidad de inclusión y cooperación parecida a las organizaciones de segunda generación, su autonomía es alta y sus recursos de especialización son propios de tercera generación. Respecto a las relaciones de inclusión y cooperación con las organizaciones gubernamentales son bajas, con altos recursos de especialización y autonomía, análogamente a las organizaciones de tercera generación. Veremos cómo esta cuestión va a reflejarse en los modos en que se integra con la ROSDESUR.

Relación con el beneficiario y tipo de proyectos que llevan a cabo.

En este caso, puesto que se trata de una organización comunitaria que otorga servicios, el “cliente” no es “la población beneficiaria” sino el consumidor de los servicios que ofrecen. En este sentido, la relación con el cliente es de complementariedad y mutuo respeto, de servicio y exigencia, de diversión y aprendizaje. No es la relación tradicional de subordinación a la demanda del mercado, sino una relación de diálogo en donde el que oferta sus servicios pone las condiciones en función

del referente de la sustentabilidad y la conservación ecológica de la zona. Como organización comunitaria, la población beneficiaria, es quien compone la organización, por lo tanto la identificación de participación y cooperación es casi total.

Proyectos: El ecoturismo es algo nuevo que se está construyendo a partir de la experiencia y parece ser la solución al problema que se deriva de la necesidad de sobrevivencia y superación de la pobreza de las personas de la comunidad y las necesidades de conservación del medio ambiente y los recursos naturales. Es el medio que asegura la herencia, una relación armónica con la naturaleza y los medios para sobrevivir dignamente. En este proyecto encuentran un equilibrio entre la tradición y la innovación.

El proyecto de ecoturismo plantea la convivencia del visitante con las personas de la comunidad, compartir los hábitos y las costumbres y así adquirir conocimientos sobre el medio ambiente.

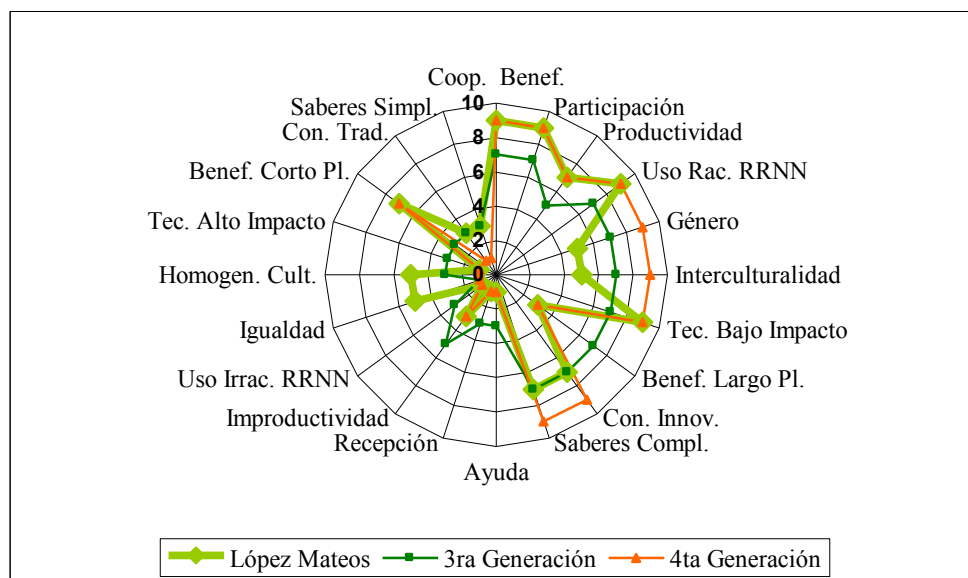
La propiedad es comunal y se persiguen beneficios en común, para todas las personas y para la naturaleza, los animales y las plantas. Se busca sobre todo que sea factible para asegurar a los hijos un medio sustentable para vivir. Es una alternativa clara del modo de concebir los derechos de la cuarta generación.

En la selva se tiene un sendero interpretativo con información sobre las plantas que se utilizan y las que no. Otro sendero de murciélagos que finaliza en una cueva, hay otro sendero que lleva a la montaña que permite ver los cambios en los ecosistemas de la zona, en la región hay cinco, de los cuales pueden apreciarse en el recorrido 2. Se hacen recorridos con los visitantes, porque la educación es parte del proyecto.

Se tiene una capacidad para 30 personas, es la cantidad límite para controlar el impacto y asegurar la conservación de los recursos.

Se tienen también proyectos complementarios de criadero de pescado, siembra de palma para ornato y la reforestación.

En la gráfica se advierte que la relación con el beneficiario, la productividad, el uso de los recursos naturales, el tipo de tecnología que utilizan y el equilibrio entre beneficios de corto y largo plazo. Los proyectos que se llevan a cabo son semejantes a los que promueven las organizaciones de cuarta generación (de ahí los recursos de especialización que tienen en cuanto organización), mientras que el tipo de saberes y la relación entre conocimiento innovador y tradición es idéntica a las organizaciones de tercera generación, en tanto que en los ejes de género-igualdad y multiculturalidad son más bajos, esto implica que la visión de ecoturismo campesino no contempla la transformación de los roles ni la definición de las personas en cuanto sus especificidades.



Estrategias financieras y estructura organizacional

Como organización sobrevive en cuanto comunidad, es decir, los participantes se mantienen con sus actividades productivas cotidianas de siembra de milpa, manejo de solares y animales de traspatio. Para llevar a cabo el proyecto de ecoturismo campesino, construir la infraestructura y echar a andar los proyectos, se solicitan recursos y financiamientos a distintas instituciones: en 1998 obtienen un recurso de DEMOS para la elaboración de sanitarios secos, pero para acceder a él debieron constituirse en organización, de ahí se forma la triple S. Reciben apoyos puntuales de la SEMARNAP. Y además reciben un financiamiento del Fondo Mexicano para la Conservación para el proyecto de la Red de ecoturismo Campesino, un proyecto a tres años.

Estructura: Inicialmente se forman comisiones de trabajo con el objetivo de tomar las decisiones colectiva y democráticamente, sin que exista una figura de autoridad que impida la plena horizontalidad y la discusión libre y colectiva. La información se hace colectiva en las asambleas y con base en ellas se decide.

La estructura se compone de un comité ejecutivo que realiza los trámites, uno financiero, que tiene como función la vigilancia; otro de aceptación de nuevos miembros y otro de educación que trabaja sobre el medio ambiente. Cada comité tiene un presidente, un secretario y un tesorero.

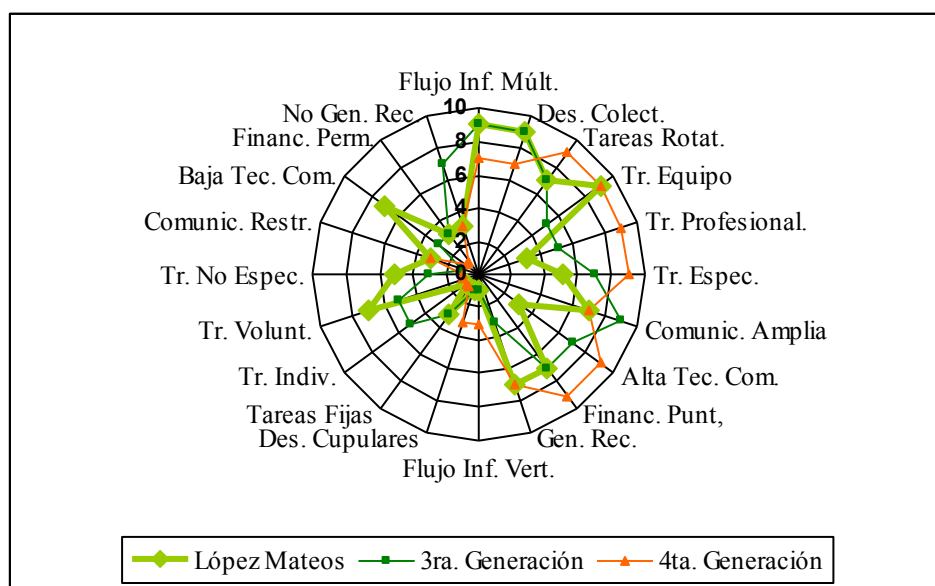
Se está trabajando de esa manera desde hace 4 años y estaban adscritos a la organización 28 miembros, ahora están incorporados 48, de los cuales 26 son mujeres.

Hay distintas comisiones: de administración y finanzas que se encarga de recoger a la gente, cobrar, hacer los recorridos, etc. Tiene un grupo que hace las visitas guiadas; otro de vigilancia que cuida

los senderos, los dormitorios; y el de alimentación. Cada comité consta de dos personas y cumple un rol de determinado tiempo, las actividades se rotan.

Todos los miembros de la comunidad participan en las actividades de ecoturismo, las funciones y las tareas son otorgadas con base en la capacidad y las cualidades, así como la disposición de cada una de las personas, los beneficios se distribuyen de forma equitativa dejando un fondo económico para mejorar la infraestructura y pagar la publicidad.

Tienen un uso determinado de tecnologías de comunicación para dar información vía internet a quienes están interesados en contratar sus servicios; sin embargo, no hacen un uso de ellas para entrar en contacto con otras organizaciones que llevan a cabo los mismos proyectos en otras reservas ni en otras partes del mundo.

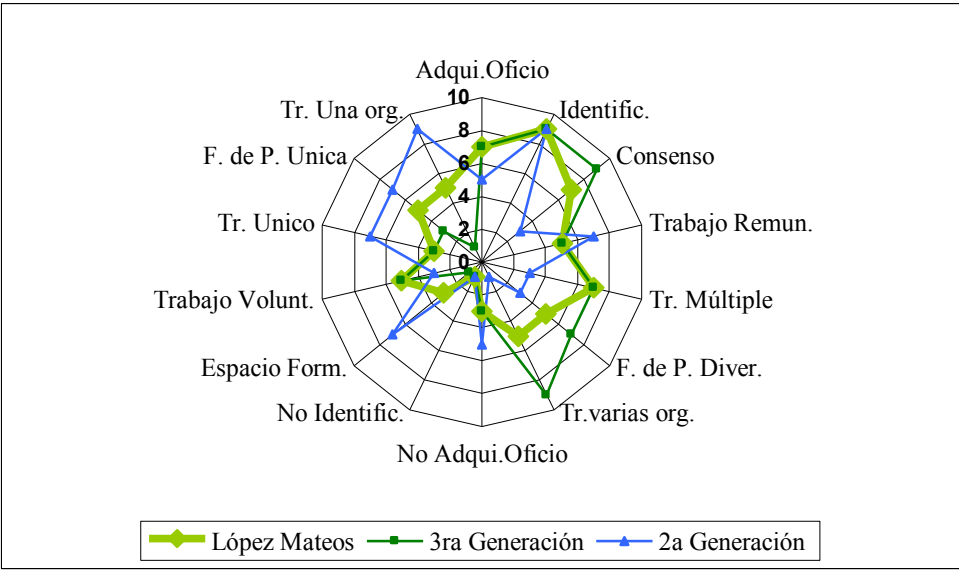


Es decir, de acuerdo con los ejes propuestos, las estrategias financieras de la S. S. S López Mateos, en cuanto el tipo de financiamientos, es semejante a la tercera generación mientras que de acuerdo con su capacidad para generar recursos propios es de cuarta generación, esto implica una buena capacidad para crecer como organización. En lo que respecta a la estructura organizacional, las habilidades comunicativas y la distribución del trabajo por equipo es análoga a la 4ta generación, en tanto que los altos índices de decisiones colectivas, flujo de información múltiple y rotación de las tareas (variabilidad) se identifican con las organizaciones de tercera generación. Los parámetros que la distinguen son aquellos que caracterizan el tipo de trabajo poco especializado y en gran medida voluntario, así como el bajo uso de las tecnologías de información. Estos tres ejes pueden servir

para caracterizar a las organizaciones comunitarias como distintas de la tercera y cuarta generación de organizaciones civiles: el índice de profesionalización y el uso de tecnologías de información.

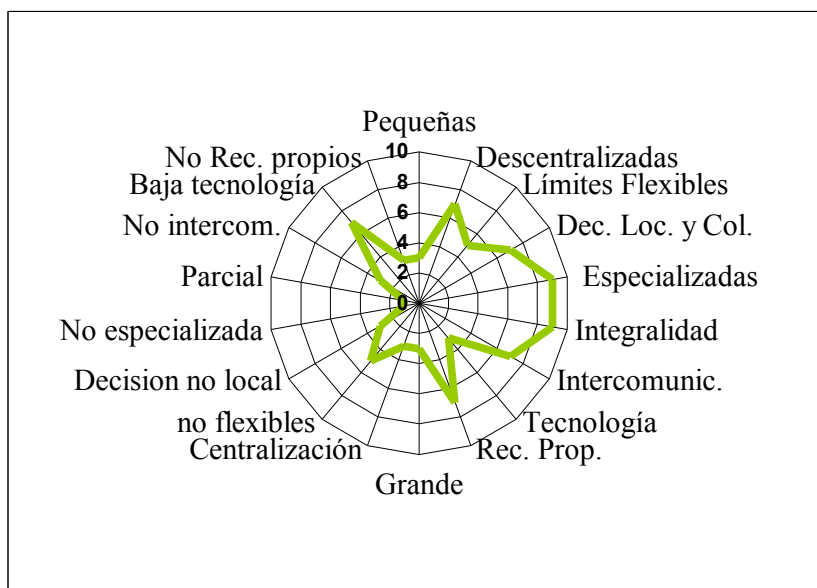
Cultura organizacional y actores

Del mismo modo que para Jom Shuk, la organización no es un medio de vida para los miembros sino un modo de vida para las personas. Al participar en ella, se da un proceso de adquisición de oficio y potenciación de las cualidades como individuos, el reconocimiento de los beneficios que otorga el cuidado de los recursos naturales y la productividad sustentable provoca una gran identificación con la organización y a la comunidad, al mismo tiempo que provee de fuerza y legitimidad a sus miembros para negociar con otros actores de la región. Algunos de los miembros pertenecen también a otras organizaciones de promotores: Moc Cinti o Decotux, los miembros con más experiencia trabajan también dando asesorías a otras organizaciones, estas asesorías son más bien el modo de compartir y reproducir la experiencia. Otros miembros no salen en lo absoluto de la comunidad pero esto no repercute ni en los ingresos ni en las fuentes de poder al interior de la organización.



La cultura organizacional respecto a la adquisición de oficio y la identificación con la organización de los actores, así como en lo que atañe al trabajo múltiple y la proporción entre trabajo remunerado y voluntario, en la S.S.S, es de tercera generación, mientras que en lo que define la cantidad de fuentes de poder de los actores, el hecho de que se integren en varias organizaciones y la proporción entre los espacios formalizados y los espacios de consenso, los valores se ubican en un espacio

entre las organizaciones de segunda y de tercera generación. Esto significa que los actores de la López Mateos se mueven entre una plena integración autónoma con un alto nivel de compromiso y el interés que persiguen de satisfacer sus necesidades, lo cual nos permitiría definirlo como una cualidad de los actores de las organizaciones comunitarias a diferencia de los actores de las organizaciones civiles.



Aptitudes de la S.S.S López Mateos para integrarse en RED.

La aptitudes estructurales de la S.S.S para integrarse en Red se manifiestan en el presente cuadro del modo que sigue: sus habilidades más altas consisten en sus recursos de especialización y su pretensión de integralidad, así como en la alta proporción de capacidad intercomunicativa; esto, junto con el hecho de que sean descentralizadas, con recursos propios y el locus de la decisión sea local y colectivo, las hace susceptibles de integrarse porque dichas condiciones permiten la integración con otros, sin embargo, el tamaño, la relativa inflexibilidad de los límites organizacionales y la poca tecnología impiden que la integración sea tan fluida y que la participación sea intensa. De manera muy clara vamos a ver de qué modo se expresan estas habilidades en su particular modo de integrarse a los trabajos en Red con la ROSDESUR.

Octava Organización: Instituto Nacional de Investigación Forestal, Agrícolas y Pecuarias. - INIFAP- A.C

a) Idea de desarrollo, orientación y definición de las áreas en las cuales se inscriben.

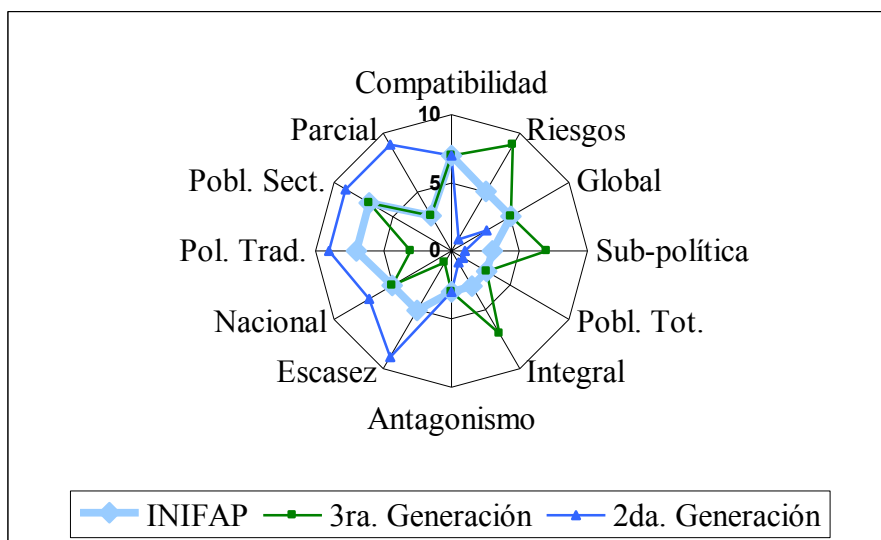
Orígenes: Desde 1982 es una A.C nacional centralizada que depende de la Secretaría de Agricultura, surge al implementarse un proyecto para desarrollar prototipos de explotación agropecuaria y forestal en el que se buscaba abarcar las tres áreas, para ello se necesitaba una mayor diversidad en el equipo, puesto que se tiene una clara tendencia hacia la productividad y los problemas técnicos.

Actualmente, la A.C. está en vías de descentralización con el objetivo de adquirir cierta independencia en la gestión de los recursos, que hasta el momento se manejan vía la secretaría de Hacienda, lo cual impide la continuidad de algunos proyectos. El Instituto no tiene recursos para apoyar los proyectos productivos, pero sobrevive con los fondos del gobierno.

Misión: Generar el conocimiento que se requiere para mejorar la producción mediante la investigación y la transferencia tecnológica en un diálogo con los conocimientos locales; crear una estrategia para la transferencia de tecnologías a largo plazo para la conservación de los recursos y proponerla al sector público para que la aplique; aportar tecnologías de largo plazo con bajo impacto que permitan incidir en la parte del ingreso y la producción de alimentos conservando los recursos naturales, principalmente los suelos y el agua; conservar los recursos y sacar mayor beneficio, obtener una rentabilidad con componentes de largo plazo y una visión integral; lograr el mejoramiento genético de los cultivos regionales y la conservación de los recursos locales e incremento de la productividad

Áreas en las que se inscriben: trabajan en el área productiva, principalmente con campesinos.

Desarrollo: participan de la idea de desarrollo como incremento de la riqueza material, el énfasis en la parte productiva lo determina, sin embargo, buscan proponer tecnologías alternativas que permitan satisfacer las necesidades y conservar los recursos ambientales. La relación con la naturaleza se plantea de modo absolutamente productivo: son recursos y medios; y la tecnología se considera el medio adecuado para lograr obtener mayores beneficios a corto y a largo plazo. En este sentido, se asocian con la **eco-tecnología** (Boff 1997) porque buscan soluciones técnicas para los problemas generados por el desarrollo tecnológico, los modos de paliar los efectos secundarios.



De acuerdo con el presente cuadro, el INIFAP se identifica con las organizaciones de tercera generación en cuanto a la perspectiva de su orientación hacia lo global y por el hecho de trabajar con ciertos sectores de la población total y en el índice de compatibilidad que sostienen en cuanto a la posibilidad de un desarrollo que crea riqueza al mismo tiempo que conserva los recursos naturales, pero en lo tocante al hecho de que esté más orientado por la escasez o se mueva dentro de los márgenes de la perspectiva de la política tradicional, los acerca a las organizaciones de segunda generación.

b) Relaciones con el entorno organizacional.

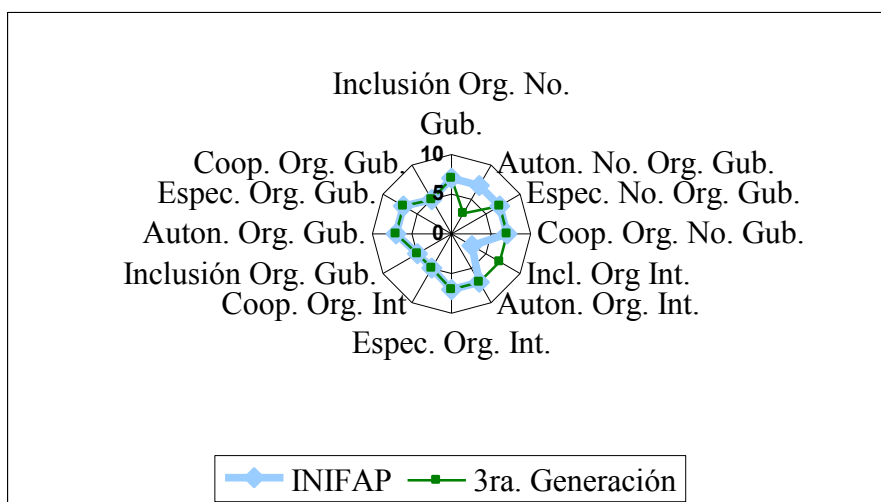
Mantienen una estrecha relación con DECOTUX en varios proyectos, el proyecto de microcuena y la capacitación y asesorías, con base a ello, el INIFAP se ha incorporado a los trabajos de la Red y el CCC participando en los proyectos de capacitación y formación de promotores campesinos. Se integra al trabajo con la red con el objetivo de acceder a la información, enfrentar el aislamiento y acceder a las fuentes de financiamiento. Sin embargo, la integración a la Red en cuanto organización no es posible porque está adscrito a una Institución Federal, no obstante, si hay una integración como individuos.

Relaciones de trabajo con la Dirección General de Suelos y Aguas. Dentro del Instituto se está creando una red de investigadores que trabajan en el trópico húmedo, la parte templada y el trópico seco. El objetivo de esta red es detectar las necesidades y conseguir los medios para obtener recursos. Se realiza en dos niveles: a nivel local, para integrar acciones con los municipios y a nivel nacional para integrar acciones dispersas por parte de las instituciones de gobierno.

No hay una estrategia definida para el establecimiento de nuevos vínculos con otras organizaciones ni agencias a nivel nacional o internacional.

Las relaciones se llevan a cabo en asociación con las organizaciones civiles que tienen el componente social y de género de los cuales esta organización carece; establece vínculos eventuales con ciertas instancias gubernamentales para recibir algún apoyo.

Las relaciones que el INIFAP establece con el entorno organizacional se identifican casi totalmente con aquellas que caracterizan a las organizaciones de tercera generación, salvo en el eje de autonomía organizacional respecto a las organizaciones no gubernamentales. Ello nos habla de un menor grado de flexibilidad y en el parámetro que indica la capacidad de inclusión a los organismos internacionales en los proyectos que realiza, evidencia un cierto grado de hermetismo organizacional que veremos más al detalle en las dimensiones siguientes.



Relación con el beneficiario y tipo de proyectos que llevan a cabo.

Relación con el beneficiario: Los promotores se relacionan con los investigadores y su función es aplicar las tecnologías sugeridas para hacer que su parcela sea demostrativa; se les pagan los jornales y se les otorgan los recursos para aplicar las tecnologías, esto permite a los investigadores obtener información empírica para su investigación y a los promotores mejorar la productividad de su parcela. Dicha relación permite el flujo de información y la generación de nuevos conocimientos. Sin embargo, la relación entre investigadores y promotores es hasta cierto punto contractual, mediada por la instrumentalidad; la capacitación es mínima y el trabajo sobre el cambio de actitudes y relaciones no existe.

Proyectos: Los proyectos se conciben como soluciones tecnológicas a problemas técnicos que plantean los promotores o la gente de la comunidad o en relación a los conflictos que se observan respecto a los riesgos ecológicos de la zona: erosión de suelos y deterioro ambiental. Sólo tangencialmente se consideran las cuestiones sociales y económicas de las personas de la región. Detectados los problemas, se buscan soluciones en distintas fuentes, si las soluciones ya existen, entonces el proceso es validar el conocimiento, actualizarlo y regionalizarlo, luego adaptarlo a las condiciones locales; si las soluciones no existen o no se consideran óptimas, entonces se busca generarlos. La idea es que la gente se apropie de los conocimientos y aplique las tecnologías.

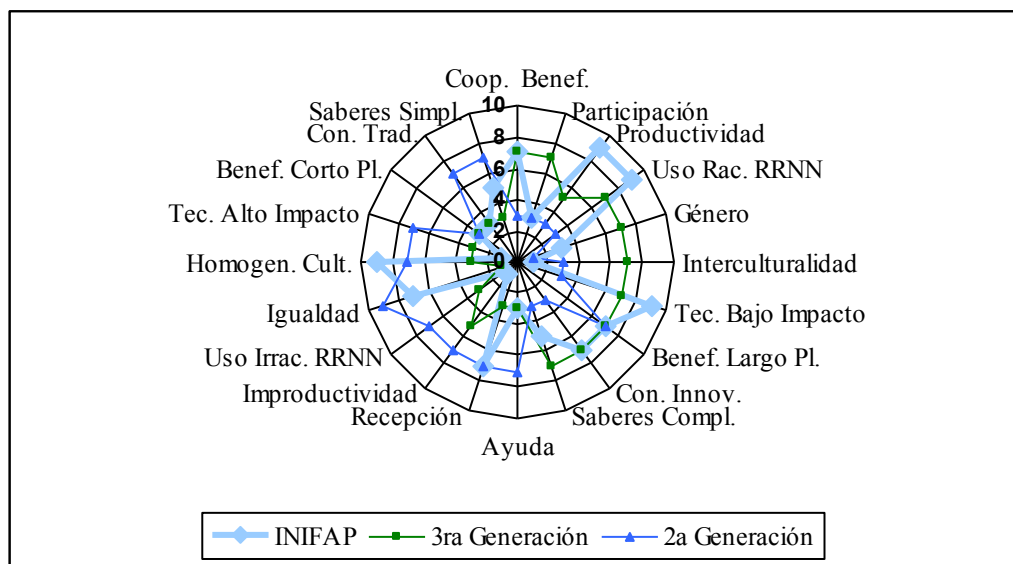
Tradicionalmente, se encuentran más cercanos a la innovación y la problemática de la tradición la resuelven vía la contratación de jornales para la aplicación de las tecnologías que ellos promueven. Actualmente están modificando esa estrategia y aprendiendo a interactuar con la tradición para hacer más efectiva su intervención.

En 1988 se inicia el proyecto de trabajo con agricultura de laderas. El objetivo es conservar los suelos e impedir la erosión. La tecnología consiste en sembrar cercos al contorno lo cual con el tiempo forma una terraza que permite captar la tierra que se deslava y almacenar el agua. La primera fase fue de investigación, e implicaba elaborar la información que había, a nivel internacional, de tecnologías naturales, y realizar la experimentación. Dicha investigación tiene su origen en Nigeria. Tres años después se comenzó a socializar la experiencia invitándose a promotores campesinos a establecer parcelas demostrativas para realizar la transferencia de la tecnología. Esto implica dos fases: la primera es de experimentación y generación de conocimientos locales, con lo cual se reconoce la necesidad de adaptar las tecnologías a las condiciones y a los conocimientos locales. Esta tecnología se aplica en cinco comunidades del municipio de San Andrés, en un total de 2, 500 has. Aun de manera aislada los criterios de elección del terreno se realizan en un marco de referencia que es un estudio de evaluación de la parte física y ecológica de los suelos. En la segunda fase se pretende empezar a considerar el aspecto social y cultural de las comunidades, ya que hasta ahora se trabaja en comunidades donde se detectan problemas exclusivamente técnicos. Es en esta fase del proceso que el trabajo que realizan con Decotux transforma los modos de operar del INIFAP.

La relación con la comunidad ha cambiado a partir de la relación con DECOTUX, son técnicos los criterios del Instituto para evaluar el impacto de las tecnologías. Recientemente, debido al trabajo con DECOTUX, se incorporan a la investigación el componente social y la reflexión sobre el empoderamiento de los sujetos y la problemática de géneros.

De ahí que para el proyecto de *Manejo integrado de cuencas*, que recientemente se está trabajando con DECOTUX y es resultado de diez años de trabajo en la zona, se concibe a partir de la experiencia con la agricultura de laderas. En este proyecto se considera la microcuenca como unidad básica para conservar el recurso suelo y el recurso agua. El reconocimiento de la necesidad de formar recursos humanos, promotores comprometidos con la comunidad y capacitados en el aspecto social y técnico ha generado la creación de un proyecto emergente que consiste en hacer un CCC para los campesinos de la región de San Andrés con el cual se busca formar promotores del INIFAP en el contexto de la microcuenca.

La relación con el beneficiario es *sui generis*, mientras que existe un grado alto de participación, la cooperación del beneficiario en el diseño del proyecto es tan baja como de segunda generación, lo cual se explica en el texto y por los objetivos de alta productividad, aplicación de tecnologías de bajo impacto para el uso racional de los recursos naturales, la periodicidad de los beneficios y el tipo de conocimiento aplicado que es primordialmente innovador y supera a los objetivos de sustentabilidad planteados en los parámetros de los proyectos que promueven las organizaciones de tercera generación. El conocimiento, aun cuando innovador, requiere saberes simples puesto que, tal como se observa, no incorpora ni la variable cultural y social ni el componente de género.



Estrategias financieras y estructura organizacional.

La organización funciona con recursos propios para pagar salarios y mantener la infraestructura. Los recursos destinados a realizar los proyectos productivos se consiguen mediante el concurso en convocatorias de agencias financieras o institutos orientados hacia ello; por ejemplo, el proyecto de

laderas fue financiado el año 2000 por CONACyT Golfo; también ese año recibieron recursos fiscales para el proyecto.

Para el proyecto de microcuenca se piensa concursar con tres microcuencas en el CONACyT nacional y establecer relación con organismos internacionales

Se carece de estrategia definida para la obtención de recursos con agencias financiadoras internacionales. Se requieren financiamientos que contemplen el largo plazo de los proyectos, puesto que la transferencia tecnológica y el impacto ambiental es observable a largo plazo y los financiamientos exigen resultado a corto plazo como condición para seguir apoyándolos.

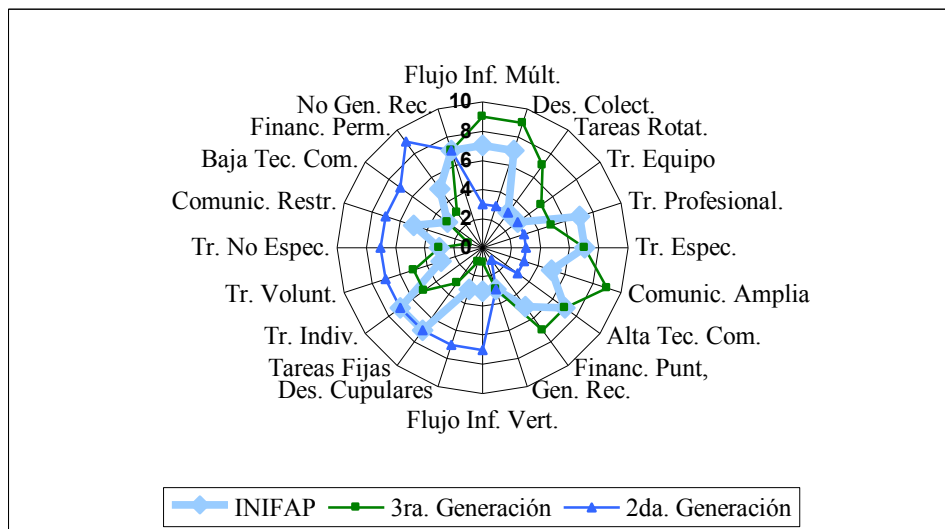
Estructura: La organización está transitando de ser un organismo centralizado con recursos federales a ser una A.C descentralizada con recursos propios. Esta situación está estrechamente relacionada con los cambios ocurridos en el Estado Mexicano y con el contexto internacional, la brigada de San Andrés implementa la estrategia de asociación con otras organizaciones para acceder a fuentes financieras más sólidas y diversificadas.

A nivel nacional, la organización está conformada por una vocalía ejecutiva y hay tres vocalías definidas por sectores: agrícola, pecuaria y forestal. Después están los Centros Regionales; hay ocho que incluyen varios estados: el Centro Regional del Golfo- Centro (incluye el estado de Veracruz y Tabasco) tiene su sede en San Andrés Tuxtla. Tiene tres directores, definidos igualmente por sectores, el siguiente nivel de organización de los centros son los campos experimentales y hay dos brigadas: una está en Jáltipan y la otra en San Andrés. La parte de la organización a la que nos referimos es la brigada de San Andrés.

El grado de autonomía de las brigadas: existe el compromiso de elaborar los proyectos y concursarlos, el instituto no tiene recursos para realizarlos, sólo mantiene la infraestructura y paga los sueldos. Hace 12 años que no se abre ninguna plaza y ahora se inicia la realización de una serie de convenios con la Universidad Veracruzana para que los estudiantes hagan su servicio social. Cada brigada se compone de dos miembros: uno cubre la parte técnica y otro es responsable de la parte de desarrollo rural. El tamaño de la brigada es flexible y responde a contingencias según el proyecto que se esté trabajando y los recursos a los que se tenga acceso.

Al interior del instituto se tienen canales preestablecidos institucionalmente para comunicar las experiencias de cada brigada con la región en la que se trabaja, pero los vínculos más cotidianos y permanentes se dan en la región con las organizaciones civiles en las que se trabaja y con las que comparte los problemas y tienen tecnologías compatibles. Como brigada del INIFAP tiene un alto grado de autonomía y una buena capacidad para establecer relaciones con instituciones

gubernamentales en las distintas fases del proyecto. Participa en las reuniones nacionales que promueve el instituto en donde se intercambia experiencia y se difunden los resultados de las investigaciones.



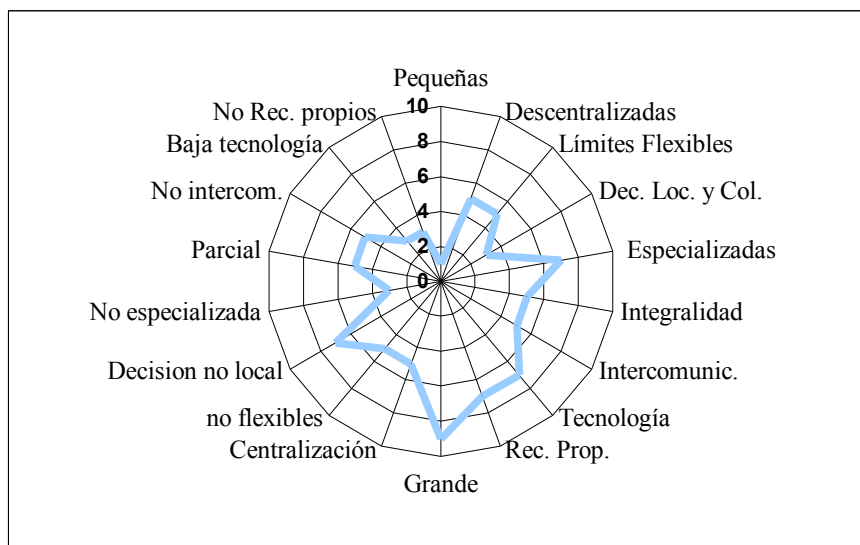
La falta de recursos del Instituto redunda en un incremento de la autonomía de los investigadores y en el establecimiento por parte de la brigada de un mayor número de relaciones con otras organizaciones civiles, las cuales complementan el trabajo técnico con la reflexión socioeconómica y viceversa. El límite es la existencia de sueldos y las exigencias de entrega de informes, la burocracia del instituto que asume la vigilancia y el control.

Ciertos ejes identifican la estructura organizacional del INIFAP con las organizaciones civiles de 2da generación, tal es el caso de la proporción de trabajo individual, la escasa rotación en las tareas y en cuanto a las estrategias financieras, el hecho de no generar recursos propios. Sin embargo, también se identifican con algunos ejes que caracterizan la tercera generación, como el de la tecnología y la especialización del trabajo, mientras que el resto de las variables estructurales se mueven entre ambos extremos, el financiamiento, la proporción de decisiones colectivas, la amplitud de la comunicación interna y el flujo de la información. De lo anterior se desprende que la transformación organizacional del INIFAP se traduce en la reestructuración de una organización vertical, y hasta cierto punto rígida, en una organización flexible con un fuerte grado de autonomía.

Cultura organizacional y actores.

Cultura organizacional y actores: la organización es un medio de adquisición de oficio para los miembros de la brigada de San Andrés –no es así en todos los casos ni en todas las brigadas del

INIFAP- quienes tienen una fuerte identificación con ella. En cuanto actores reciben un sueldo por su trabajo y no pertenecen a otras organizaciones, lo que limita el grado de compromiso y capacidad de autonomía. Como brigada se toman las decisiones por consenso, sin embargo, en tanto que pertenece a una organización nacional, ésta tiene ciertos espacios formalizados que representan instancias superiores cuando se trata de tomar decisiones que atañen a cuestiones estructurales.



Como se puede observar, los actores del INIFAP transitan entre aquellos valores que los identificarían con la segunda generación como el que define las fuentes de poder, la proporción de trabajo remunerado y trabajo voluntario y los espacios formalizados y de consenso existentes al interior de la organización, pero también se acerca a algunos parámetros de las organizaciones de 3ra generación como son la adquisición de oficio, y a la pertenencia a una organización; en el resto de los ejes, transitan de una a otra.

Aptitudes organizacionales del INIFAP para integrarse en Red.

De acuerdo con la gráfica, el INIFAP tiene buenas capacidades para integrarse en los trabajos con otras organizaciones sobre todo en lo tocante a las cualidades intercomunicativas, el grado de especialización junto con cierta pretensión de integralidad en los proyectos que persigue, la tecnología que tiene y los recursos con los que cuenta; sin embargo, las posibilidades de integrarse estructuralmente a la red se ven limitadas por el tamaño, la relativamente baja descentralización y flexibilidad en sus límites y el hecho de que el locus de la decisión no sea ni local ni colectivo. Dichas características se verán reflejadas en los modos que tiene esta organización de participar e integrarse a los trabajos de la ROSDESUR. La aptitudes estructurales de la S.S.S para integrarse en

Red se manifiestan en el presente cuadro del modo que sigue: sus habilidades más altas consisten en sus recursos de especialización y su pretensión de integralidad, así como en la alta proporción de capacidad intercomunicativa; esto junto con el hecho de que sean descentralizadas, con recursos propios y el locus de la decisión sea local y colectivo. Todo ello las hace susceptibles de integrarse, porque dichas condiciones permiten la integración con otros; sin embargo, el tamaño, la relativa inflexibilidad de los límites organizacionales y la poca tecnología impiden que la integración sea tan fluida y que la participación sea intensa. De manera muy clara vamos a ver de qué modo se expresan estas habilidades en su particular modo de integrarse a los trabajos en Red con la ROSDESUR.

Novena Organización: OFICINA DE LA RESERVA DE LA BIOSFERA (Organismo Gubernamental)

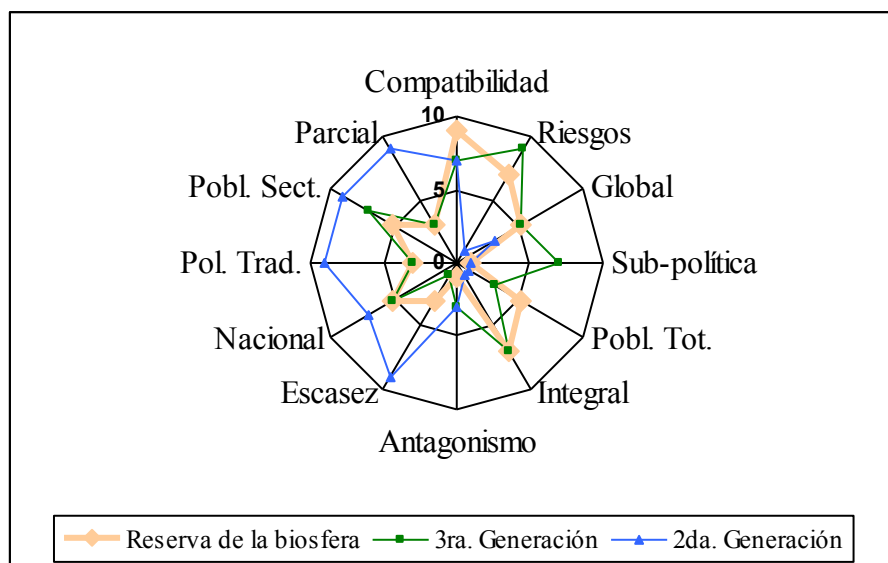
Idea de desarrollo, orientación y definición de las áreas en las cuales se inscribe.

Orígenes: De todas las organizaciones que participan en los proyectos de la ROSDESUR, ésta es la única que no puede ser considerada como organización civil. Es una organización gubernamental que nace, como hemos visto anteriormente, a partir de que la zona de los Tuxtles se declara Reserva de la Biosfera en el año de 1998; desde entonces se monta una oficina dedicada a cuidar, gestionar y administrar los recursos ecológicos-ambientales de la zona, a hacer compatibles las necesidades de desarrollo con el cuidado de los recursos. La reserva de la biosfera es gubernamental y depende de la secretaría del medio ambiente, busca un balance entre el gobierno federal y el estatal.

Misión: Las funciones de la reserva es administrar y manejar el área, es todo un ejercicio de gestión en que se buscan alternativas, la particularidad de la reserva de los Tuxtles es la presión que la población ejerce hacia el área protegida. Al interior hay 25 mil personas y en los bordes hay 325,000.

Áreas en las que se inscriben: Reorienta los fondos de inversión de gobierno y busca recursos con organismos internacionales para lograr el desarrollo con conservación. Procura tener a nivel local algunos apoyos de programas locales, donde funciona como mediador: Las obras publicas han de recibir su visto bueno y entregar una evaluación de impacto ambiental. La ventaja de la reserva de la biosfera es casi nominal, la diferencia es que el costo de la gestión ambiental que desarrolla la sociedad civil de manera aislada, con la reserva, se suma y hay 5 personas consiguiendo recursos y a quienes el gobierno.

Desarrollo: La reserva de la biosfera tiene como fundamento de su existencia la idea de desarrollo sustentable, es decir, la idea de un desarrollo que justifica la creación de la reserva es aquella que considera posible y urgente llevar a cabo actividades productivas que no dañen, que conserven y en las que se recuperen los recursos ambientales. Para funcionar como tal exige un gobierno estable y comprometido con esa alternativa de desarrollo bio regional-global.



Así, en cuanto a los objetivos y las orientaciones de la oficina de la reserva, es semejante a los de la tercera generación en lo tocante a la proporción de la perspectiva global integrada a sus fines y la pretensión de integralidad en sus proyectos, mientras que busca acceder a una mayor magnitud de población y maneja un mayor grado de compatibilidad entre la posibilidad de un desarrollo orientado a los riesgos, capaz de solventar los problemas de la pobreza. Sin embargo, su acción se mueve dentro de los márgenes de la política tradicional al igual que las organizaciones de segunda generación; esto tiene una explicación obvia en tanto se trata de una oficina gubernamental que no se puede oponer a las condiciones institucionales que le dieron su origen. Resulta curioso que a partir de este reconocimiento podemos observar que las organizaciones de segunda generación puedan coincidir tanto con las organizaciones gubernamentales, lo cual nos permitiría abundar en el argumento sobre la coincidencia estructural de las organizaciones de la modernidad tradicional.

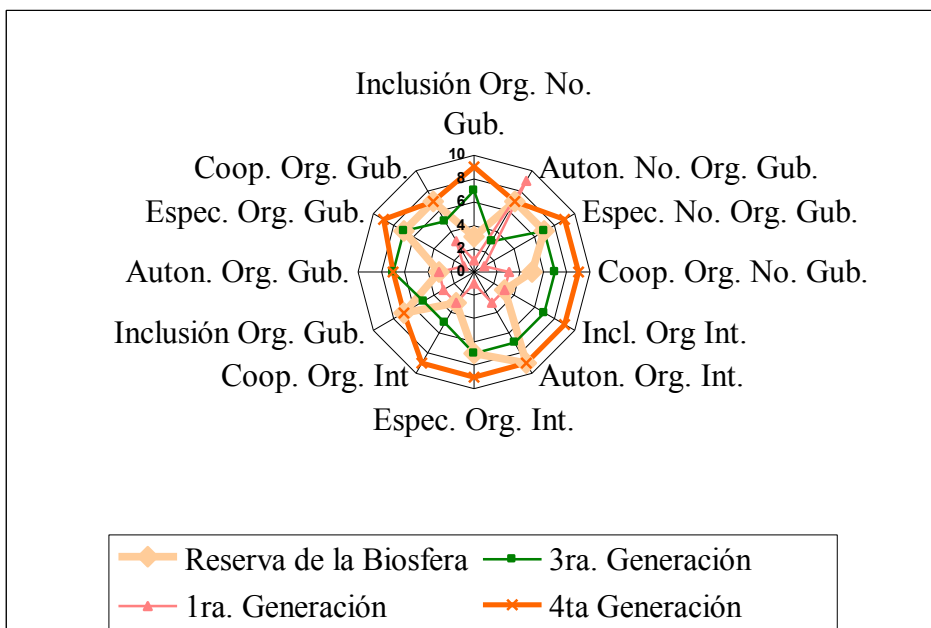
b) Relaciones con el entorno organizacional.

El entorno de la reserva de la biosfera es muy amplio, en primera instancia está el tipo de relación que tiene con los clientes, en segunda instancia la relación con las otras 25 reservas que hay en el país y en última instancia con los organismos internacionales. En ellas funciona del mismo modo,

como aval, figura de negociación y referente: con las organizaciones civiles de la zona. Mantiene un esquema de relación de flexibilidad, capacidad asociativa y complementareidad; con los gobiernos locales e instituciones federales tiene esquema incluyente-excluyente y con las organizaciones internacionales, de intercambio.

La sociedad nos exige porque cree que tenemos un gran espacio para decidir, pero no lo tenemos y cuando lo ejercemos, las otras instituciones no nos respaldan, queremos estar bien con el gobierno- la verdad es que lo que vemos es que debemos ir paso a paso no forzando en estructuras de poder tradicionales, si lo hacemos, la reserva va a desaparecer. Antonio González Azuara, Director de la Reserva.

Las relaciones que la reserva de la biosfera establece con el entorno organizacional no pueden ser identificadas con los parámetros con los que hemos caracterizado a las generaciones de organizaciones civiles puesto que, como dijimos, no se trata de una organización civil sino gubernamental orientada por y hacia los fines de la sociedad civil, por esta razón se ve obligada a establecer ciertas relaciones de cooperación, cuya forma de desenvolverse podemos verlas gráficamente. Se observa que en cuanto a la capacidad de inclusión con los programas de gobierno y la cooperación con las organizaciones gubernamentales, así como la autonomía organizacional que mantienen respecto a las organizaciones civiles y los organismos internacionales, pueden identificarse con las organizaciones civiles de cuarta generación mientras que en lo que atañe a los recursos de especialización, se identifica con las cualidades de la tercera generación; sin embargo, la baja autonomía que mantienen respecto a las organizaciones gubernamentales, así como la falta de cooperación e inclusión es idéntica a las organizaciones de primera generación.



Relación con el beneficiario y tipo de proyectos.

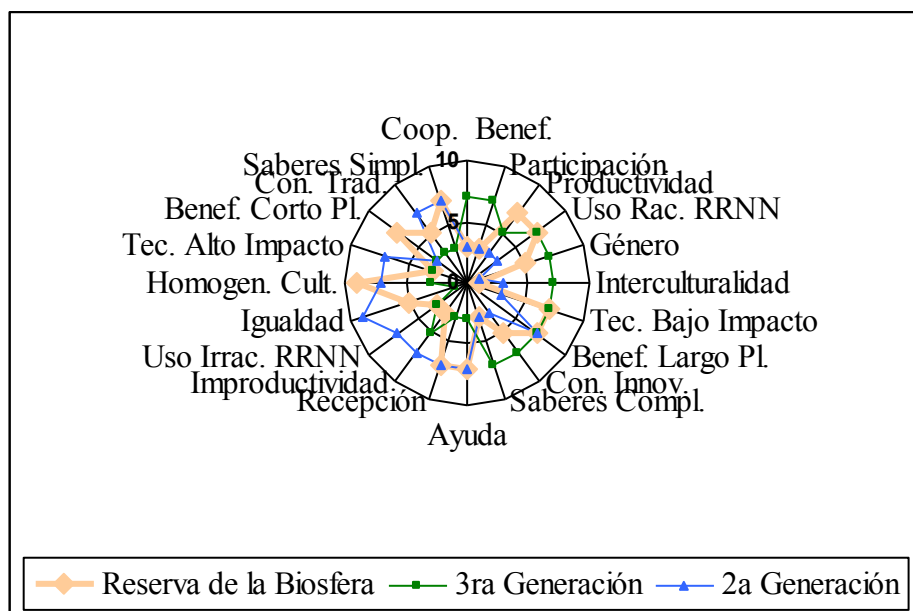
Relaciones con el beneficiario: La reserva tiene distintos tipos de clientes o actores con los que interactúa, su relación es bilineal en todos los casos: las oficinas de gobierno, las asociaciones productivas y las organizaciones civiles. Es fundamentalmente un organismo de negociación, mediador de información y aval para la consecución de recursos.

Proyectos: Respaldan el proyecto de la red de ecoturismo de la López Mateos, como aval moral. Actualmente gestionan los proyectos para los fondos del GEF.

Existe un plan de manejo macro hecho por la UV y en él las organizaciones civiles pueden participar llevándolo, si no a todas las comunidades de la biosfera, sí por lo menos a un 62% hagan talleres de evaluación participativa, para tener en 5 años la información de como piensa cada comunidad que puede manejar sus recursos y elaborar algunas estrategias y si la comunidad se enlaza bien con este grupo civil y se convence del plan que maneja, entonces se pueden desarrollar con fondos que les podemos conseguir con instituciones nacionales o regionales.

Antonio González, entrevista.

Además de ello, la oficina de la reserva funciona como canal de comercialización regional para los productores de la zona y de este modo apoya la producción de bajo impacto ecológico.



En lo que respecta a las relaciones con el beneficiario que establece la reserva son análogas a las organizaciones de segunda generación, así como en los ejes del tipo de saberes y plazo en los beneficios que persiguen, mientras que en lo tocante al uso de tecnologías de bajo impacto y el uso

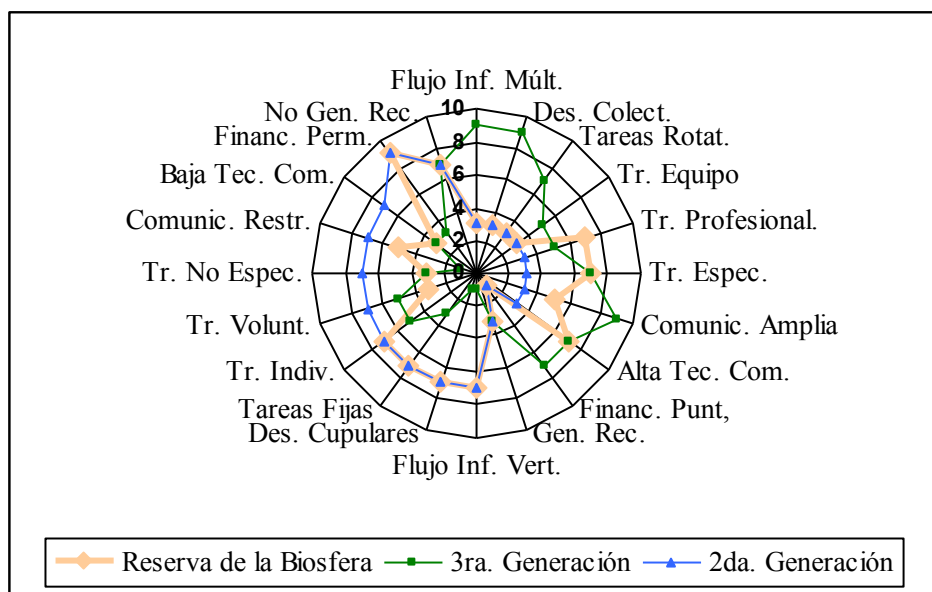
racional de los recursos naturales se asemejan a las organizaciones de tercera generación. Por otro lado, promueven la productividad y el conocimiento innovador en contraposición a la baja importancia que le atribuyen a los problemas de interculturalidad y de género. Respecto a la productividad, podemos ver que es tan alta como la idea de compatibilidad que sostienen entre la creación de la riqueza y la orientación a los riesgos, lo cual es lógico considerando que es una oficina gubernamental dedicada al cuidado de la Reserva Ecológica.

Estrategias financieras y estructura organizacional.

Estrategias financieras: Recibe apoyo por parte del gobierno federal por medio de la Secretaría del Medio Ambiente para pagar salarios y la infraestructura que requieren.

Estructura: La reserva de la biosfera se compone por un director, un subdirector, un administrativo y dos jefes de proyectos. Las tareas a realizar, así como las responsabilidades, están divididas en cuanto a las funciones de los puestos. Cada quien toma las decisiones que le competen pero las decisiones que involucran estrategias de la organización las toma el director; en este sentido, es una organización burocrática al interior ya que la responsabilidad, la información y las fuentes de poder reposan en el puesto del director.

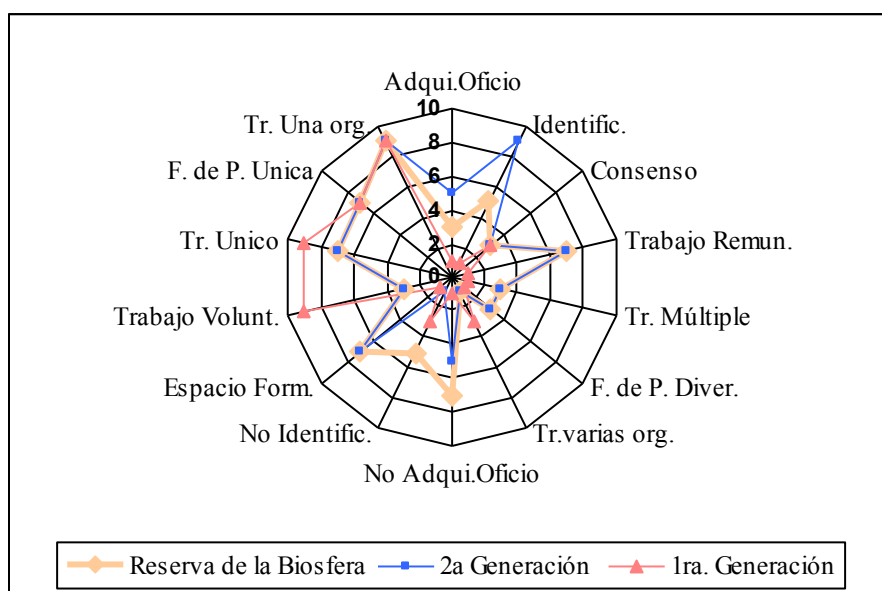
Las mayor parte de las determinaciones estructurales, así como las estrategias financieras de la Reserva de la Biosfera, se identifican con las de las organizaciones de segunda generación, excepto en las variables que miden el uso de la alta tecnología financiera y la proporción del trabajo especializado que se asocia con las organizaciones de tercera generación.



Cultura organizacional y actores.

La adquisición de oficio al interior de la organización es poco relevante, debido a que se contrata a las personas de acuerdo a las necesidades del puesto; sin embargo, existe una fuerte identificación con la organización. Los actores reciben un salario por el trabajo que realizan y participan en los proyectos que se les exigen, por lo tanto estarían en el punto más bajo de los ejes compromiso y autonomía.

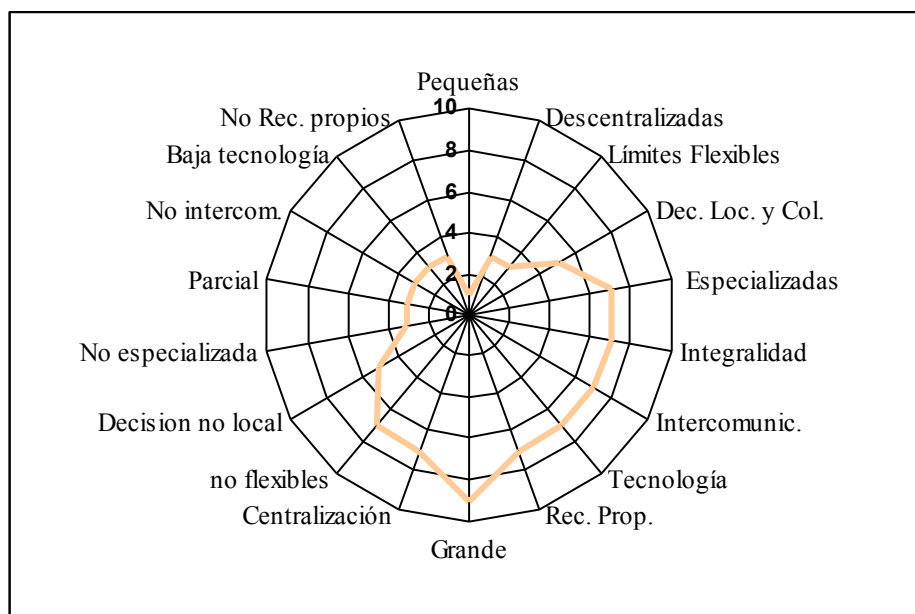
En lo que refiere a esta dimensión, los actores organizacionales, en tanto las fuentes de poder y la pertenencia a una sola organización, así como la proporción de trabajo remunerado y la participación en los espacios de consenso, se identifican con los de segunda y primera generación, mientras que en los parámetros de la cultura que califican la adquisición de oficio y la identificación con la organización se mueven en un espacio intermedio que permite ver de qué manera se formula burocráticamente el trabajo.



Aptitudes de la Oficina Reserva de la Biosfera para integrarse en RED.

De acuerdo con el gráfico, estructuralmente la oficina de la reserva tiene muy bajas aptitudes para integrarse plenamente en red con otras organizaciones; sin embargo, la pretensión de integralidad, las capacidades intercomunicativas, el uso de la tecnología y el hecho de que cuenten con sus propios recursos les permite integrarse de manera relativa a los trabajos que otras organizaciones realizan, lo cual se muestra de manera clara en el apartado que analizamos la conformación de la

ROSDESUR y la participación de cada organización en los proyectos interorganizacionales o de redes en sí.



CONCLUSIONES.

Una vez descritas y analizadas las organizaciones que participan en la Red que estudiaremos, podemos proponer algunas cuestiones: primero, que al aplicar en las organizaciones concretas los parámetros construidos para la elaboración de la tipología se hace evidente que la tipología es una aproximación que nos permite ubicar los márgenes en los cuales se mueven las organizaciones y las tendencias que muestran, pero no las abarca en la totalidad, dada su condición de objetos organizacionales dinámicos, transitan de una forma a otra; segundo, que las organizaciones que encontramos más plenamente identificadas con el dominio de las organizaciones de tercera y cuarta generación tienen un margen de acción que les permite e impone la estructuración de redes, tanto por las cualidades estructurales que les determinan, como por el tipo de actores y la cultura organizacional que portan; tercero, que el tipo de proyectos que llevan a cabo están vinculados con el tipo de relación que establecen con el beneficiario, esto es, a mayor participación y cooperación con él, mayor es el compromiso de la integralidad del desarrollo, la incorporación de la problemática de género y el uso racional de los recursos naturales, y que es esta pretensión de integralidad en el desarrollo lo representa un motivo para la integración y vinculación con otros.

Observamos también que, en su conjunto, las organizaciones civiles analizadas que se aproximan a la tercera y a la cuarta generación, (SENDAS, Decotux, Tanesilis y Moc Cinti) se alejan de la tipología en dos aspectos esenciales: primero, en cuanto a la capacidad de integrarse y crear cooperación con las organizaciones gubernamentales y segundo, en la incapacidad de integrar aspectos de multiculturalidad en los proyectos. La primera cuestión plantea un problema que deberá ser revisado y que remite a un tipo de estudio que nos permita observar la actitud organizacional que tienen las instituciones y el gobierno en su conjunto hacia las formas de intervención de las organizaciones civiles, Antonio González Azuara, director de la Oficina de la Reserva de la Biosfera afirma en la entrevista realizada lo siguiente:

Dado que las estrategias de las organizaciones no son compatibles con las estrategias del Estado, es comprensible que (el gobierno) no esté alimentando a sus enemigos, porque no puedes andar por delante si no tienes la suficiente fuerza para impulsar un proceso que no puedes soportar.

Por otro lado, los gobiernos locales de la región pertenecen al PRI, excepto la zona de Tatahuicapan que es donde se asienta la A. C Tanesilis lo cual, históricamente, impide las relaciones de cooperación con las organizaciones civiles que tradicionalmente se han aliado a fuerzas políticas opuestas a la lógica del Partido mencionado y que son necesarias para lograr que los proyectos de desarrollo sustentable tengan el impacto y la reproducibilidad necesaria. En este sentido, la muestra más clara es la de Decotux, la cual tiene orígenes políticos en los procesos de constitución del partido de oposición - PRD - si bien ahora se ha separado totalmente de la disputa partidista, los actores siguen siendo los mismos.

Sin embargo, los cambios políticos ocurridos a nivel nacional han transformado la correlación y muestran claramente que, como mencionamos en el apartado sobre las organizaciones civiles en México (capítulo tercero), el gobierno no es una fuerza monolítica y no pueden establecerse de forma definitiva el tipo de relaciones que se tienen respecto al trabajo de las organizaciones civiles –las cuales tampoco son un bloque sino que representan un conglomerado con fuertes variaciones al interior-. De hecho, la actitud de las instituciones federales hacia el trabajo de las OCD's, a diferencia de las regionales, ha cambiado y muestran una fuerte disposición a apoyar los trabajos de desarrollo sustentable que llevan a cabo dichas organizaciones, lo cual se muestra cuando nos detenemos a analizar las fuentes de financiamientos que para la realización de ciertos proyectos productivos reciben la mayor parte de las organizaciones civiles de la zona: SEDESOL, SEMARNAT, INDESOL etc. En la misma dirección, las organizaciones civiles están modificando sus estrategias de trabajo y financiamiento orientándose hacia las convocatorias que surgen de las

instituciones federales, lo cual es debido a que las agencias y fundaciones internacionales están retirando su atención de México que ahora ya no es considerado como un país pobre (García, 2000).

De cualquier modo, los financiamientos que otorgan las instituciones del gobierno federal a los trabajos de las organizaciones civiles de desarrollo contienen una serie de criterios que pueden ser vistos como limitaciones para el trabajo de las ONG's: en primer lugar, son apoyos puntuales que no consideran el pago de los servicios de asesorías, es decir, se apoya para la inversión en los recursos materiales necesarios, pero no hay apoyos para la generación de nuevos conocimientos ni se contempla salario o pago alguno para los asesores; en segundo lugar, son financiamientos a corto plazo que pretenden apoyar proyectos productivos cuyo resultado no puede ser medido sino a mediano o largo plazo, puesto que se trata de proyectos que pretenden modificar pautas de relación y subvertir la lógica de producción que depaupera los recursos naturales; en tercer lugar, los financiamientos dados por el gobierno son considerados a fondos perdidos, es decir, no se reconoce ni se alienta la posibilidad de que las organizaciones logren o busquen estrategias para hacer que sus proyectos sean rentables, lo cual evidencia la ausencia de una estrategia global e integral por parte del gobierno respecto a la acción y las posibilidades de cooperación para el desarrollo con las organizaciones civiles. Esto se refleja, de un modo u otro, en el hecho de que ninguna organización civil de las siete que hemos analizado aquí mantenga relaciones fuertes de cooperación e integración con las oficinas del gobierno.

Por otra parte, la ausencia de la incorporación de la variable de multiculturalismo en los proyectos que se llevan a cabo en siete de las ocho las organizaciones mencionadas, se explica de manera muy evidente por el hecho de que la población en la que trabajan carece de tradiciones que obliguen a trabajar con ellas. No es el caso de Jom Shuk, que se asienta en una zona de tradición cultural indígena y que sí recupera en sus objetivos el rescate de la cultura popoluca.

En lo tocante a las organizaciones que se identifican de forma más cercana con las organizaciones civiles de segunda generación: INIFAP y Fomento Cultural y Educativo se identifican sobre todo por el hecho de participar de una idea de desarrollo poco integral con una relación con el beneficiario poco integradora, lo cual repercute en la falta de incorporación de elementos culturales y de género y, sobre todo, en una disposición estructural con una fuerte verticalidad y con límites poco flexibles, por ser grandes, relativamente centralizadas y con el locus de la decisión no local. Como veremos, dichas características limitan la integración de las organizaciones mencionadas en los trabajos para la constitución de la RED. Resulta curioso que a partir de este reconocimiento observemos que las organizaciones de segunda generación puedan coincidir en tanto con las

organizaciones gubernamentales, lo cual nos permitiría abundar en el argumento sobre la coincidencia estructural de las organizaciones de la modernidad tradicional.

Por otro lado, las dos organizaciones campesinas Jom Shuk y la S. S. S del ejido de López Mateos que en términos de la tipología transitan entre los parámetros que caracterizan a la segunda y a la tercera generación, se distinguen claramente de esta última en cuanto al grado de especialización y profesionalización del trabajo que realizan, el uso de tecnologías comunicativas y a la distancia que existe entre el trabajo en la organización y la vida cotidiana; en este sentido, las organizaciones comunitarias, si bien pueden referirse como parte del conjunto de las organizaciones civiles, tienen un tipo de composición estructural, una cultura organizacional y un cierto tipo de actores que se distinguen de lo que aquí hemos denominado como organizaciones civiles. Estos tres ejes pueden servir para caracterizar a las organizaciones comunitarias como distintas de la tercera y cuarta generación de organizaciones civiles: el índice de profesionalización –especialización y remuneración- y el uso de tecnologías de información.

En cuanto a la oficina de la Reserva de la Biosfera, que como dijimos en la presentación, es la única organización que participa en los trabajos de la ROSDESUR que es gubernamental, vemos que los parámetros que utilizamos para clasificar a las generaciones de las organizaciones civiles no nos sirven mucho para ubicarla, pero hasta cierto punto nos permiten comprender las razones estructurales que le impiden y los motivos que le permiten integrarse al trabajo con otras organizaciones civiles.

Ahora veremos al detalle los procesos de configuración de la ROSDESUR y los procesos de conformación de redes en sí, que se desarrollan en torno a proyectos específicos, lo cual nos permitirá vincular la información obtenida sobre cada organización en particular y los modos concretos de integrarse y participar en los trabajos en red con otras organizaciones.

4.4 LOS MECANISMOS DE REGULACIÓN DE LA RED DE LOS TUXTLAS

Criterios de evaluación: Formación de la RED

A partir de la definición de RED que presentamos en la metodología, hemos preparado una serie de parámetros que nos permiten delinear los aspectos organizacionales de la red de organizaciones civiles (red formal o red de redes) y de las configuraciones interorganizacionales que se estructuran en su seno (redes en sí). Con ello es posible evaluar el contenido de los proyectos que llevan a cabo de acuerdo con las definiciones temáticas a partir de las cuales caracterizamos a la modernidad reflexiva, la sociedad del conocimiento y el desarrollo sustentable. Estos tres criterios se probarán tanto en el proceso de configuración de la red formal, como en cada uno de los procesos que se generan dentro de ella y dan lugar a formaciones en red, lo cual nos permitirá visualizar el tipo y grado de integración a la Red de redes y a las redes en sí, de cada una de las organizaciones que participan en esta configuración, lo cual nos permitirá, hacer la relación entre su grado total de participación en la red con la generación a la cual la organización particular pertenece.

De acuerdo con la definición de Red (Van Alstyne, 1997) que hemos tomado como referencia para nuestro análisis en la cual se resalta como elementos de diseño los *recursos de co-especialización, control articulado y propósito colectivo* – Siendo que el *propósito está definido por los intereses de una cooperativa; la integración vertical es de moderada a baja y la propiedad es descentralizada; la especificidad de los recursos es alta, hay acoplamiento flojo y flexibilidad; los productos están adaptados a la necesidad del cliente; la confianza es alta; el modo en que se resuelven los conflictos es mediante negociación colectiva, reciprocidad; los límites son flexibles, permeables, relativos con vinculaciones latentes y dinámicos; la comunicación es tanta como se requiera, directa y colectiva; la orientación de las tareas en es base a proyectos específicos; los incentivos están orientados a la actuación, beneficios para la actuación múltiple; el locus de la decisión es local y colectivamente negociada; la recolección de la información es distribuida y de búsqueda moderada; el control/ autoridad / modo de influencia está basado en la reputación o el criterio de experto, persuasión y la efectividad del control se basa en la formación de lazos.*

Hemos establecido los siguientes criterios como elementos para evaluar los distintos grados de integración y los diferentes tipos de participación de las organizaciones en la red y en los proyectos:

- a) Para evaluar la existencia del propósito colectivo del proyecto, valoramos el grado de cooperación con los recursos y la participación en el diseño y realización de los proyectos;
- b) Para conocer el grado de articulación en el control, consideramos la participación en la evaluación y en el monitoreo de cada organización en los proyectos que participa;

- c) Para conocer el tipo de co-especialización, nos enfocamos en el grado de participación especializada, el tipo de uso que cada organización hace del proyecto (usuaria o proveedora).
- d) El índice de democratización interno está dado por la participación en las decisiones colectivas y la calificación de los proyectos, por el grado de control experto.

Mientras que los criterios que nos permitirán evaluar la eficiencia de la asociación en red y el contenido temático de los proyectos son:

- a) El impacto será analizado mediante la observación de la proporción del alcance, la integralidad del proyecto y el grado de la orientación al cliente.
- b) Temáticamente analizaremos la orientación a los riesgos, la multidisciplinariedad, la capacidad de innovación; la relación con el conocimiento tradicional, la búsqueda de equidad de género, la multiculturalidad contenida y la sustentabilidad del proyecto.

En adelante vamos a exponer tanto las condiciones de las dinámicas y los momentos que tienen lugar en la configuración de los procesos organizativos, así como las condiciones y las cualidades de las organizaciones que participan tanto en la constitución de la Red de Organizaciones Civiles para el Desarrollo Sustentable en los Tuxtlas, que denominamos la red formal; como las configuraciones interorganizacionales que se dan en el contexto de dicha red. En ellas se recrean relaciones interinstitucionales y vínculos entre organizaciones que se generan alrededor de los proyectos de trabajo y que dan lugar a la concepción, realización y evaluación de manera colectiva sobre proyectos determinados. Estas formaciones interorganizacionales son las que denominamos en este trabajo como “redes en sí”.

Considerando que si bien es cierto que dichos procesos y dinámicas se entretujan y en algunos casos se superponen, resultan distintos y metodológicamente, presentamos la información sobre la constitución de la red en dos momentos: a) la constitución de la red de organizaciones y b) las dinámicas de las redes en sí, que se generan en torno a ciertos proyectos específicos en el contexto de la red formal. Ello nos permitirá no sólo evaluar el comportamiento de esta red en particular, sino añadir algunos elementos para la inteligibilidad de las Redes de organizaciones civiles.

En este capítulo mostraremos los procesos mediante los cuales se construye la Red de las Organizaciones Civiles de Desarrollo en el Sur de Veracruz (ROSDESUR), la problemática en la cual inscriben sus acciones, las contingencias a las que se enfrentan y el modo en el cual elaboran y llevan a cabo sus proyectos, es decir, vamos a mostrar los procesos particulares mediante los cuales esta Red de Organizaciones Civiles define su participación y realización de proyectos integrales de mayor envergadura o mayor grado de especialización; lleva a cabo la puesta en común de análisis y

solución de problemas así como de técnicas de decisión y gestión; la forma en que se intercambia la información, las experiencias, los conocimientos y se desarrollan los procesos de aprendizaje; el desarrollo de los procesos de negociación, compromiso y consenso efectivos en circunstancias de divergencias o de conflicto y, finalmente, provee de recursos de varios tipos, desde materiales hasta cognoscitivos y morales. Y vamos a mostrar también cómo las cualidades organizativas de cada una de las organizaciones que participan en la Red y en los proyectos asociados a la Red (configuraciones de redes en sí) determinan tanto sus capacidades, como sus necesidades de integración.

De este modo estaremos en condiciones de observar la dinámica de la constitución de la red y la forma en que ésta determina las transformaciones organizacionales de las organizaciones que en ella participan. Ya que, como afirmamos en el capítulo anterior, esto es lo que imprime su sello a las redes de organizaciones civiles, tomando en cuenta que una red de organizaciones civiles está compuesta por a) organizaciones independientes y autónomas; b) con agrupación libre y membresía estable de las organizaciones; c) con objetivos de acción compartidos por definición conjunta y aceptación voluntaria y normas, directrices y planes de acción compartidos; d) formas de dirección representativa y compartidas de tipo de coordinación más que de subordinación; e) recursos compartidos, relaciones permanentes de intercambio de bienes y servicios y actividades internas de complementación; f) responsabilidad solidaria de la red con las actividades y resultados de las organizaciones particulares.

LA RED.

La Red de organizaciones Civiles de Desarrollo del Sur de Veracruz (**ROSDESUR**) está conformada por seis organizaciones que participan en la totalidad de los trabajos que exige la constitución de la red, la participación en las reuniones, las aceptaciones y la participación en los eventos, etc. En el contexto de dicha red se llevan a cabo los siguientes proyectos para cuya realización se generan procesos de configuración de redes y que serán analizados de manera detallada en los incisos correspondientes: 1.- El Centro de Capacitación Campesino que recibe un financiamiento de la Fundación Rockefeller y en cuya realización participan nueve organizaciones; 2.- El proyecto de co-inversión con fondos de la SEDESOL en el cual participan seis organizaciones; 3.- El proyecto de género y capacitación para mujeres financiado por “Semillas” en el que se integran tres organizaciones y, 4.- Un proyecto de ecoturismo campesino en el que participan seis organizaciones.

Si bien no son todos los proyectos productivos que se llevan a cabo de manera colectiva e interorganizacionalmente en la Red, sí, de acuerdo con las necesidades que implica la “construcción” colectiva del concepto de **reserva de la biosfera**, así como las orientaciones sociales y productivas para el posicionamiento hacia la sustentabilidad del desarrollo y dado que expresar las dinámicas interorganizacionales al interior de la red, representan los casos paradigmáticos de la lucha por lograr una fuerte y deliberada intervención de educación ambiental y capacitación para la producción sustentable.

La estructuración formal de la ROSDESUR.

Puesto que: existen diversas circunstancias que al combinarse hacen posible el surgimiento de las redes civiles. Estas circunstancias se pueden distinguir en dos planos. El primer plano corresponde a los componentes que definen el entorno institucional: a) el financiamiento, b) la relación entre la institución y la gente a la que le sirve y c) la relación entre las mismas organizaciones. (García, 2000: 1-10)

En este caso, la red o coalición se forma, de acuerdo con lo manifestado por los actores, debido a circunstancias de tipo endógeno y exógeno. Respecto a las primeras, asociadas a “la relación entre la institución y la gente a la que le sirve”, tiene, lugar por parte de los miembros de la Cooperativa Moc Cinti y Sendas, una evaluación sobre la actividades de capacitación realizadas hacia los promotores de la región y surge la necesidad de realizar un trabajo de capacitación más sistemático e integral y de incorporar a los nuevos miembros de la cooperativa que no habían recibido capacitación alguna.

Esta necesidad se elabora como proyecto para un Centro de Capacitación y es presentado a la agencia financiadora Rockefeller y a la agencia holandesa NOVIM. La sugerencia que se hace por parte de estos actores es que la inversión solicitada es demasiado grande para el número de miembros (beneficiarios) contemplados, es decir, el impacto contemplado es muy bajo y por lo tanto no existe rentabilidad social suficiente que justifique la cantidad de inversión necesaria, es aquí dónde los requerimientos del “financiamiento” aparece como detonante para la constitución de la RED. Y surge la necesidad de establecer “la relación entre las mismas organizaciones”:

Durante agosto, los integrantes de SENDAS y MOC-CINTI realizamos una consulta acerca del interés que varias organizaciones - instituciones que trabajamos en la Sierra Santa Marta tenemos para conformar un Centro de Capacitación para Promotores y Campesinos. (Relatoría reunión 29 octubre 2000)

En esa reunión, resultado de una convocatoria amplia en la que participan como organizaciones Moc Cinti, DECOTUX, Jom Shuk, Tanesilis, Fomento Cultural y Educativo, la reserva de la biosfera, INIFAP, S.S.S Cielo Tierra y Mar y SENDAS, se discute sobre *la problemática regional y la capacitación que los agricultores requieren para solucionar ésta (idem)*

De este modo, en términos de fomentar la participación comunitaria a través del involucrar a pobladores y usuarios de la Reserva en las acciones de Planeación, Protección y Conservación de la misma, de motivar la capacitación y formación de recursos humanos, sobre todo de pobladores locales en el conocimiento, operación y manejo de la Reserva, se forma en 1999 la Red de Organizaciones Civiles para el Desarrollo Sustentable en torno a un proyecto: el Centro de Capacitación Campesina.

Para el proyecto del C.C.C *se involucran 9 organizaciones y se logra empezar a trabajar con la capacitación de 50 promotores. A partir de las reuniones que tuvimos para echar a andar el Centro, hablamos sobre cuestiones regionales y de políticas públicas y de ahí empezamos a concebir la necesidad de organizarnos como red de organizaciones y de ir más allá de ese proyecto y juntarse como red para poder llevar a cabo otras cosas, a la idea de la red se suman 6 organizaciones (entrevista a Cristina Guerrero, asesora de Moc Cinti, encargada de la gestión del centro y de la Red) Moc Cinti, Decotux, Jom Shuk, Tanesilis, Sendas e INIFAP**.

La posibilidad de conformarse como red de organizaciones es al mismo tiempo resultado y motor de la evaluación y el cuestionamiento por parte de cada una de las organizaciones participantes, respecto a la cuestión del impacto de sus actividades, las consecuencias de su aislamiento y sobre las necesidades de unir esfuerzos y trabajar hacia un proyecto conjunto, sobre las fortalezas y las debilidades como organización en particular, sobre las capacidades para integrarse en un trabajo más amplio y de mayor envergadura, sin perder el contacto con los proyectos que cada una de ellas viene realizando desde hace varios años. De esta manera, cada organización evalúa sus posibilidades y sus necesidades para participar, por un lado, en el proyecto del Centro de Capacitación Campesina y por el otro, sobre la viabilidad de integrarse en red. A partir de ahí, se decide el aprovechamiento de los recursos locales utilizando la infraestructura que tienen algunas de las organizaciones participantes

abordamos el tema de la infraestructura que cada grupo puede aportar para integrar el centro de capacitación (...) Por último, al interior del grupo, discutimos las actividades y funciones que es necesario realizar para que el centro de capacitación empiece a trabajar y quiénes de los grupos

* El INIFAP se integra a la red no en cuanto organización, sino en cuanto individuos, por lo que no aparece formalmente en ella.

corresponsables pueden hacerse cargo de estas funciones (ibidem).

Y esto es resultado de la discusión de la información sobre las experiencias que cada una de las organizaciones tienen respecto a los problemas de capacitación y a las situaciones que enfrentan, las cuales tienen que ver con la problemática de la región. Al tratarse del *establecimiento de vínculos* más o menos estables con un cierto grado de densidad que se estructuran entre organizaciones independientes y son definidas como *nodos dispersos e interconectados, con una estructura horizontal, con una forma de gobierno no centralizado, con jerarquías tendientes a cero, mucha iniciativa interna y local, que actúa siguiendo una idea central realizada a través de tácticas descentralizadas y que depende de una comunicación densa sobre intercambio de información funcional.*

Son las condiciones y las situaciones que se generan lo que provoca que los fines y los objetivos de la Red se incrementen:

La necesidad de tener más espacios de discusión conjunta y de hacer un frente común para incidir de manera más efectiva en los problemas que cada organización por su parte enfrenta pero que son problemas que nos atañen a todas. Se concluye que el CCC no es suficiente para atacar esas problemáticas y de ahí que se conciba el hacer una Red de Organizaciones en el Sur de Veracruz que trabajaran por la Sustentabilidad y la Conservación de los Recursos y para la organización de las comunidades y la superación de la pobreza. (Cristina Guerrero, Entrevista)

Caracterizaremos el grado y tipo de integración que logra cada una de las seis organizaciones que conforman la Red de acuerdo con la hipótesis general planteada en el capítulo de metodología: *que los grados de integración por parte de las distintas organizaciones que componen la red son desiguales y dependen de las características de las organizaciones que la constituyen, del mismo modo que esta diversidad en la integración es lo que imprime su sello y define las particularidades de la red.*

a) organizaciones independientes y autónomas; b) con agrupación libre y membresía estable de las organizaciones

La iniciativa para la formación de una red como una figura jurídicamente constituida es realizada por SENDAS – Moc Cinti hacia el conjunto de organizaciones civiles de desarrollo que trabajan en la zona de los Tuxtlas-Santa Marta y es apoyada por la agencia financiadora Rockefeller.

Las organizaciones que aceptan formar parte de la Red, es decir, que deciden participar en el conjunto de actividades que se requieren, la asistencia a reuniones y talleres, compartir responsabilidades y unir esfuerzos son, como hemos dicho antes, seis organizaciones: Moc Cinti,

Sendas, Decotux, Jom Shuk, Tanesilis y INIFAP. Todas las organizaciones mencionadas son autónomas y cada una de ellas realiza trabajos específicos en distintas comunidades y con sus propias estrategias; si bien en algunos casos las comparten, las alianzas entre algunas de ellas existentes, hasta entonces, han sido de tipo coyuntural o guiadas por proyectos determinados. El trabajo para la conformación de la red es necesariamente colectivo y con el fin de ordenar y definir los objetivos y plantear el tipo de organización necesaria para alcanzarlos, se llevan a cabo dos talleres de planeación estratégica orientados exclusivamente hacia la formación de la Red.

Se define que la Red tiene como objetivos principales: a) la presentación de una estrategia conjunta con una visión regional y una perspectiva integral de desarrollo y la conservación de los recursos naturales para la superación de la pobreza; b) una estrategia común para la obtención de recursos y financiamientos estables que permitan la continuidad del trabajo y asegurar la rentabilidad social de los proyectos; c) constituirse como un actor de desarrollo en la región para lograr incidir en diseño y participar en la aplicación de las políticas públicas.

Se considera la necesidad de establecer relaciones con otras redes de desarrollo; entrar en contacto y lograr negociar con los gobiernos locales y las instancias gubernamentales regionales y federales y lograr la participación de éstos en los proyectos presentados por la Red, para ello es fundamental la presentación de un frente común como organizaciones de la región que puedan ser capaces de asegurar la promoción del desarrollo, la aplicación de los proyectos, el seguimiento adecuado y la reproducibilidad del impacto o la rentabilidad social de su trabajo.

Tener objetivos comunes, propuestas de alternativas tecnológicas comunes, metodología y horizonte político-organizativo propios así como capacidad contestataria y propositiva: construir nuestro propio poder como organizaciones y red de organizaciones Importancia de relaciones institucionales con dependencias y autoridades (Minuta de la reunión de noviembre del 2000)

La necesidad de constituirse como red de organizaciones proviene de las condiciones que determinan la actuación de cada una de ellas en particular: el aislamiento y la falta de recursos de personal para poder ampliar su área de influencia y dar seguimiento a los trabajos iniciados; la crisis financiera que atraviesan, que se traduce en la falta de recursos materiales; la especialización de los proyectos que llevan a cabo, es decir, la necesidad de ampliar el punto de vista y plantear proyectos integrales que incluyan tanto el desarrollo material como el crecimiento personal y la equidad de género y el reconocimiento de que la realización de los proyectos que se han llevado a cabo no se han traducido en la capacidad para transformar las condiciones e incidir en la aplicación y diseño de políticas públicas que les atañen.

La propuesta se hace a partir del reconocimiento de que el aislamiento como organización autónoma impide que el trabajo realizado pueda multiplicarse y así incrementar su impacto; así como el acceso a las fuentes de financiamiento internacional son cada vez más difíciles, el tipo de trabajo que se realiza en cada organización de la zona puede ser complementado y enriquecido por la experiencia y los recursos que tienen las otras, acceder a mayor fuerza y a fuentes financieras.

Tal cuestión se pone de manifiesto en la gráfica cuando vemos coincidir a Decotux, Tanesilis, Sendas y Moc Cinti en los límites de las áreas en las que trabajan, en el impacto de su trabajo, los problemas con las estrategias financieras y la falta de capacidad real para establecer relaciones de cooperación con las instituciones gubernamentales y organismos internacionales.

Si bien todas las organizaciones participantes coinciden con lo anterior, cada una tiene su propia evaluación de necesidades y posee distintas capacidades para la integración y la participación con recursos a la constitución de la red.

Así, la iniciativa que realizan **Moc Cinti-Sendas** está condicionada no sólo por la oportunidad de financiamiento (mencionada arriba) sino por el reconocimiento de la necesidad de ampliar la esfera de acción, unir esfuerzos, reconocerse como organizaciones, compartir experiencias, incrementar el impacto y realizar de manera eficiente (con resultados perdurables) proyectos con visión integral y sustentable, de alcance regional.

Por parte de **Sendas**, el objetivo es claro: acompañar las alternativas técnicas con una visión política y dejar de actuar solos, tener una figura legalmente constituida que permita concursar por los recursos y diseñar proyectos de trabajo rentables social y económicamente. Sendas, debido a que es una organización fundada con el objetivo primordial de solicitar recursos y ayudas, establecer relaciones, asesorar en aspectos técnicos, organizativos y financieros, etc, para otras organizaciones civiles, tiene una alta capacidad integrativa para la formación de la red. Los recursos que pone a la disposición son las fuentes de poder asociadas a las relaciones, la información de la que dispone, el prestigio frente a otras organizaciones y agencias financieras.

Moc Cinti, por su parte, como cooperativa campesina, está orientada fundamentalmente hacia la aplicación de proyectos productivos. Con la integración en la red **Moc Cinti** busca incorporar el punto de vista político a los trabajos técnicos, tener el componente de género y la capacidad de realizar análisis regionales y llevar a cabo proyectos más amplios, así como dar seguimiento a los trabajos que se han realizado de forma dispersa. Busca también acceder a un mayor número de financiamientos que tengan una cobertura más amplia, es decir, en los que se contemple el pago de la asesoría técnica y con ello se asegure cierta estabilidad económica para los integrantes, apoyar los proyectos de largo plazo cuyo rendimiento a corto plazo es mínimo. Aporta, como recursos de la

organización, las experiencias que tiene en los proyectos que maneja, las relaciones con otras organizaciones, el financiamiento que recibe de la Rockefeller y el trabajo de los miembros de la cooperativa junto con la infraestructura (el domicilio de la organización es la sede de la Red).

Decotux se suma como organización a la conformación de la red. En ella busca potenciar el impacto de su trabajo, incidir en el diseño de las políticas públicas, poder negociar con las autoridades municipales para la realización de proyectos con mayor cobertura, concursar por la obtención de recursos y financiamientos más grandes y permanentes que permitan aplicar los proyectos integrales, sustentables y con una perspectiva regional, establecer relaciones con instancias gubernamentales regionales. Participa en la red con la experiencia y el conocimiento de los proyectos que ya realiza en las comunidades en las que trabaja, que son proyectos productivos con tecnologías de bajo impacto y el trabajo con perspectiva de género. Participa también con las alianzas que tiene con otras organizaciones (INIFAP) para trabajar en ello, las relaciones con universidades y los recursos técnicos de los que dispone. Como organización atraviesa por una crisis financiera, los apoyos que había estado recibiendo de la Rockefeller y la Kellogg's se están acabando y considera que es preciso modificar las estrategias y concursar por los recursos nacionales; para ello es necesaria la alianza y asegurar una capacidad de trabajo y realización de proyectos de mayor envergadura que sean realmente eficientes, es decir, que sus efectos sean ambientalmente sustentables y perdurables.**Jom Shuk:** También se suma a la red como organización y participa de los objetivos generales de reunión de esfuerzos para el trabajo regional con base en líneas generales y compartidas de acción; sin embargo, desde su perspectiva como organización, que define como prioridad el rescate y la defensa de la cultura popoluca y la identidad cultural indígena, se integra a la coalición con objetivos particulares: el cuidado del agua, la selva y la cultura. Debido a que Jom Shuk es una organización integrada por campesinos promotores que viven en su comunidad y que su trabajo como organización está plenamente integrado con sus actividades agrícolas, no requieren de financiamientos para sobrevivir, la posibilidad de acceder a ellos no es una de las razones principales para participar en ella, su objetivo básicamente es la necesidad de dar cobertura y legitimidad a su trabajo en la comunidad y dialogar con otras personas que están haciendo lo mismo y tienen más conocimientos técnicos. Es decir, una de las razones fundamentales para participar en la red es la posibilidad de intercambiar experiencias y potenciar los recursos aplicables para su trabajo en las comunidades, además de incrementar la capacidad de liderazgo en la comunidad. Los recursos que ponen a disposición de la red son básicamente la infraestructura de la que disponen y la participación en los trabajos concretos que se necesiten.

Tanesilis: se integra como organización a la red, tiene tres ejes de trabajo: un eje es la cuestión municipal, otro el trabajo con las mujeres y un tercero el desarrollo sustentable. En la zona donde realiza dichos proyectos mantiene relaciones de trabajo con la presidencia municipal (del PRD) lo cual le permite garantizar la aplicabilidad de sus proyectos; tiene necesidad a nivel nacional y regional de coordinar esfuerzos. Desde cada uno de sus ejes, la inquietud es relacionarse con otros. Participa en la red para intercambiar experiencias y potenciar la capacidad de trabajo destinada a la realización de proyectos, pone a la disposición la participación de sus miembros, las relaciones con las instancias políticas que tiene, la experiencia en ese trabajo y los recursos de los que dispone.

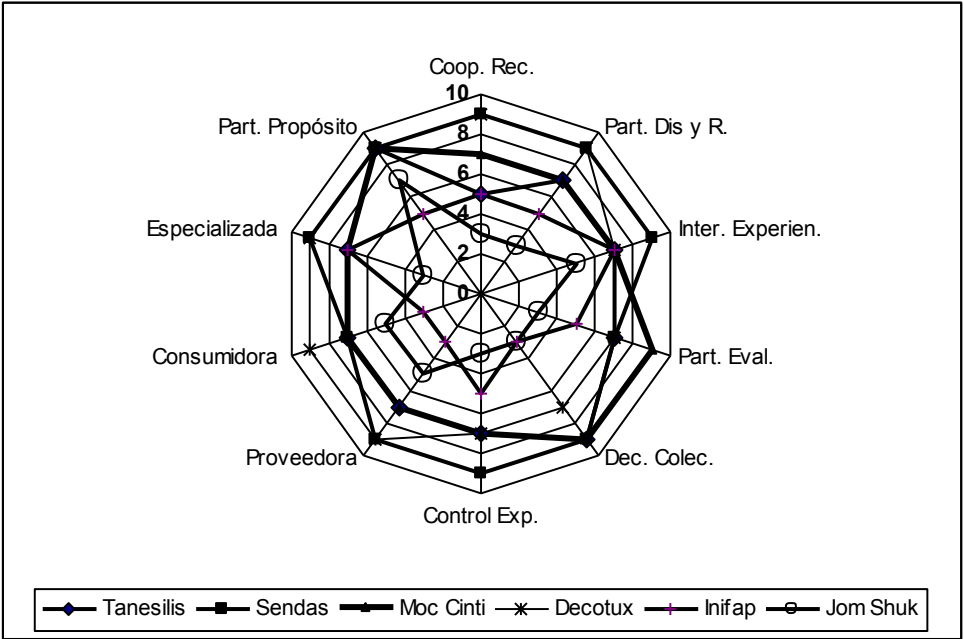
INIFAP: el caso de la integración de esta organización es *sui géneris*, debido a que es una organización nacional centralizada que depende de la Secretaría de agricultura, su integración a la red como organización es casi imposible; sin embargo, se encuentra en vías de descentralización y en proceso de conformarse en A. C. Por otro lado, la brigada o equipo de trabajo tiene una gran autonomía y está instalado en San Andrés Tuxtla, lleva casi veinte años trabajando en la zona con proyectos de tipo productivo promoviendo el uso de tecnologías de bajo impacto. El trabajo que han realizado los miembros de esta brigada les ha permitido darse cuenta de que los proyectos de tipo técnico requieren de un fuerte componente social y cultural del cual ellos carecen, por eso han establecido una fuerte alianza con **Decotux**. La idea de sumarse a la red les permite, tanto complementar los recursos de especialización, como asegurar la continuidad de su trabajo una vez que se haya descentralizado por completo la organización nacional; participan en ella en cuanto actores individuales con los recursos de la organización a la que pertenecen: infraestructura, conocimiento, relaciones y recursos de trabajo.

Las condiciones de posibilidad de la integración de estas organizaciones se dan (excepto en el INIFAP) gracias a las determinaciones estructurales cuya flexibilidad, democracia interna, variabilidad y distribución del trabajo son suficientemente laxas por otro lado, pero en la misma dirección, la cultura organizacional promueve la identificación y el consenso, lo cual sostiene la integración.

Cuando hablamos de redes de organizaciones civiles como reunión de organizaciones autónomas, estamos hablando de que quienes se relacionan entre sí no son exactamente las organizaciones, sino actores que participan en la red en nombre de sus organizaciones o en nombre de su individualidad; este hecho imprime una especificidad en la dinámica de la ROCD's y se nos presenta como un problema para analizar. Considerando que el argumento central de esta parte del trabajo es que la dinámica de la red está en cierto modo determinada por el tipo de organizaciones que la componen, más que por los objetivos y las condiciones territoriales, afirmamos que el comportamiento de los

actores al interior de la red está en relación con la organización a la que pertenecen, mientras que quienes participan en organizaciones de tercera y cuarta generación tienen la capacidad de negociar su participación involucrando la totalidad de los recursos de los que dispone la organización; es decir, se trata de un actor más libre y con más fuentes de poder en relación a los actores que pertenecen a organizaciones de primera o segunda generación que se encuentran limitados por la dinámica de sus organizaciones.

Así que en la gráfica se observa que los actores involucrados en las organizaciones que integran la red son actores de tercera generación, es decir, que su autonomía y compromiso está en el punto más alto, lo cual hace posible que se den de manera más o menos efectiva las relaciones entre las organizaciones que ellos representan. De este modo, observamos que los fundamentos de la Red de Organizaciones Civiles del Sur de Veracruz son las razones que tienen cada una de las organizaciones para integrarse en ellas, en este caso, las razones son la necesidad de ampliar las áreas y el impacto de sus trabajos, superar el aislamiento y sumar esfuerzos para constituirse como actores políticos en la región, así para incidir en la creación y aplicación de políticas públicas, promover de forma efectiva proyectos integrales de desarrollo sustentable con carácter perdurable y asegurar la perdurabilidad de las organizaciones (con estrategias financieras efectivas). Las posibilidades de integración están, como hemos dicho antes, en las condiciones estructurales flexibles, la cultura organizacional comunitaria, la autonomía y el compromiso de los actores y el tipo de relaciones que establecen con el beneficiario y con otras organizaciones civiles. Dadas las cualidades de las organizaciones particulares que se integran a la red, ésta adquiere una configuración específica dada en primer término por la existencia de un propósito común, la existencia de un control articulado y la capacidad de compartir recursos de coespecialización.

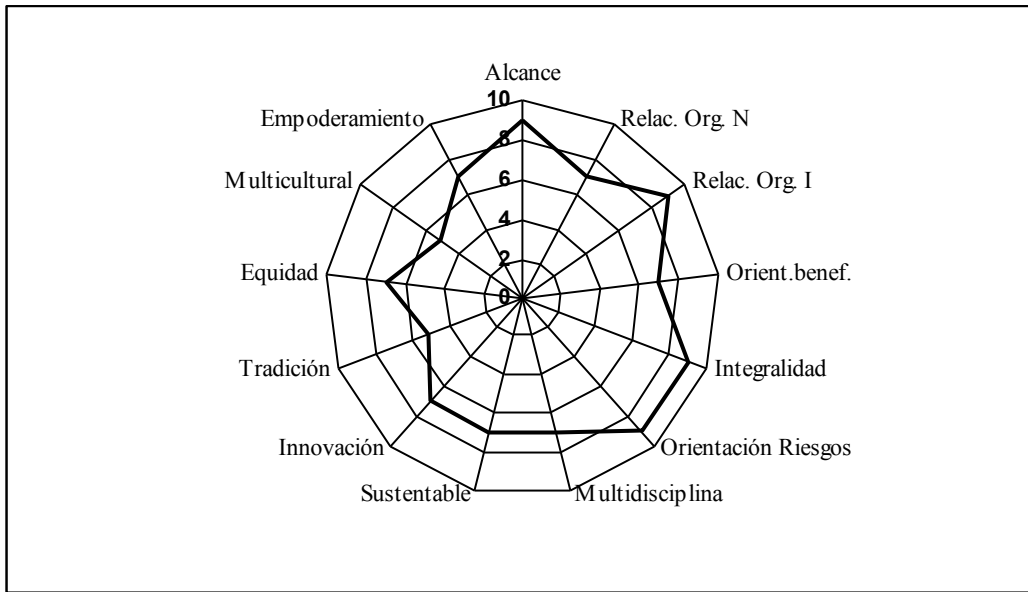


Como se observa en la gráfica, el rango más alto de participación lo tiene SENDAS, le sigue Moc Cinti, Decotux y Tanesilis, las cuales hemos identificado como organizaciones de tercera y cuarta generación. El caso del INIFAP organización básicamente de segunda generación, se integra a los trabajos en la red pero no lo hace formalmente, esto se debe a las determinaciones organizacionales dadas por su origen, estructura y objetivos.

El caso de Jom Shuk, organización básicamente de segunda generación, su grado de integración es menor.

Visto de manera más específica, los puntos de unión de las organizaciones en la gráfica representan las condiciones de posibilidad y de necesidad de asociación por parte de las organizaciones para integrarse en los trabajos de la red. En el caso de las primeras cuatro organizaciones, las condiciones de posibilidad son aquellas que representan las factibilidades estructurales de integración que tienen que ver con el tipo de relaciones que establecen con el beneficiario y con las otras organizaciones, la pretensión de integralidad y sustentabilidad contenida en los proyectos de trabajo, los recursos de especialización, la flexibilidad de la estructura de las organizaciones, la cultura, la autonomía y el compromiso de los actores y las condiciones de necesidad. Las debilidades o los problemas que buscan afrontar son el impacto, las áreas, la comunicación, las relaciones con los gobiernos y con organismos internacionales, los financiamientos, la perdurabilidad como organizaciones.

Si bien es cierto que *una red presupone un propósito unificado...* y en este caso, el propósito común a partir del cual se constituye la red es la conformación del Centro de Capacitación Campesina; ... *y requiere de un sentido de identidad necesario para delimitar y ordenar los recursos, las agencias... y su realización le proporciona un sentido de identidad al mismo tiempo que, para llevar a cabo los objetivos del proyecto se hace necesario realizar un trabajo de evaluación y diagnóstico colectivo, para ordenar los recursos, las agencias y las acciones necesarias;... y las acciones necesarias para concluir las estrategias y las metas a partir de lo cual se definen los contenidos y las estrategias: se definen las áreas temáticas en cuatro aspectos: Cultura, medio ambiente, bienestar y economía que en conjunto deben conformar UNA NUEVA FILOSOFÍA PRODUCTIVA Y DE VIDA. Se decide el aprovechamiento de los recursos locales utilizando la infraestructura que tienen algunas de las organizaciones participantes abordamos el tema de la infraestructura que cada grupo puede aportar para integrar el centro de capacitación ...Por último, al interior del grupo, discutimos las actividades y funciones que es necesario realizar para que el centro de capacitación empiece a trabajar y quiénes de los grupos corresponsables pueden hacerse cargo de estas funciones (Relatoría de la reunión octubre 99).*



La formación de la ROSDESUR como proyecto es evaluada en tanto que incrementa el alcance de los trabajos y posibilita una mayor interrelación con organizaciones nacionales e internacionales, la innovación, la integralidad y la sustentabilidad del desarrollo orientado hacia los riesgos, promueve la equidad de género y el empoderamiento. Tiene un buen nivel de orientación al beneficiario e incorpora la tradición para configurar sus objetivos.

Proyecto de ROSDESUR: CENTRO DE CAPACITACIÓN CAMPESINA.

La participación de las organizaciones integradas en el proyecto de C.C.C son distintas: en el acta constitutiva se precisa la diferencia entre las instituciones constituyentes o socias, que tienen que asumir la responsabilidad de la existencia y de la gestión del Centro, y de las instituciones usuarias, si bien el Centro queda abierto a la entrada de nuevas instituciones u organizaciones con calidad de socias. (Segunda relatoría de la Reunión, 8 DE ENERO 2000).

De las nueve organizaciones que participan en este proyecto, se inscriben de manera desigual en las distintas fases: la concepción, la realización y evaluación del proyecto: Moc Cinti; Sendas; Jom Shuk; Tanesilis; Decotux; Inifap; Fomento Cultural y Educativo; Reserva de la Biosfera y S.S.S. Cielo tierra y mar.

La participación de dichas organizaciones se va transformando a lo largo de un proceso que duró dos años y en el que se distinguen tres etapas: diseño, participación en el proyecto y evaluación de los resultados. Las dos primeras etapas se superponen, puesto que tienen lugar reuniones colectivas de evaluación después de que cada taller se realiza y éstas quedan plasmadas en las relatorías o

minutas que citamos como referencias. En lo que sigue vamos a describir brevemente el tipo de objetivos que cada organización tiene para participar en el proyecto, los recursos de que dispone y el tipo de participación que logra.

La integración de Mocinti y Sendas es absoluta, el proyecto es concebido por ellos, son los promotores de la idea y quienes tienen el contacto con la agencia que financia. Los miembros de dichas organizaciones están en contacto con la capacitación técnica de campesinos y campesinas desde 1994 cuando eran miembros de PSSM. Al reconocer que la capacitación de campesinos y la formación de promotores comunitarios es débil en cuanto a la sistematización del conocimiento, la visión regional mínima y la suma de conocimientos parciales y aislados; formulan el proyecto como un intento de mitigar o superar dichas debilidades, como antes dijimos, el contacto con la agencia financiadora les hace concebir un proyecto regional que cubra las necesidades de capacitación integral para todos los promotores de las distintas organizaciones de la zona. Convocan a reuniones y el proyecto se va concibiendo de forma colectiva de acuerdo con las necesidades de capacitación planteadas por las organizaciones que se integran al proyecto y de acuerdo con los recursos de que dispone cada una para ello. El objetivo que persigue es *Buscar el empoderamiento de los productores, así como formar promotores que puedan dar impulso a la creación de empresas sociales solidarias y que al mismo tiempo puedan incidir en las políticas públicas aplicadas a la zona y al país.* (Relatoría reunión de febrero 2000).

Jom Shuk se suma al proyecto, su participación se limita a la contribución con la infraestructura de que disponen (aulas, parcelas demostrativas, jardín botánico, etc.) resultado en gran parte de su experiencia en la aplicación de los saberes técnicos que adquirieron como promotores del PSSM. No participan con promotores porque su organización no se orienta hacia ello sino que buscan la aplicación de ciertos conocimientos y tecnologías de bajo impacto puntuales en las comunidades en las que pertenecen.

Tanesilis se integra y participa en las reuniones de diseño y evaluación, tiene a su cargo los promotores de su comunidad y se compromete a dar seguimiento a los procesos de aprendizaje y aplicación de los conocimientos adquiridos por parte de los capacitandos. Participa en el proyecto del Centro buscando la *formación de promotores que a mediano y largo plazo puedan jugar un papel en el desarrollo comunitario y zonal para satisfacer las necesidades básicas de las familias con alternativas sustentables y estando en la zona de la Reserva de la Biosfera, cuidando los recursos naturales.* (Relatoría de la reunión de febrero 2000).

Decotux: Coincide con la evaluación general y participa en el diseño de proyecto aportando como ejes transversales para el contenido la visión de género, la relación ser humano- naturaleza y la

problemática regional. Se compromete a hacerse cargo de los capacitandos que de sus comunidades participen, a colaborar en la logística y en los procesos de seguimiento, acompañamiento y evaluación que se requieran. Como organización busca *Mejorar la capacidad de los promotores para generar e impulsar la organización comunitaria. Dar herramientas técnicas muy específicas pero tomando en cuenta el contexto y la visión de las estrategias de desarrollo. Que no sólo sea un trabajo puntual, sino que se extienda a una red regional.* (Relatoría de la reunión 21 de febrero 2000).

INIFAP: se integra al trabajo del centro con todos los recursos de los que dispone como brigada o grupo de trabajo de la organización nacional, debido a que el objetivo del Centro coincide con sus objetivos como equipo de trabajo y con la línea general de la organización. Busca con ello lograr la formación de promotores que puedan tener una visión social y regional de los trabajos puntuales que ellos han estado realizando para la conservación de los recursos. Como brigada tienen escasa experiencia en la formación de promotores y la inserción en el Centro les permite atenuarla para potenciar y reproducir los efectos de su trabajo en la zona. Con ello pretenden *que los grupos valoren los recursos que tienen, por ejemplo que la gente de la comunidad Los Mangos valoren como estrategia la conservación de la selva que todavía hay para sus futuros proyectos y transformar o influir en el perfil de los técnicos y en el esquema de las Instituciones públicas.*

Fomento Cultural y Educativo: como organización ha privilegiado primero el trabajo político y posteriormente el trabajo de sensibilización sobre los derechos humanos y el respeto de la cultura por parte de las comunidades en las que trabajan. Si bien los campesinos y campesinas con los que han colaborado han recibido talleres puntuales sobre ciertas alternativas productivas ecológicamente sustentables, no se han dedicado a ello, apenas recientemente se incorporan a la necesidad de formar promotores tanto en tecnologías productivas como en cuestiones sociales y culturales, en este sentido, buscan *formar un grupo de promotores que no sólo sean transmisores de recetas sino que sean agentes de transformación integral.* (Relatoría)

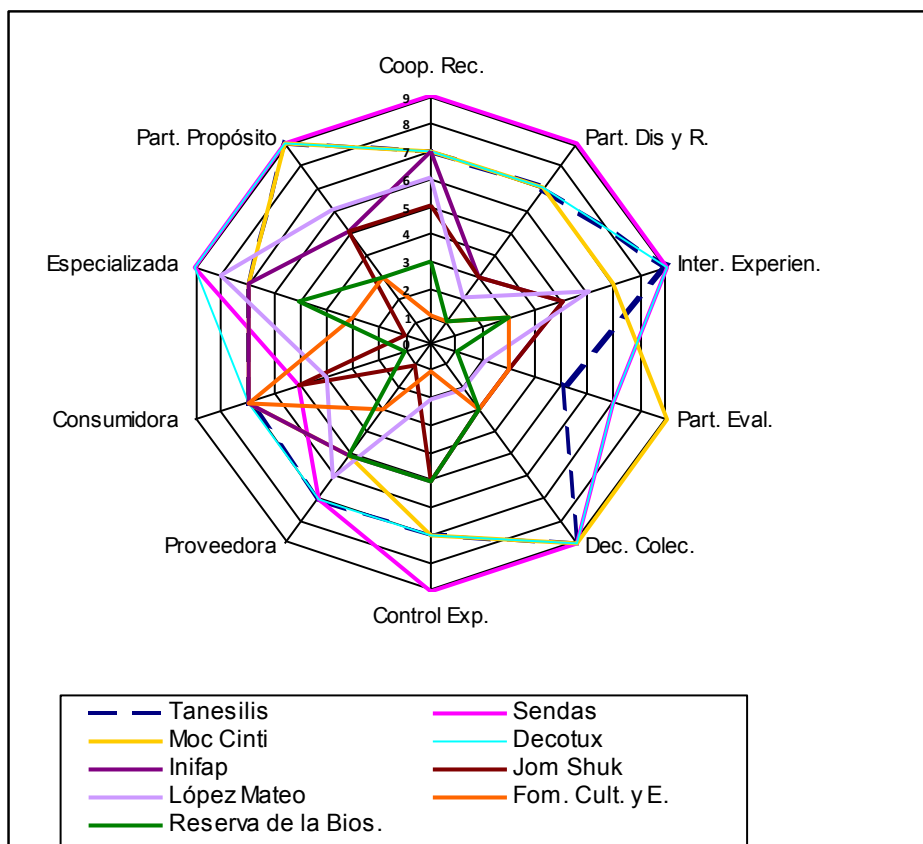
Se integra al trabajo del Centro únicamente como usuario, colabora con promotores y se encarga de su transporte, su participación en el diseño y la evaluación de los resultados es escasa. Como organización no se integra a la dinámica del colectivo, mantiene sus propias dinámicas y aun cuando la comunicación es permanente, la participación casi no existe.

S.S.S Ejido López Mateos: Como organización dedicada al ecoturismo campesino, busca la integralidad de sus actividades, reconoce las necesidades de capacitación y participa con promotores en el Centro de Capacitación; sin embargo, el hecho de que su organización tenga una dirección tan clara y esté orientada ya, hace que los promotores participen exclusivamente en

talleres puntuales, así se incorpora al Centro como organización usuaria y al mismo tiempo intercambia sus experiencias organizativas y respecto a su proyecto.

Los intereses, así como las disposiciones organizacionales de cada una de las organizaciones que están integradas al proyecto determinan la participación en él y a lo largo de su realización. La configuración relacional entre las organizaciones se va modificando debido a ello, el ejercicio del diálogo colectivo se determina por la participación de las organizaciones y éste se transforma quedando al final del proyecto la participación constante de sólo algunas de ellas, sobre todo para la fase de evaluación. Si bien se crean algunos dispositivos para evaluar el impacto en la capacitación y la difusión en la comunidad de los saberes aprendidos por los promotores del trabajo de Centro y todas las organizaciones presentan los resultados obtenidos, la reflexión sobre lo que tal evaluación arroja, la toma de decisiones respecto al futuro del Centro, la evaluación general sobre el aprendizaje global como red de organizaciones, se hace con la participación de Decotux- INIFAP, Moc Cinti y Sendas.

La participación desigual de las organizaciones a lo largo del proceso implica la posibilidad de diversidad y la integración en lo distinto.



Así pues, y de acuerdo con lo que se evidencia en la gráfica, tenemos que la integración de las organizaciones Decotux, Sendas, Moc Cinti y Tanesilis se realiza de forma casi completa al proyecto del Centro de Capacitación Campesina, mientras que el INIFAP participa de forma intensa con los trabajo y las tareas que se requieren pero su integración no se realiza en términos organizacionales sino con base en los trabajos que llevan a cabo los actores de la organización. Jom Shuk participa en cuanto que mantiene el mismo propósito, pero sus necesidades financieras son distintas, así como los recursos, en cuanto organización. El caso de la S.S.S López Mateos se suma al proyecto con base en sus recursos de coespecialización y como usuario (proveyendo de capacitandos). La organización Fomento Cultural y Educativo, se integra exclusivamente como usuaria. En cuanto a la Reserva de la Biosfera participa en las primeras etapas como aval del proyecto y pone a la disposición del proyecto sus recursos de infraestructura y relaciones.

Consideraremos primero el modo en que, de acuerdo a los contenidos y los objetivos que se persiguen con el Centro, se condensan ciertos rasgos de la reflexividad científica (Beck,1998) si afirmamos que ésta es resultado de la “crisis de los paradigmas” y que se descompone en dos aspectos donde el primero refiere a la dimensión que aborda el cambio en el tipo de conocimiento validado en las condiciones actuales y la emergencia de los nuevos paradigmas cuya cualidad netamente científica, y al mismo tiempo crítica, los convierte en paradigmas de la reflexividad; y el segundo, sobre el modo de concebir la producción del conocimiento y la recuperación de los saberes marginados en la modernidad tradicional.

El hecho de que se asuma como punto central del proyecto de Capacitación Campesina “la problemática relacionada con la erosión cultural, se aborda en el área temática de historia regional, encaminada a apoyar el diagnóstico y la planeación de alternativas en base a la cultura y los recursos con que cuenta la población local, así mismo esta área incluye los siguientes temas a considerarse dentro de los talleres de capacitación: impulso a las normas de acceso a los recursos naturales comunitarios, dieta tradicional, sistemas de producción tradicional, instituciones y normas locales, costumbres, conocimiento y manejo de recursos naturales.” Tal como apunta la doctora Luisa Paré, coordinadora general de SENDAS y asesora de Moc Cinti.

Considerándose al conocimiento no como aquel que remite al conocimiento escolar, sino el conocimiento profundo, ese que tiene que ver con el modo en cómo se hacen las cosas, el saber hacer que contiene formas específicas de relación con el entorno y que se estructuran de acuerdo a definiciones implícitas del papel del ser humano; que busca recuperarse y al mismo tiempo innovarse para lograr un saber hacer que, al mismo tiempo que satisfaga las necesidades de los habitantes de la región, logre la conservación de los recursos naturales; un saber hacer que del

mismo modo que respete la dinámica intrínseca de las formas de relación existentes, logre modificar las condiciones de forma tal que trastoque las relaciones de subordinación y desvaloración de la persona, que incluya el empoderamiento del individuo sin desarticular los lazos con la comunidad.

Es ese tipo de conocimiento el que se persigue, y el que busca difundirse haciéndole frente al saber hacer establecido, mediante la capacitación de promotores según técnicas y tecnologías de bajo impacto, respetuosas del ambiente y que generen beneficios a corto plazo. *La dificultad para implementar de una propuesta de manejo de recursos naturales diferente, radica en que es preciso enfrentar las estrategias de un modelo de desarrollo sujeto a políticas del gobierno, a la instauración vertical de los programas no participativos y a la imposición de “paquetes preestablecidos” el uso de agroquímicos, semilla mejorada, etc. Un modelo de manejo de recursos que se ha impuesto en el campo mexicano durante los últimos 50 años.* (Entrevista a Helio García, asesor de Mok Cinti)

El potenciar este tipo de saberes, convertidos en conocimiento, recuperando los saberes tradicionales, comunitarios y en equilibrio con el medio ambiente, al mismo tiempo que buscar la innovación de las técnicas productivas y cuestionar las tecnologías sociales de subordinación entre los géneros, convierte la misión del Centro de Capacitación Campesina en un trabajo que se inscribe en las áreas que definen y estructuran a la modernidad reflexiva.

Por otro lado, este proyecto tiene una visión y amplitud regional, deja de lado las fronteras tradicionales de municipios y comunidades para plantear, incorporando a promotores de toda la región y pertenecientes a distintas organizaciones, sin discriminaciones políticas o de género, una visión participativa de la región.

En otro sentido, la sucesión de alternativas organizativas que acompañan la producción de nuevos conocimientos y el valor de la innovación, genera nuevas condiciones organizacionales que exigen la unión, la reflexión conjunta y el intercambio de experiencias con otras organizaciones y personas que han desarrollado en otras partes del mundo proyectos similares. La globalización se traduce en la capacidad de intercambiar las experiencias dichas y asimilarlas a las condiciones locales. En esta dirección se participa, se intercambian experiencias y se presenta el trabajo en distintas redes donde algunas de la organizaciones participan, como la red de gestión de recursos naturales, redes de experimentación campesina, etc.; y en encuentros internacionales donde participan organizaciones que se dedican a trabajos similares en distintas partes del mundo (Guatemala, Nicaragua, recientemente) del mismo modo en que cada uno de los actores pertenecientes a las organizaciones

están en contacto con diversas instituciones y universidades (UNAM, UAM, UV, INIFAP, etc.) donde presentan y proponen las experiencias que se tienen en el Centro

De este modo se da la incorporación de nuevas tecnologías de comunicación que traen consigo la transformación de las vías organizacionales, donde la producción de nuevos conocimiento y la innovación devienen en la razón principal para la reestructuración.

La gráfica muestra la composición del proyecto de acuerdo con las variables más relevantes y nos permite ver el sentido de un proyecto que se lleva a cabo con el conjunto de esfuerzos organizacionales integrados en una RED. El alcance es alto, así como las relaciones que establecen con otras organizaciones; tiene una alta integralidad, orientación a los riesgos, multidisciplinariedad e innovación, el proyecto está orientado hacia las necesidades de los beneficiarios, y esto permite mantener la eficiencia.



Proyecto de Capacitación para Mujeres.

El proyecto es apoyado por el financiamiento de “Semillas”. En la realización de la propuesta y en la aplicación de ésta intervienen tres organizaciones: Decotux, Tanesilis y Moc Cinti.

Del mismo modo que la organización en RED y el Centro de Capacitación Campesina, el factor del financiamiento interviene para que tenga lugar la reunión de distintas organizaciones en la concepción y la aplicación del proyecto. La cooperativa Moc Cinti presentó como proyecto el trabajo de un grupo de mujeres para herbolaria y medicina tradicional, la propuesta fue rechazada porque carecía de la perspectiva de género. Las organizaciones que tienen experiencia en el trabajo de género son Decotux y Tanesilis, las cuales deciden reunirse para diseñar la propuesta más amplia

e incorporar los trabajos que se tienen en distintas comunidades con mujeres y la perspectiva de género. Se trabaja el proyecto a lo largo de un año, las reuniones no siempre se logran, las distancias, la falta de recursos y el exceso de trabajo las espacia; sin embargo, una vez realizado, el proyecto fue aprobado por la agencia y se recibieron los recursos solicitados.

Las ventajas más inmediatas son la elaboración de los proyectos en conjunto se facilita y hay más ideas y mejores proyectos. Trabajar juntos te permite la reflexión regional y estatal que como organización única no se puede, la diversidad de las organizaciones ayuda al enriquecimiento del punto de vista en lo político y en lo técnico. Nosotros como cooperativa antes no teníamos esa oportunidad porque estábamos más circunscritos a lo técnico. (Cristina Guerrero, asesora de Moc Cinti)

Cada una de las organizaciones involucradas en este proyecto tienen trabajo con mujeres en las comunidades en las que realizan sus actividades desde hace casi diez años, sin embargo, la perspectiva del trabajo ha ido cambiando incorporándose la perspectiva de género al efectuarse un reconocimiento de la especificidad de las condiciones en que viven debidas a las disposiciones culturales y de de distribución económica de la región.

El trabajo en red: Es el intercambio de experiencias y la complementación de saberes tanto técnicos como sociales para el diseño eficiente e integral de proyectos con mayor impacto, así como el compartir los recursos de co especialización en las distintas fases y para las distintas tareas que la realización del proyecto exige. Por ejemplo, una vez que se realiza el proyecto y se logran los financiamientos: la asesoría técnica y la capacitación está a cargo de las asesoras de Decotux y Tanesilis, el seguimiento y acompañamiento de algunos proyectos está a cargo de la asesora de Moc Cinti y de una colaboradora de Decotux que tiene una formación en las comunidades eclesíásticas de base. Mientras que la evaluación se da colectivamente, primero conjuntamente con los beneficiarios y después entre las asesoras y colaboradoras del proyecto. El trabajo interorganizacional en red también:

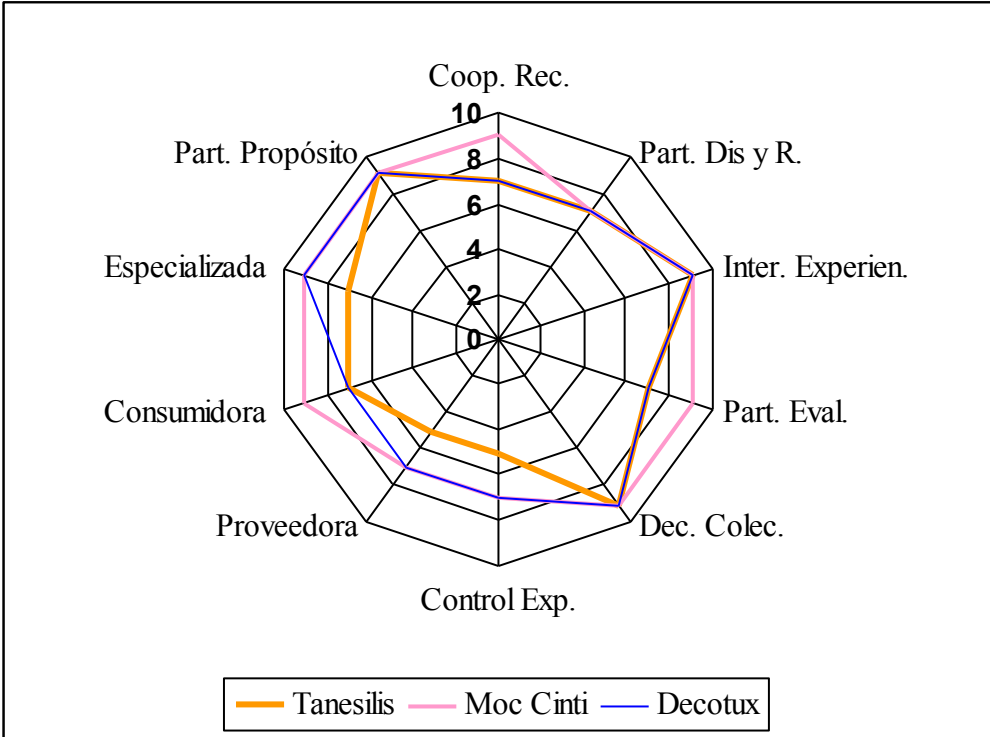
Implica más trabajo porque necesitas mucho tiempo para las reuniones. Te nutres con las ideas de otros pero dependes de los tiempos de todos y se requiere mucha discusión. Otra desventaja es el traslado, las reuniones se hacen aquí pero para los que vienen de San Andrés implica mucho tiempo y desgaste (Cristina Guerrero, entrevista)

Así, cada una de las organizaciones que se integran en el diseño y la realización del proyecto de Capacitación para Mujeres, lo hace con sus recursos de especialización y a partir del reconocimiento de sus necesidades en cuanto organizaciones.

MOC CINTI convoca a las organizaciones de la RED a sumarse al proyecto que ella propone a la agencia de financiamiento, debido a que es rechazado el proyecto diseñado por ella dado que está exclusivamente orientado hacia lo productivo y carece de una perspectiva amplia de género. Aporta la especialización y la experiencia en el trabajo productivo con mujeres y la infraestructura de la organización.

DECOTUX se suma al diseño y a la realización del proyecto aportando su experiencia en el trabajo con mujeres y la especialización que tienen como organización en cuanto el diseño de proyectos con una clara y amplia perspectiva de género.

TANESILIS aporta las relaciones que tiene con los gobiernos municipales de la zona en la que trabaja, la experiencia del trabajo con mujeres en el mismo rubro productivo y en la capacitación que propone el proyecto y aporta también una perspectiva del trabajo con género.



La participación es bastante homogénea sobre todo en lo que respecta al intercambio de experiencias, la participación en la toma de decisiones, la confluencia en el propósito y la colaboración en el diseño y la realización del proyecto, la diferencia radica en el uso que cada organización hace del proyecto y en el grado de especialización que cada una aporta.

El Proyecto.

En el marco del esfuerzo de nuestra red para impulsar el desarrollo regional hacia la sustentabilidad con equidad y justicia social, se trata de favorecer la generación de relaciones de género más justas y equitativas en las organizaciones de la red, a través de procesos de capacitación y concientización. Estrategia de formación: sacar una generación de promotoras que después impulsen la formación y consolidación de los grupos.

Al proyecto se incorporan los distintos trabajos realizados, con la idea de darle continuidad y seguimiento, así como un apoyo más sistemático que permita unir los proyectos puntuales en un proyecto integrado con perspectiva regional. El contenido técnico de los proyectos está asociado al rescate de los saberes tradicionales y a la innovación de los conocimientos mediante la incorporación de las tecnologías de bajo impacto y la reflexión sobre el quehacer. Se compone de una visión integral y este proyecto involucra: uso de letrina seca y estufas ahorradoras de leña –que está en vías de incorporarse- hortalizas, plantas medicinales (herbolaria, medicina tradicional y homeopatía), composta, manejo de ganadería de traspatio y reforestación del solar en tres aspectos: árboles frutales, para leña y especies maderables.

El eje principal de la hortaliza y el solar es la alimentación familiar. El eje de las plantas medicinales es la salud y el eje de la aplicación de las tecnologías de bajo impacto ecológico: letrinas, estufas, composta y siembra de arbustos para leña es el aprovechamiento de los recursos con poco impacto ambiental.

Tiene dos aspectos, aquel que refiere a las necesidades prácticas, que es toda la parte técnica y objetiva, los proyectos en sí; y el aspecto de las necesidades estratégicas, que engloba todas las capacidades sociales, cualidades de reflexión y de empoderamiento que se buscan fomentar o hacer surgir en las mujeres, en esta última, que es para nosotros la parte más importante y es una capacitación muy difícil, porque no puede ir aislada y no depende exclusivamente del sujeto que la recibe, del mismo modo, si la parte técnica no va acompañada de una reflexión de fondo de tu situación como mujer en una capacitación constante el trabajo con las mujeres implica una constante reflexión con esto. Es un proceso, estamos hablando de un cambio social, no es lo mismo que incorporen nuevas tecnologías –que ya es difícil- a cambiar las actitudes, que es de largo plazo. (Elsa Almeida, entrevista)

La dinámica entre la tradición y la innovación, en este caso es una introducción paulatina de nuevas especies y actividades, así como la capacitación necesaria para aplicarlas de forma integral, otro objetivo muy importante es la revaloración del trabajo de las mujeres.

Considerando que las relaciones de género son estructuras de poder, se desequilibran con estos trabajos sobre revaloración de las mujeres. Es necesario un trabajo sobre la relación mixta de género, no juntos pero sí con un espacio especial. Las mujeres lo están haciendo, pero los hombres no. Ahí hay un problema, debemos diseñar una estrategia, nosotros no podemos hacerlo porque estamos interviniendo de otra manera. (Elsa Almeida, entrevista)

En este proyecto se expresa de forma muy clara la aplicabilidad del concepto de desarrollo sustentable y el cambio en las relaciones sociales que al interior de la familia se reproducen traduciendo en la práctica lo que el Banco Mundial describe como *el mejoramiento sostenible del nivel de vida que comprende tanto el consumo material como la salud y la educación y protección al medio ambiente, y la definición comprende también una mayor igualdad en las oportunidades, la independencia política y las libertades civiles.*

Tomando en cuenta las necesidades de la biosfera en cuanto al compromiso de apoyar la realización de estudios y trabajos de investigación que incrementen y completen el conocimiento sobre los aspectos biológicos, ambientales, económicos y sociales de la Región y planteen alternativas para el aprovechamiento sustentable de los recursos, este trabajo se inscribe en la consideración de que en todas las actividades de aprovechamiento de recursos se implica la participación de los diversos integrantes de la unidad familiar. Sin embargo hasta ahora se ha privilegiado la capacitación, educación y fortalecimiento de las posibilidades de los campesinos. Por ello, se trata de incorporar a todos los miembros de la unidad familiar, tomando en cuenta sus especificidades, sus potencialidades y sus necesidades; se trata de trabajar hacia la equidad de género, por lo que se debe propiciar que las mujeres sean incorporadas no sólo en función de su participación en actividades que reproduzcan los roles femeninos tradicionales, sino en el establecimiento de condiciones donde ellas alcancen espacios y oportunidades nuevas y de mayor potencial.

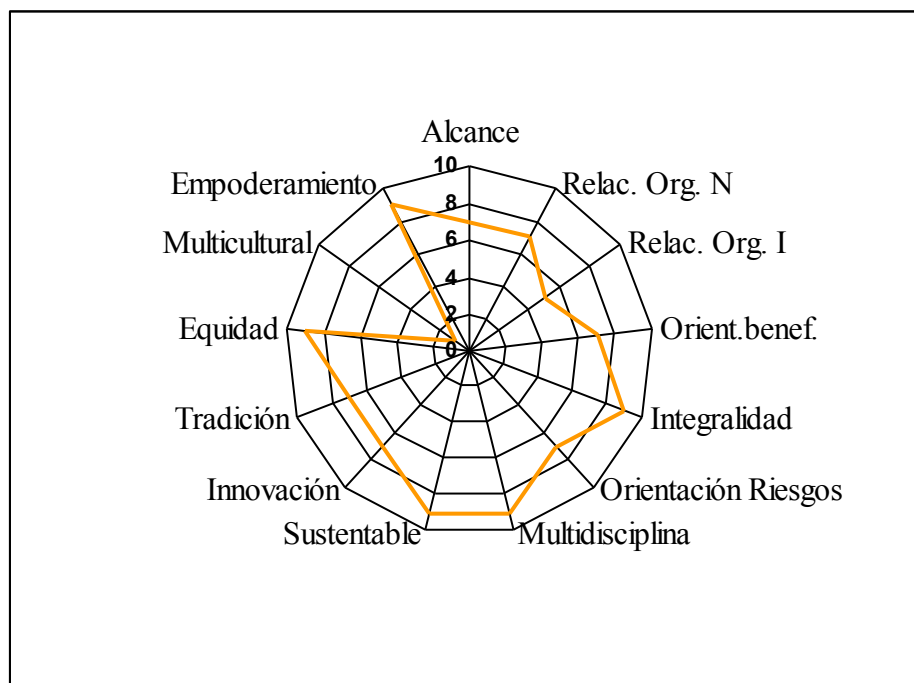
Relación con el beneficiario.

El beneficiario se incorpora en todas las fases de la concepción, diseño y realización del proyecto.

Lo primero era conocer cómo lo ven las mujeres, cómo lo visualizan, qué es lo que quieren. La idea era presentarles nuevas posibilidades de uso y aprovechamiento para acceder a lo cual se requiere capacitación, organización, movilización. Después del diagnóstico y de acuerdo con los resultados, dimos capacitación para manejo de solares y producción de hortalizas en traspatio, eso fue el eje del proyecto para empezar a aprovechar los recursos existentes en el solar. El problema es el siguiente, la parte técnica o de las acciones prácticas sólo incrementan las tareas y se fomentan los mismos hábitos y las formas de relacionarse, si la parte de la organización y el empoderamiento no está resuelta, se generan muchos conflictos. (Elsa Almeida, DECOTUX).

Si bien, la evaluación es difícil puesto que se trata de evaluar la revaloración y el crecimiento de las mujeres y es algo muy cualitativo, si hay metodologías e indicadores el problema es la poca posibilidad de incorporarlo a los financiamientos, como un proyecto integral. (Entrevista a Verónica Munier, asesora de Tanesilis).

Como se observa en la gráfica, el proyecto de capacitación para mujeres tiene una gran capacidad para proponer alternativas productivas sustentables, integrales y multidisciplinarias de trabajos con



un fuerte componente de equidad de género y empoderamiento, así como un buen nivel de alcance o impacto social, lo cual permite ver la amplitud de la rentabilidad social y el éxito de la asociación interorganizacional.

Microcuencia.

En el contexto de la Red, surge la propuesta de concursar para la convocatoria de SEDESOL de co-inversión focalizada para hacer un trabajo de desarrollo regional en la Sierra de Santa Marta. La dimensión y la proyección del trabajo requiere la unificación de los recursos en varios sentidos, primero porque como se trata de una co-inversión, la organización debe demostrar que en el lapso de un año ha ejercido recursos por la misma cantidad que está solicitando (millón y medio de pesos), este requisito no lo cumple ninguna organización en particular, pero sí en conjunto; segundo, porque en tanto que se trata de un proyecto de dimensión regional, el trabajo que puede realizar cada organización no es suficiente para ello, pero sí son capaces de realizarlos juntas.

Por otro lado, el hecho de formar un frente común de las organizaciones que trabajan en la zona - aunque no todas están en la red- les permite acceder a recursos federales que posibiliten la realización de trabajos con un impacto suficiente.

Así pues, la formación de esta red de trabajo organizada en torno al proyecto de manejo de microcuenca se realiza por la necesidad de unir esfuerzos y recursos materiales así como las capacidades, relaciones y saberes de todas las organizaciones que en ella participan; la unión eficaz de dichos recursos de co-especialización determina la competitividad de la coalición para acceder a los recursos.

La propuesta como proyecto en red tiene distintas vertientes, por un lado el proyecto de manejo de cuencas es elaborado por el INIFAP y Decotux para realizarse en principio en una comunidad de la zona de San Andrés. Este proyecto se concibe a partir del reconocimiento de que los años de trabajo como organización en las comunidades, aplicando las tecnologías de laderas y la siembra de terrazas de muro vivo para contener la erosión del suelo -aparte de que se han realizado de forma dispersa- no contemplan otros elementos que componen la cuenca integrados al problema de la erosión, como lo es el cuidado del agua. El trabajo ahora consiste en tener como referencia el concepto de microcuenca como unidad integral básica para conservar los recursos suelo-agua. Para llevar a cabo este proyecto, se entra en contacto con distintas organizaciones en dos niveles, a nivel municipal y a nivel federal lo cual permite integrar en este proyecto las acciones dispersas que ellos promueven.

Al proyecto de manejo de cuencas se unen recursos de co-especialización, por un lado el INIFAP tiene experiencia y recursos en las tecnologías de conservación de los recursos para la parcela, pero carece tanto de la perspectiva social, cultural y de género, como de las habilidades técnicas para el manejo de los solares, en lo cual Decotux sí tiene trabajo desarrollado.

Ambas organizaciones pertenecen a la red, pero su área de acción no está catalogada como prioritaria para SEDESOL, por lo tanto, no pueden concursar directamente como organizaciones, pero sí como parte de la ROSDESUR su proyecto en la convocatoria mencionada. No es el caso de Santa Marta, donde realizan sus actividades el resto de las organizaciones que componen la red: Moc Cinti, Sendas, Tanesilis, Jom Shuk, y las que participan en el proyecto del C.C.C como usuarias, es el caso de Fomento Cultural y Educativo. De este modo, el proyecto de manejo de cuencas se propone como proyecto de la red para concursar por los recursos de la SEDESOL.

Se presenta una convocatoria amplia para integrar a todas las organizaciones que trabajan en la zona, pero sólo participan las cuatro organizaciones que pertenecen a la red, poniéndose en evidencia las dificultades de asociación más amplia y fortalecida de las organizaciones de la región

con las que se tiene contacto. Sucede que el trabajo colectivo no puede realizarse debido a que cada una de ellas tiene intereses específicos, es el caso de Fomento Cultural y Educativo, el Proyecto de Sierra de Santa Marta y el Frente Popular de Zaragoza quienes deciden concursar cada una por su parte por los recursos de la convocatoria de SEDESOL.

De este modo, se reúnen para la realización del proyecto de manejo de cuenca: **Sendas, Moc Cinti, Tanesilis, Jom Shuk, INIFAP y Decotux**. En donde las dos últimas aparecen como asesores de la elaboración del proyecto y se implican en la realización aun cuando los recursos que se obtienen no estén orientados hacia la zona en la que ellos trabajan, participan entonces con los conocimientos, la experiencia y las relaciones y tienen a cambio la experiencia.

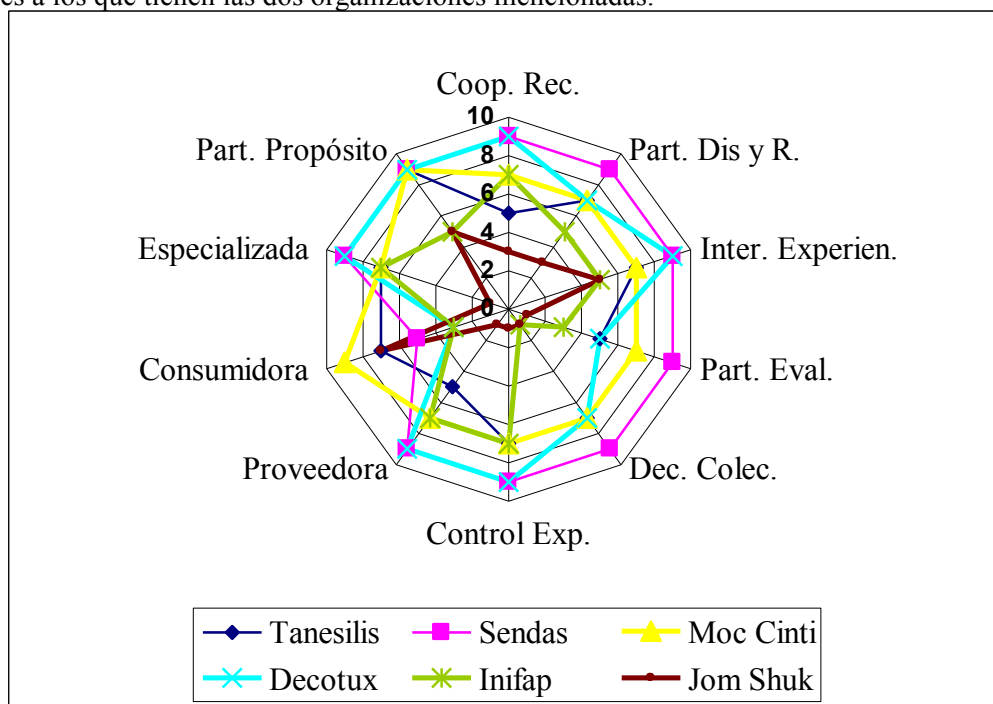
Dinámica organizacional.

Como hemos descrito, **DECOTUX** participa en el proyecto de microcuenca con todos los recursos de especialización, experiencia y conocimientos que tiene en la zona en la que trabaja, con el proyecto de trabajo diseñado junto con el **INIFAP**; en este proyecto aparece como organización asesora buscando el fortalecimiento de la red y del trabajo de las organizaciones civiles en la región.

El **INIFAP** participa también como asesora, pero su grado de involucramiento en el desarrollo del proyecto es menor, puesto que el compromiso con el propósito de la RED es más bajo (ver gráfica de la red); sin embargo, pone a la disposición todos sus conocimientos y experiencias.

SENDAS y **MOC CINTI** se integra totalmente al proyecto.

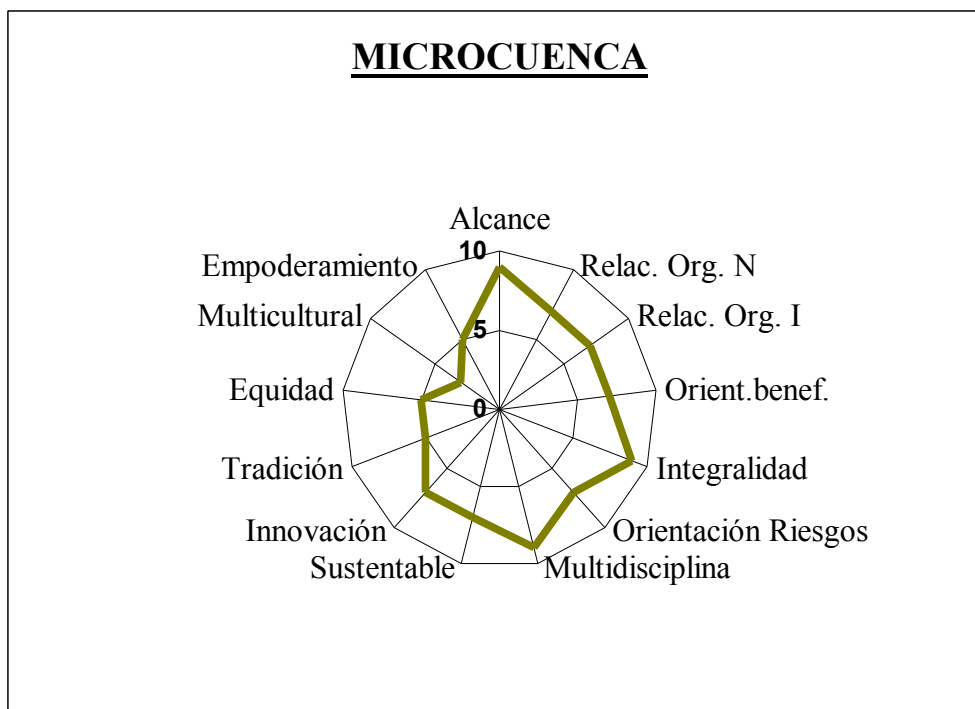
La participación de **Tanesilis** es intensa pero relativa a los recursos de que dispone, que son menores a los que tienen las dos organizaciones mencionadas.



Mientras que **Jom Shuk** se integra al proyecto como organización de la RED como usuaria pero lo hace con muy poca participación de recursos.

El proyecto recibió los financiamientos solicitados y se implementó, tal como había sido propuesto; sin embargo, en la medida que se desplegando en la aplicación real, tanto el proyecto como la dinámica organizacional se fue trastocando hasta llegar al punto que fueron Moc Cinti y Sendas quienes concluyeron el trabajo. No obstante, no nos fue posible atestiguar este proceso debido a que los fondos fueron recibidos después de que la práctica de campo se había concluido.

Esto se observa gráficamente del siguiente modo:



El proyecto de desarrollo regional contempla la aplicación integral de tecnologías productivas de bajo impacto en la parcela y en el manejo de los solares, la aplicación de tecnologías ecológicas para la conservación de los suelos y el agua; para ello se realizan cursos y talleres de capacitación dirigidos a los habitantes de la zona, y se destinan recursos para llevarlos a cabo.

Se contemplan también proyectos productivos alternativos, capacitación, asesorías y apoyos para su realización y comercialización. Es el caso de los grupos de herbolaria y medicina tradicional y artesanías.

Proyectos de ecoturismo campesino que permitan aprovechar los recursos naturales sin destruirlos; para ello se realizan también talleres y cursos de capacitación, encuentros con otras organizaciones para conocer su experiencia, visitas y apoyos puntuales de infraestructura eco turística.

El contenido de este proyecto se inscribe en los retos del desarrollo sustentable y las posibilidades de conservación de los recursos de la biosfera en el sentido de lograr el Manejo ecológico de la biodiversidad comunitaria, que sería el trabajo de las reservas campesinas, y el tipo de trabajo que apoya el Banco Mundial-GEF.

Tiene un punto muy alto de alcance, de integralidad y de incorporación de saberes multidisciplinarios, una alta orientación a los riesgos y propuestas de desarrollo de carácter sustentable e innovador. Está orientado hacia el beneficiario y recupera los saberes tradicionales; sin embargo, la perspectiva de género y el empoderamiento que persigue no son tan altos en relación a la productividad de los proyectos.

Ecoturismo campesino (LÓPEZ MATEOS).

La propuesta de ecoturismo campesino no constituye un proyecto de la coalición o red, pero sí integra una serie de relaciones interorganizacionales donde participan en la red las organizaciones, y al mismo tiempo genera relaciones en red con otras organizaciones y comunidades de la zona, que van sumando a los proyectos productivos y de capacitación que se llevan a cabo en la ROSDESUR. Ello empodera a la RED y generan una dinámica de enriquecimiento de los proyectos e incremento del impacto.

Como vimos en la introducción a este capítulo, una de las oportunidades de conservación de la reserva de la biosfera está en la modalidad de turismo que requiere del establecimiento de criterios y normas para su desarrollo, tomando en cuenta que debe ser compatible con los propósitos de la conservación que el desarrollo social. De ahí que deba ser de baja densidad, usando tecnologías, infraestructura y arquitectura de bajo impacto ambiental e integración de servicios con el paisaje natural.

En 1998, con la asesoría y apoyo de **Sendas**, se inicia el proyecto de ecoturismo campesino en el ejido de **López Mateos** quienes se constituyen como organización a fin de poder obtener recursos y financiamientos para llevar a cabo su proyecto. A partir de ese año, se han ido desarrollando estrategias comunitarias integradas a la noción de ecoturismo: veda de caza, cuidado de los bosques y selvas, reforestación, cuidado de las viviendas, incorporación de letrinas secas, diversificación de los cultivos, manejo de solares, etc., además de la construcción de algunas viviendas para el turismo y de senderos ecológicos en la selva para las visitas guiadas.

La noción de ecoturismo campesino está en construcción, se busca la integración de la lógica productiva orientada a la sobrevivencia y la conservación de los recursos naturales con fines

“estéticos” y productivos sin alterar el ecosistema. Este tipo de turismo tiene una gran demanda puesto que es un consumo “políticamente correcto” legitimado socialmente en los discursos ecológicos-políticos, esta circunstancia hace viables e incluso necesarias las iniciativas comunitarias orientadas en esa dirección.

La experiencia de la López Mateos se ha difundido en las comunidades de la región y el último año se han incorporado otras tres comunidades: Margaritas, Sontecomapan y Miguel Hidalgo en un proyecto de red de ecoturismo campesino es financiado por El Fondo Mexicano para la Conservación y apoyado por la oficina de la Reserva de la biósfera. El proyecto consiste en reproducir en ellas la experiencia de la comunidad López Mateos, quien es gestora y responsable del proyecto que contiene cuatro etapas, en las cuales se van a ir sumando las comunidades mencionadas. El objetivo final es crear distintas alternativas para el turismo y la conservación de los cinco ecosistemas que hay en la región.

Este proyecto se relaciona con la red, ya que algunos de sus miembros más activos son socios de la cooperativa de **Moc Cinti** y se capacitan en el Centro de Capacitación Campesina, reciben apoyo y asesoría por parte de Sendas, al mismo tiempo que ellos difunden y comparten su experiencia con la organización **Jom Shuk y Moc Cinti** que tienen, cada una por su parte, proyectos de ecoturismo campesino.

La integración de las organizaciones se da en distintos niveles y tiene una dinámica de orientación y capacitación al mismo tiempo que de difusión. Las razones básicas por las cuales las organizaciones se relacionan entre sí son el intercambio de experiencias y la consecución de recursos de financiamiento para llevar a cabo sus fines.

La red núcleo la conforman la S.S.S del ejido de López Mateos que participa como promotora y responsable del proyecto, el ejido **las Margaritas, Sontecomapan y Miguel Hidalgo** que ya tienen infraestructura turística pero carecen de una visión de ecoturismo y aún no saben cómo integrar la visión productiva ecológicamente sustentable con la conservación de los recursos naturales de la región. Para ello se llevan a cabo cursos y talleres de capacitación en los cuales participa Sendas y Moc Cinti apoyando estratégica y logísticamente. Del mismo modo, los miembros de Jom Shuk se integran a cursos puntuales e incorporan algunas de las experiencias, de acuerdo con el entorno propio de su comunidad y organización, que tiene un componente fuerte de rescate de la cultura indígena popoluca.

Sendas promueve, difunde y apoya a la organización para la consecución de recursos, aporta por tanto sus recursos de relaciones y promueve la experiencia en otros ámbitos (encuentros nacionales e internacionales de corte académico y universitario)

Moc Cinti apoya con recursos de capacitación al mismo tiempo que recibe la información y participa de la experiencia

Jom Shuk recibe asesorías y asiste a las platicas de ecoturismo para intercambiar experiencias.

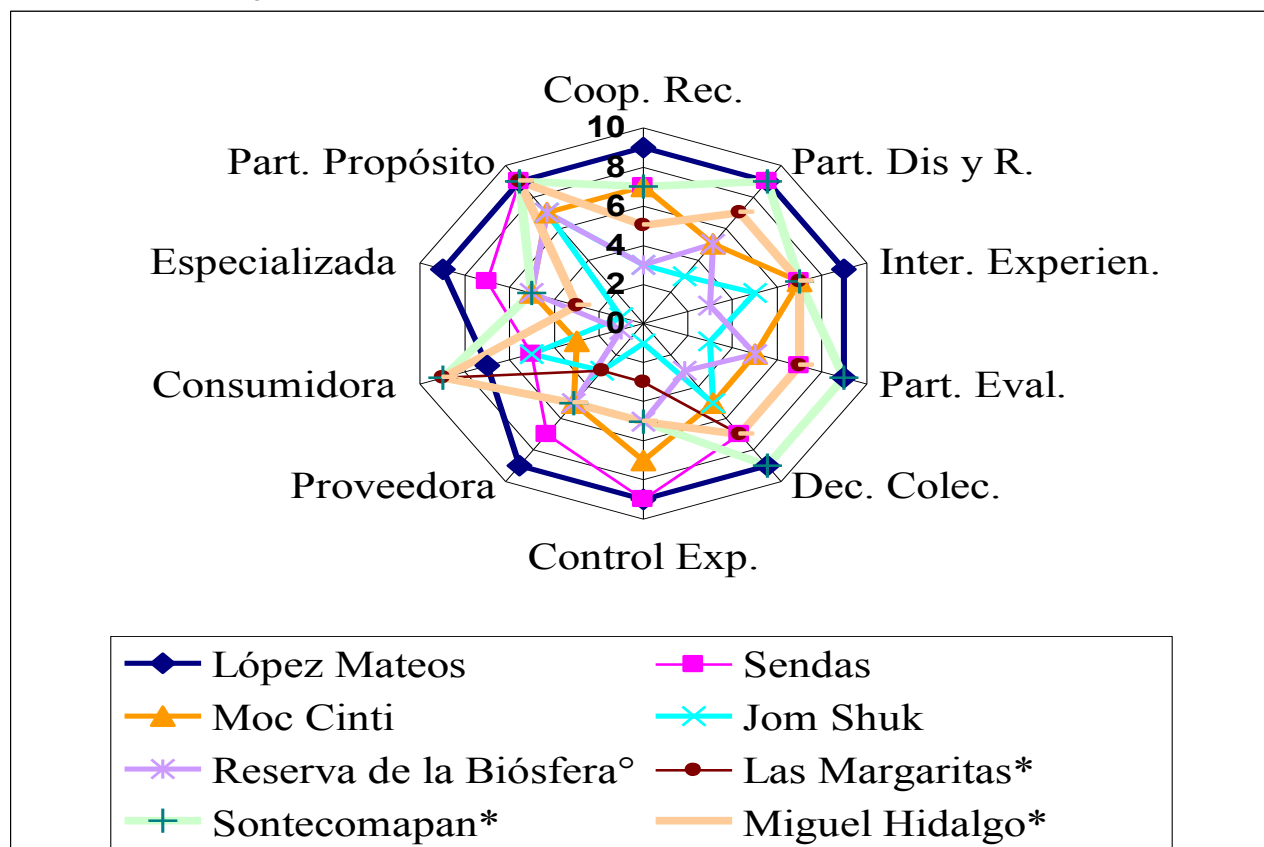
La López Mateos difunde y capacita, da asesorías y apoya las iniciativas de las tres comunidades de la red.

Sontecomapan, que tiene una mayor experiencia en el manejo de turismo, por estar frente a la playa y el río, reestructura la infraestructura con la orientación sustentable del turismo.

Las Margaritas y la Miguel Hidalgo se incorporan con la disposición de estructurarse y se organizande acuerdo a las orientaciones sugeridas.

De este modo, existe un intercambio recíproco de experiencias y recursos mediante el compromiso de adopción de la estrategia sugerida por parte de las comunidades que se incorporan al proyecto, el objetivo es reproducir en la zona la práctica de ecoturismo campesino, que permite la conservación de los recursos naturales y la sobrevivencia de los campesinos en cuanto tales.

La figura en la que se representan las interacciones organizacionales y los mecanismos que tienen lugar para la realización de este proyecto y de acuerdo a los atributos propuestos en los parámetros de la Red, es la siguiente:

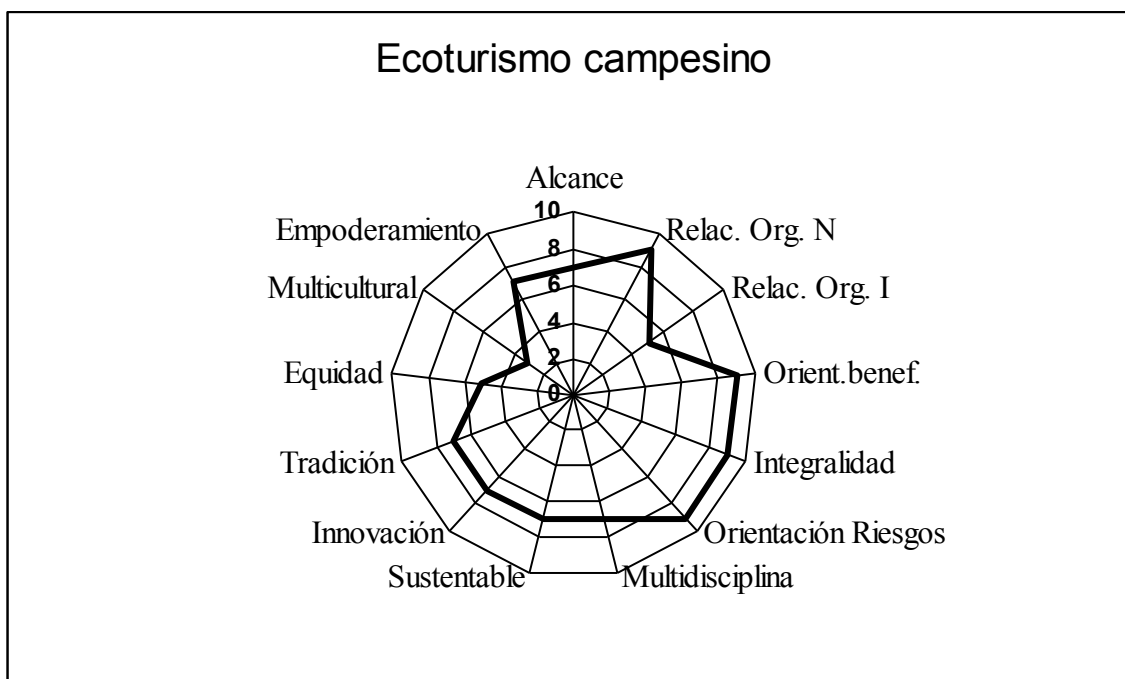


El contenido temático del proyecto, cuyo objetivo es conservar los recursos naturales al mismo tiempo que persigue la superación de la pobreza, tiene de específico, frente a otras propuestas de ecoturismo en la zona, que se trata de una experiencia campesina en la cual se integra toda la comunidad. Por ello, aparte de ser un proyecto productivo y redituable, permite y coadyuva al reestablecimiento de los vínculos sociales entre las personas e incorpora en los trabajos a los jóvenes que, en otras comunidades, debido a la carencia de alternativas de vida, emigran a otros estados. Uno de los argumentos que hace que la gente de las comunidades se sume a la aplicación de este proyecto es la idea de la **cuarta generación** en el sentido de

Es la herencia para nuestros hijos, si no hacemos nada para conservar lo que tenemos, entonces ellos no van a tener nada. Creemos que si al menos les dejamos una idea de cómo aprovechar las cosas sin que se dañen, es algo que les estamos dejando. (Valentín Azamar , coordinador de la S.S.S).

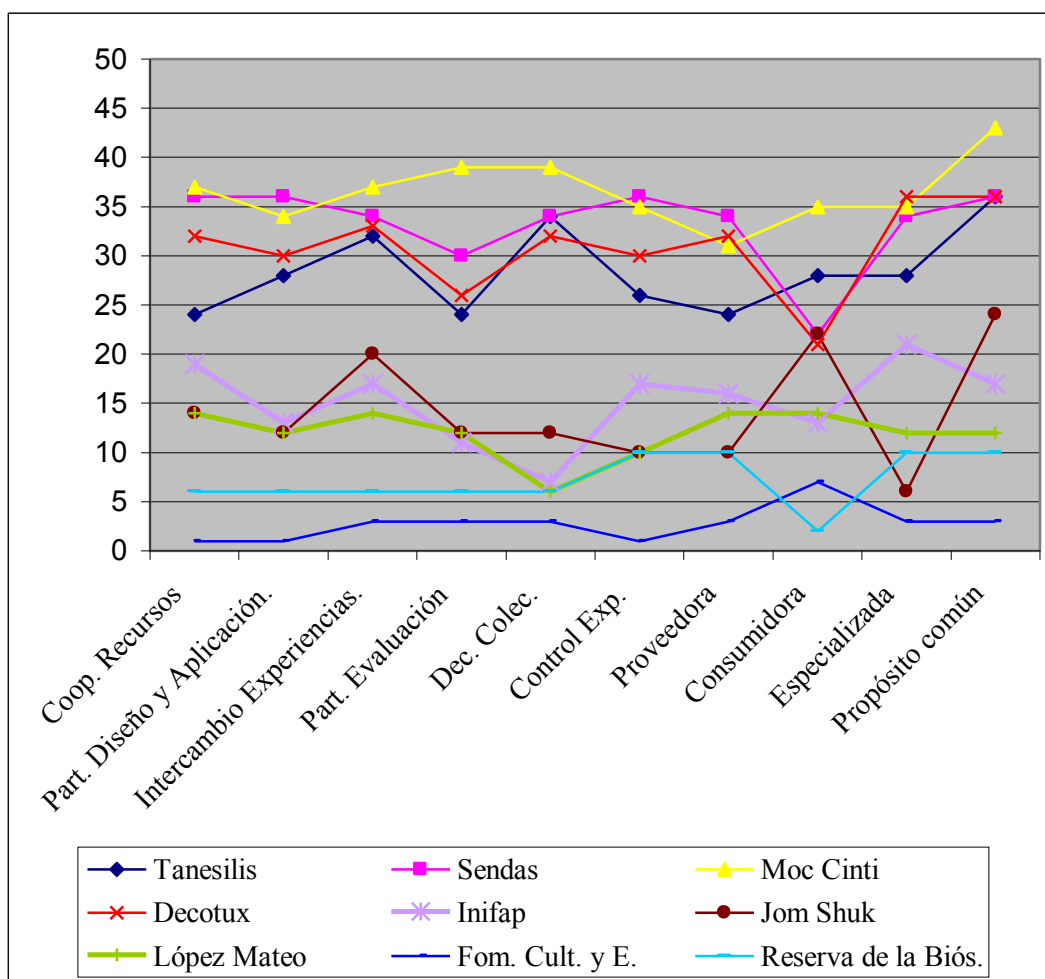
Otra característica de esta propuesta de ecoturismo consiste en que es resultado de la experiencia de las personas de la comunidad que poco a poco van integrando actividades y dimensiones de la vida cotidiana a la propuesta de turismo, que se trata de un trabajo colectivo en una propiedad colectiva.

Las características del proyecto, de acuerdo a los atributos propuestos, queda en la gráfica del siguiente modo:



Conclusiones.

De acuerdo con lo que hemos mostrado a lo largo de este capítulo, la participación de las distintas organizaciones que están integradas en la ROSDESUR es desigual, múltiple y diversa. Sin embargo, podemos encontrar algunas regularidades en la participación y en los modos de integración de cada organización, lo cual se relaciona con las cualidades particulares que tiene cada organización de acuerdo a la generación con la que se identifica. De acuerdo con los apartados anteriores, presentamos una gráfica en la cual se observa la totalidad de participación que tienen las organizaciones en los distintos proyectos de la red. Vemos el siguiente cuadro:



En la parte superior de la gráfica se despliega el comportamiento de cuatro organizaciones que conforman un primer bloque: Tanesilis, Sendas, Moc Cinti y Decotux. Con una separación de 5 a 30 puntos, observamos las tendencias participativas de otras tres: INIFAP, Jom Shuk y la SSS

López Mateos y en otro bloque se encuentra Fomento Cultural y Educativo y la Oficina de la Reserva de la Biosfera.

El primer bloque está compuesto por organizaciones que, como hemos mostrado antes, se identifican con las organizaciones de tercera y cuarta generación, sobre todo en lo que respecta al tipo de proyectos, la relación con el beneficiario, las relaciones con el entorno y la cultura organizacional y los actores. Esto nos permite observar de forma muy clara lo que hemos venido planteando sobre las cualidades de las organizaciones independientes y autónomas de tercera y cuarta generación para integrarse en RED.

El segundo bloque de organizaciones trata de organizaciones en tránsito. Por un lado se encuentran la S.S.S del ejido López Mateos dedicada al ecoturismo campesino y Jom Shuk, organización campesina orientada a la preservación de la cultura popoluca y a la conservación de los recursos naturales de su comunidad, ambas están compuestas por promotores campesinos que se suman a la RED de manera parcial y se integran a ciertos proyectos manteniendo su especificidad con el claro objeto de empoderarse, adquirir ciertas capacidades e intercambiar experiencias.

El tercer bloque de organizaciones lo componen Fomento Cultural y Educativo y la oficina de la Reserva. La primera organización, cuyas cualidades ya han sido definidas, tiene muy pocas aptitudes organizacionales para integrarse a los proyectos en Red, lo cual es evidente en este gráfico: el punto más alto es el de consumidora y esto es sólo en tanto un proyecto, el C.C.C. Esto significa que tal participación es coherente con la orientación de la organización, en cuanto que sus objetivos no están determinados por la búsqueda de cualidades de empoderamiento ni de equidad de género. En lo que respecta a la Reserva de la Biosfera es, como mencionamos antes, la única organización que participa en la Red que no es una organización civil sino gubernamental; su participación es muy baja puesto que no participa ni del propósito común, ni de los objetivos, ni tiene las necesidades de financiamiento e impacto que caracterizan a las ONG's; sin embargo, se suma a ciertos proyectos en sus cualidades de experto, como proveedora de servicios.

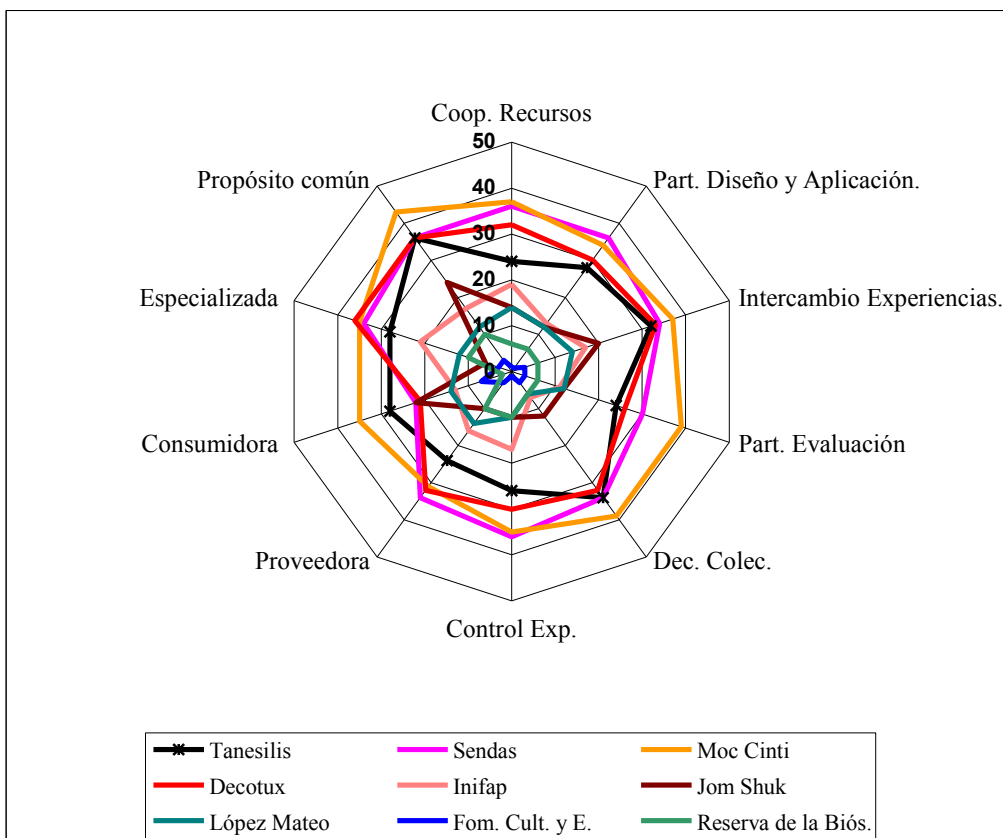
Una vez dicho lo anterior, podemos observar que tanto en la Red de Organizaciones Civiles de Desarrollo Sustentable en el Sur de Veracruz, como en los proyectos que en su contexto se llevan a cabo, existe un índice de globalidad inherente en cuanto a los contenidos de los proyectos desarrollados, puesto que todos están respondiendo con alternativas concretas a los retos que plantea la ecología y el desarrollo sustentable con un fuerte componente de género, que si bien no está del todo definido en cada uno de ellos, sí se toma en cuenta para su puesta en marcha.

De lo que se desprende que esta es una estrategia adecuada –aunque no suficiente- para responder a los retos que plantea la ecología y para enfrentar los riesgos y los problemas medioambientales a

nivel global, dicha cuestión se pone de manifiesto con la participación de la Reserva de la Biosfera que por definición, está considerando la visión global del planeta y se orienta a solucionar los retos que implican los riesgos resultados de la visión de desarrollo de la primera modernidad.

En cuanto a la cuestión que las define como organizaciones de la sociedad del conocimiento, son generadoras de conocimientos y constructoras de nuevos saberes y formas de relación propias de la modernidad reflexiva, si bien la capacidad para difundir información y para integrarse mediante el uso de tecnologías de comunicación es todavía baja.

Porque son capaces de unirse y generar alternativas, difundir y compartir sus experiencias con otras organizaciones. Porque conciben y llevan a cabo sus proyectos tomando en cuenta los recursos de coespecialización y compartiendo los recursos. Porque su estructuración es horizontal y democrática, las decisiones se toman por consenso, lo cual algunas veces provoca que éstas no puedan lograrse de forma rápida y algunas veces se dispersan ciertas iniciativas. El hecho de que los espacios de formalización no determinados y que por lo mismo las responsabilidades –sobre todo administrativas- no resulten completamente claras, provoca en no pocas ocasiones problemas de interacción entre los actores de las organizaciones; sin embargo, prevalece la necesidad de llevar a cabo las tareas y de cumplir con las responsabilidades. Si bien es cierto que esta responsabilidad no siempre reposa en quienes han sido asignados para ello.



Una cuestión fundamental, que no se traduce en la concepción y realización de los proyectos, tiene que ver con el hecho de que los financiamientos que se reciben para realizarlos no contemplan el gasto de las asesorías ni el pago de salarios, por lo cual los miembros de las organizaciones que son asesores del proyecto se ven inmersos en una incertidumbre económica que en muchas ocasiones no les permite cumplir satisfactoriamente con las actividades necesarias para cubrir sus responsabilidades. Esto impide a las organizaciones alcanzar el nivel de eficiencia necesario, y se ven bloqueadas como en un nudo gordiano: la falta de recursos impide la posibilidad de que haya una capacitación para la obtención de recursos que permitan y aseguren trabajos con un mayor impacto en la región.

Sin embargo, las tendencias en los financiamientos están cambiando, mientras que hace unos años las organizaciones civiles trabajan gracias a financiamientos primordialmente internacionales, por medio de agencias tales como la Ford, la Rockefeller, Novim y la Kellogg's, ahora concursan por acceder a los recursos que pone a su disposición el gobierno federal. Esto implica un cambio de estrategias, implica la necesidad de integrar esfuerzos con otras organizaciones y con instituciones de corte gubernamental para llevar a cabo proyectos de tipo integral y multi organizacional. Lo anterior supone o explica también la necesidad, por parte de estas organizaciones de incidir en políticas públicas.

La gestión del gobierno está cambiando y el papel de las organizaciones civiles es cada vez más importante en la forma de desarrollar estos cambios.

V. CONCLUSIONES GENERALES.

A lo largo de esta tesis hemos planteado una serie de cuestiones que retomaremos brevemente en las presentes conclusiones. En el primer capítulo desarrollamos los argumentos que nos permitieron afirmar la concordancia existente entre el modelo de desarrollo propugnado en la modernidad tradicional, la estructuración de las organizaciones modernas y las cualidades que definen a las organizaciones civiles de lo que aquí denominamos como de primera y segunda generación. Afirmamos también que dicha correspondencia sitúa los márgenes de la política y delimita la acción del sujeto por lo cual, comprender los procesos que tienen lugar en las organizaciones significa abordar los mecanismos a partir de los cuales el individuo y el actor social se constituyen.

En términos generales, podemos concluir que efectivamente: *Cada particularidad contiene una generalidad; cada régimen fabril particular es producto de fuerzas generales que operan a nivel social o mundial* (Burawoy 1985)¹ y en esta misma dirección, establecer que cada modelo de desarrollo contiene formas organizacionales específicas que condensan y afirma el paradigma que les da sentido. Dichas formas permiten reproducir la pauta que el paradigma promueve y consolidar la formación de cierto tipo de individuos que devienen en actores sociales que a su vez portan la experiencia, y realizan con sus prácticas, la realidad de dicho modelo.

En el segundo capítulo desarrollamos la hipótesis de que las turbulencias generadas por el cambio de un modelo de desarrollo a otro, las transformaciones que tienen lugar en la forma en que se ha concebido el mundo en las últimas décadas; las contradicciones y las pugnas que se desarrollan a nivel político y económico mundial se traducen, a nivel organizacional, en el surgimiento de las nuevas formas organizacionales y en red, así como en la emergencia de las organizaciones civiles de tercera y cuarta generación. Lo mismo ocurre con la conformación de Redes de organizaciones civiles de desarrollo, las cuales, dadas sus cualidades organizacionales y temáticas, afirmamos que representan la reflexividad organizacional en tanto que se caracterizan por condensar en su seno una nueva concepción de la naturaleza, el desarrollo y el individuo, lo cual se manifiesta en:

a) El establecimiento de vínculos más o menos estables con un cierto grado de densidad que surgen entre organizaciones independientes que se conforman de manera democrática con estructuras simples y con procesos dinámicos de intercomunicación; con una estructura horizontal, con una forma de gobierno no centralizado, con jerarquías tendientes a cero, mucha iniciativa interna y local, que actúan siguiendo una idea central realizada a través de tácticas descentralizadas y que dependen de una comunicación densa sobre intercambio de información funcional.

¹ Burawoy (1985) *The politics of Production: Factory Regimes under capitalism and Socialism* Londres, Verso, Citado por Marsden en (1997) "La política del análisis organizacional" *Gestión y política pública*,

b) En el hecho de que los discursos y las estrategias generadas en la sociedad del conocimiento y la reflexividad científica se intersectan en ellas en cuanto a que la racionalidad impresa en la búsqueda de nuevos conocimientos y en las estrategias para su realización se encuentra determinada por la necesidad de recuperar las relaciones de equilibrio con la naturaleza y entre los sujetos, en la lucha de la superación de la pobreza; por lo tanto, ese conocimiento no está ni absorbido ni determinado por la lógica del mercado y la competencia.

c) En el aspecto organizacional, una de las principales características de las redes de organizaciones civiles es que está integrada por distintas organizaciones con cualidades específicas y actores individuales independientes y autónomos que libremente deciden formar parte de la RED cuya la relación está basadas en la autonomía y en la aceptación voluntaria de objetivos comunes y planes de acción, con reglas de interacción, estándares de actuación y determinación de responsabilidades que se establecen mediante mecanismos de negociación y consenso.

Dichas características vinculan a las OCD's con la noción de *sistemas de trabajo* que se definen por ser *sistemas de convivencia constituidos bajo la emoción del compromiso, que es la emoción que constituye el espacio de acciones de aceptación de acuerdo con la realización de una tarea* (Maturana 1997: 31) en los cuales prevalece la comunicación entre personas que se ponen de acuerdo para la realización de una tarea en común. Dichas organizaciones pueden ser referidas a aquellos sistemas en los cuales predominan las tecnologías del signo y las tecnologías del yo (Foucault 1990) y se distinguen de los sistemas jerárquicos o de poder asociados a las formas de las organizaciones modernas: la burocracia y el taylorismo, que son *sistemas de convivencia constituidos bajo la emoción que constituyen las acciones de auto negación y negación del otro en la aceptación del sometimiento propio o del otro en una dinámica de orden y obediencia* (Maturana, 1997: 31). Pueden identificarse como aquellas en donde las tecnologías de dominio y producción se superponen y subsumen a las tecnologías de signos –lenguaje- y del yo –individuo (Foucault 1990).

Dado lo anterior, afirmamos que las OCD's constituyen el nicho organizacional a partir del cual se constituye y adquiere existencia social y política un nuevo tipo de actor que denominamos como Actor Red (Lee & Brown, 1998) (Lee & Hassard 1999). Éste se caracteriza por la definición de sí en relación a la temática propuesta por la reflexividad, -la búsqueda de la equidad y el respeto por la naturaleza y la diversidad cultural a nivel mundial- y el establecimiento de vínculos con otros actores mediante la manutención de relaciones horizontales y democráticas, con autonomía y un fuerte vínculo marcado por el compromiso, al que denominamos como *homo civicus universal*.

En ese mismo capítulo vimos cómo las redes de organizaciones civiles, genéricamente hablando, tienen como referentes que permiten atribuir sentido a sus acciones y otorgan pertinencia a su existencia (lo que en términos organizacionales se define como Misión): los principios constitutivos de la revolución política, incorporando la noción de sociedad civil, democracia, derechos humanos; la revolución tecnológica en la idealidad de la red y la incorporación de las tecnologías de comunicación para difundir la información y establecer vínculos con otras organizaciones; así como la revolución paradigmática, que coloca en el centro de la reflexión a la ecología y el cuestionamiento al tipo de desarrollo predominante. Por ello es posible afirmar que las Redes de Organizaciones Civiles condensan en su seno y son resultado de las transformaciones derivadas de los tres tipos de revoluciones ocurridas en las últimas décadas del siglo XX.

Sin embargo, consideramos que cada organización civil de desarrollo y cada red existente, elabora y sintetiza de manera específica y de acuerdo con las condiciones sociales, culturales y organizacionales de su contexto particular, los componentes discursivos de dichos movimientos, y que, por lo tanto, dichas elaboraciones se traducen en las prácticas de cada una de las organizaciones, en sus estrategias y proyectos de trabajo, sus formas de organizarse y las relaciones que establecen con el entorno. De ahí que argumentemos sobre la necesidad de estudiar a las organizaciones civiles en sus prácticas, modos de relacionarse y estrategias organizacionales, no sólo para comprender el mosaico que compone un universo uninominal –OCD’s- sino porque es a través de ellas que las nociones abstractas- signos de esta época como son sociedad civil, sustentabilidad y derechos humanos- adquieren existencia social y por lo tanto una definición realizada en la práctica.

Con este objetivo, en el tercer capítulo de esta tesis, propusimos una perspectiva teórica y avanzamos hacia la construcción de una metodología que nos permitió elaborar una tipología completa, es decir, capaz de abordar no solamente las cualidades temáticas que definen y caracterizan a las organizaciones civiles de desarrollo, sino que incorpore los elementos organizacionales que las constituyen. Ello caracteriza la cultura organizacional y permite definir los márgenes a partir de los cuales el actor se constituye. Dicha tipología fue a su vez deconstruida en una serie de parámetros que nos permitieron definir los atributos y convertirlos en valor las cualidades de las organizaciones y representarlos en una serie de gráficas que funcionarían, idealmente, como referente para evaluar y caracterizar a las OCD’s concretas.

Más adelante en dicho capítulo elaboramos un principio de definición para las redes de organizaciones civiles donde integra el aspecto organizacional y prefiguramos sus atributos mediante el mismo proceso aplicado en la tipología, teniendo como resultado la representación

gráfica de los componentes que caracterizan, idealmente, a la RED de organizaciones civiles con el fin de permitir la evaluación de las formas organizacionales concretas. Una vez construida las herramientas y la tipología, tuvimos la posibilidad de avanzar ciertas conclusiones: que la nominación de *generaciones* (Ortega Carpio, 1994) que utilizamos para clasificar a las organizaciones civiles en esta tesis pueden ser identificadas como modelos organizacionales; que los modelos organizacionales de primera y segunda generación tienen una efectiva identificación estructural y paradigmática con las organizaciones modernas, mientras que los modelos de tercera y cuarta generación se asemejan en términos estructurales con las organizaciones postmodernas (Heydebrand, 1989) y (Montaño, 1994) y se distinguen de ellas en términos paradigmáticos, debido a la identidad que mantienen con los principios resultados de las revoluciones política, paradigmática y tecnológica que desarrollamos en el capítulo segundo; que estas últimas tienen una tendencia estructural a formar redes. Así mismo, concluimos que las redes de organizaciones civiles, en tanto que son el resultado de asociaciones y alianzas entre organizaciones independientes y autónomas, no pueden ser analizadas como un objeto aislado de los procesos y las negociaciones que se generan entre ellas y, que al ser vistas de este modo, se convierten en un objeto dinámico que debe ser comprendido en sus propios términos, de acuerdo con sus propias condiciones. Si bien es cierto que una red para serlo requiere de ciertas cualidades de integración y participación de las organizaciones en los procesos de constitución y en la realización de los trabajos que se llevan a cabo, éstas son variables y, como dijimos, dinámicas.

El contenido del tercer capítulo es el planteamiento teórico y metodológico y la propuesta de las herramientas para adentrarnos en nuestro estudio de caso, que conforma el cuarto capítulo de esta tesis, en el cual presentamos los resultados de la investigación de campo y es el lugar donde confluyen todos los argumentos planteados en esta tesis.

En términos generales, tal como se describe en las estrategias de la investigación, aplicamos según la metodología, las herramientas para el estudio de las ocho organizaciones civiles de desarrollo a la organización gubernamental: la Oficina de la Reserva de la Biosfera, las cuales constituyen o participan desde 1998 en la única Red de organizaciones civiles que existe en la región de los Tuxtlas: ROSDESUR. Realizando así el estudio de la Red en los dos niveles planteados, en primera instancia, trabajamos con las organizaciones particulares, y en el segundo nivel, estudiamos los mecanismos de regulación a partir de los cuales se constituyen los trabajos y se llevan a cabo los proyectos de la red.

A partir de ahí presentamos una serie de conclusiones: a) que si bien es cierto que cada una de las organizaciones civiles están asociadas a un tipo de modelo organizacional denominado en esta tesis

como *generación*, cada una, de manera particular expresa fluctuaciones y variaciones específicas que hacen de ellas un objeto cuya forma organizacional es híbrida –en relación con los modelos propuestos- y transita de una generación a otra, de acuerdo a las circunstancias y el entorno en el que se encuentra; b) que en tanto que modelos, la clasificación de las organizaciones civiles por *generaciones*, nos permite tener un referente ideal para evaluar y clasificar a las organizaciones particulares y conservar algunos elementos para prever los márgenes de su comportamiento o performance, pero estos no son idénticos a la realidad concreta de las organizaciones particulares; c) que las organizaciones estudiadas tienen una suerte de conexión interna entre los objetivos que persiguen y la estructura organizacional que mantienen y se encuentran en tránsito de la segunda a la tercera y a la cuarta generación; d) que tal como se manifiesta en la empresa comunitaria (Sainsaulieau 1990), en las organizaciones civiles de desarrollo, el tipo de relación que establecen con el beneficiario influye el contenido de los proyectos en el sentido de la dirección que toma la propuesta de desarrollo y la incorporación del componente de género; e) que las organizaciones cercanas a la tercera y a la cuarta generación, que de acuerdo con nuestros planteamientos son SENDAS, Decotux, Tanesilis y Moc Cinti se integran de forma más plena y eficiente en los procesos de constitución y en los proyectos de la Red, mientras que las organizaciones civiles que se asemejan a las características del modelo de la segunda generación: el INIFAP y Fomento Cultural y Educativo, tienen dificultades estructurales para hacerlo y en la mayoría de los procesos de la Red se mantienen al margen; y que la S.S.S del ejido López Mateos y Jom Shuk, que se identifican como organizaciones comunitarias, si bien participan de manera diferenciada en los proyectos de la Red, no se integran de manera plena en todas las fases de los procesos que se requieren, podemos afirmar que, en efecto, los grados de participación y las cualidades de integración de las organizaciones civiles en una red dependen de sus características estructurales, las cuales se enmarcan en los modelos organizacionales denominados aquí como *generaciones*.

II. Como corolario, presentamos las siguientes reflexiones.

Debido a que las áreas de intervención y los objetivos de las organizaciones civiles de desarrollo son distintos a aquellos hacia los cuales se orientan las organizaciones modernas –las áreas de producción de la riqueza y el mercado y la reproducción institucional del poder del Estado- la racionalidad en la cual se encuentran inmersas es igualmente distinta, mientras que las organizaciones modernas se caracterizan por tener como fundamento la racionalidad medios fines. En ellos la eficacia se mide por la eficiencia de los medios para lograr el fin, las organizaciones civiles de desarrollo tienen una racionalidad que puede asociarse con el circuito sustentabilidad –

perdurabilidad, en donde la capacidad de promover acciones que permitan la superación de la pobreza en armonía con la naturaleza, considerando los derechos de la cuarta generación, se mide por el hecho de que tanto dichas acciones como las organizaciones que las promueve sean perdurables. Es la perdurabilidad el factor que mide la eficacia.

La importancia de esto no es exclusivamente semántica, sino que responde a la necesidad de implementar nuevas formas de evaluación que permitan valorar la importancia de las organizaciones civiles con base en términos que correspondan a sus objetivos y así comenzar a zanjar los problemas derivados de la actual ausencia de criterios de evaluación que permitan medir el impacto del trabajo y observar de manera clara la correspondencia existente entre las acciones de corto plazo y el objetivo a largo plazo.

La sustentabilidad de los proyectos se mide por la capacidad que tienen para incorporar factores que promuevan la equidad, la conservación y reproducción de los recursos naturales y mejoren la calidad de vida. Sin embargo, carecen de importancia si estos proyectos no garantizan la perdurabilidad de sus efectos y reproductibilidad de sus soluciones, por lo tanto, una de las cuestiones más importantes a determinar para evaluar el sentido de las organizaciones civiles de desarrollo es tanto el grado de sustentabilidad contenida en los proyectos, como la perdurabilidad o el impacto que logren.

En cuanto organización, garantizar su perdurabilidad es fundamental y ella se encuentra determinada por la capacidad de ésta para enfrentar y adaptarse a una serie de contingencias políticas, económicas y sociales. El modo en que enfrentan tales contingencias está inscrito en la configuración estructural de las organizaciones del siguiente modo: a las contingencias políticas se estructuran las relaciones que mantienen con el entorno institucional local, nacional e internacional y las estrategias de asociación con otras organizaciones; a las contingencias económicas se enfrenta mediante ciertas estrategias financieras que les permiten sobrevivir continuando con sus acciones y manteniendo su autonomía; a las contingencias sociales se responde mediante la relación que tienen con el beneficiario.

Es en el modo en que cada organización enfrenta estas tres dimensiones de las contingencias que determinan su entorno, en donde se observa el grado o las posibilidades de perdurabilidad que en cuanto organización tienen: en lo que respecta a su capacidad para establecer relaciones con otros; en el tener una estrategia financiera que le permita continuar sus acciones y mantener su autonomía y una relación estable con los beneficiarios de los proyectos de trabajo. En relación con esto, consideramos que la formación de redes constituye, por parte de las organizaciones civiles, una estrategia que garantiza la perdurabilidad.

En la mayoría de los casos la constitución de una organización civil de desarrollo no se realiza mediante la aplicación de una estrategia o planeación organizacional, su fundación es parte de una estrategia de sobrevivencia en función a dos cuestiones básicas: para tener una figura jurídica que permita acceder a los recursos y a los financiamientos, y dado que su labor se realiza con grupos y en áreas marginadas, requieren de una protección legal para llevar a cabo sus acciones, así como tener un nombre que les permita ser identificados.

La conformación de las organizaciones civiles normalmente es resultado de un proceso de trabajo que se inicia con dos cuestiones: un grupo de sujetos que entre sí tienen empatía personal, intelectual y política, y un proyecto de trabajo para realizarse en una zona determinada. Las características temáticas de los proyectos varían, pero se tipifican porque buscan intervenir las actitudes y los hábitos de producción y reproducción social de los grupos marginados y otorgar ciertas herramientas que les permitan modificar las condiciones y superar la pobreza, recuperar su identidad, apropiarse de su entorno y conservar los recursos naturales, tal cualidad determina el tipo de relación que se establece con el “beneficiario” esta relación que es participativa, bilateral y estrecha, este tipo de relación y las necesidades y oportunidades de financiamientos que se van presentando, provocan que tanto los proyectos como la constitución del grupo de trabajo se vayan modificando con el tiempo. Así pues, la constitución de la figura jurídica de la organización civil, que se lleva a cabo en algún momento del proceso mencionado, se encuentra cada vez más escindida de la realidad organizacional; en muchos casos, el acta constitutiva registra a miembros que no han trabajado en ella desde el momento de su constitución. Esta separación no implica que la organización carezca de forma precisa, pero sí denota que la definición jurídica de una organización civil nos dice muy poco acerca de ella y que en ningún otro caso es tan claro el hecho de que la organización, en cuanto tal, es un medio para obtener los medios que permitan la realización de sus fines.

En el caso de la conformación de redes existen dos tipos de procesos: un tipo de conformación que es similar al mencionado arriba, en el que se formalizan los vínculos que se tienen de facto, se hacen explícitas las relaciones, se realiza la identificación y la compatibilidad en asociaciones más o menos estables, con el fin de coordinar proyectos más amplios en términos temáticos o regionales; acceder a cierto tipo de recursos o financiamientos y tener una figura jurídica con un mayor peso político. Este es el caso de la Red que estudiamos en la tesis y según observamos, su proceso de constitución se genera en y a partir de la práctica, en los intentos de coordinación, en las fallas, las escisiones y las vinculaciones exitosas, es por esto que se afirma que el éxito de una red se traduce, sobre todo, en su capacidad para generar confianza y trabajos de coordinación eficientes entre

distintos elementos con recursos de coespecialización orientados hacia la consecución de un fin con una identidad colectiva.

Otro tipo de proceso de conformación de redes de organizaciones civiles responde a la iniciativa lanzada por organismos internacionales y nacionales que buscan garantizar la rentabilidad social de los financiamientos que otorgan, mediante la constitución de una red que aglutine las capacidades de las organizaciones pequeñas y se haga responsable de la realización de proyectos de mayor envergadura con un alto grado de eficiencia. Dichas iniciativas que buscan hacer de las redes organizaciones de “segundo nivel” o meta organización (la organización que organiza) para las cuales existe una gran partida presupuestal, si bien tienen objetivos “correctos”: promover la incorporación de las organizaciones al mundo global, acceder de forma eficiente al mercado, participar en la elaboración y la gestión de políticas públicas, etc., imponen a las organizaciones civiles ritmos y responsabilidades que son incapaces de mantener y a mediano plazo provocan la dispersión de los miembros, la disolución de algunas organizaciones, el agotamiento de otras y la sensación de fracaso en la mayoría de las organizaciones participantes.

Este tipo de procesos es resultado de la idea de que la forma Red es óptima para todo caso, en cualquier tiempo e independientemente de las condiciones particulares de las organizaciones. Como es evidente, no es este el modo adecuado de abordarlas, puesto que las organizaciones civiles son la representación paradigmática de la importancia de lo específico.

De acuerdo con lo anterior, podemos afirmar lo siguiente:

a) Que las redes de organizaciones civiles, en cuanto que son resultado de la asociación y establecimiento de vínculos formales de trabajo en torno a proyectos específicos entre organizaciones civiles autónomas, con trayectorias históricas y organizacionales distintas, deben ser consideradas en tanto sus procesos de formación, los grados de formalización que alcanzan sus estrategias de acción y la capacidad de realización de los fines que se plantean; el hecho de que dicha asociación prevalezca enfrentando y adecuándose a las contingencias que encaran, es lo que hace posible afirmar la existencia de una red.

b) Que la Red, en cuanto tal, es un proceso resultado de que las organizaciones integrante, tengan la capacidad de establecer vínculos, compartir recursos de coespecialización y se encuentren en la búsqueda de llevar a cabo proyectos de desarrollo con carácter integral, viable económicamente y culturalmente respetuoso con las comunidades y con el ambiente incorporando como referente de su trabajo el cuidado y la conservación de los recursos naturales (riesgos) y los derechos humanos (perspectiva de género y respeto a la diversidad). Las redes han de participar de la necesidad de ampliar el impacto de su trabajo y establecer la perdurabilidad de sus acciones asegurando el

financiamiento necesario para sobrevivir en cuanto organización. Estas características, que son las condiciones de posibilidad para que se forme una red de organizaciones civiles, a su vez, se asocian con las llamadas organizaciones civiles de tercera y cuarta generación, cuya formación y especificidad se encuentra relacionada con las transformaciones que han tenido lugar en el mundo en los últimos años, producto de la revolución en la tecnología, en la política y en los cambios de paradigma. Dichas revoluciones, vehiculadas por el proceso de globalización, imprimen en las organizaciones civiles la condición de la forma red como medio para estructurar vínculos, crear alianzas, sumar esfuerzos y enfrentar las contingencias del ambiente.

c) Debido a esto, en lo que respecta a las redes de organizaciones civiles, no es pertinente considerar la forma red como la forma necesaria para todas las organizaciones civiles, ni resulta adecuado pensar que se trata de un objeto organizacional formalizable en un modelo, puesto que no está aislado de la dinámica específica que se da al interior de las organizaciones. Por lo tanto, para tratar de redes de organizaciones civiles debemos hablar de las formaciones concretas y los procesos de conformación particulares que permitan a una serie de organizaciones constituirse en red.

Podemos afirmar, sin embargo, que existen ciertas características que facilitan o vehiculan el establecimiento y la conformación de las redes: primero, que existan una serie de organizaciones civiles con autonomía relativa que busquen sobrevivir a las contingencias y realizar sus fines mediante la asociación con otras organizaciones, es decir, que sean organizaciones pequeñas, flexibles y relativamente porosas que busquen ampliar y asegurar su impacto, intervenir en un mayor número de áreas y promuevan proyectos de desarrollo integral y sustentable, así como acceder a los recursos económicos que les permitan financiar sus actividades.

d) Aún cuando faltan muchos elementos por considerar, y esta tesis constituye apenas un esbozo sobre la posibilidad de abordar, en términos organizacionales, la cuestión de las organizaciones civiles, podemos definir algunas de las coordenadas que enmarcan la especificidad organizacional de las redes de OCDS's: primero, porque a partir del hecho de que en estas organizaciones las fronteras organizacionales parecen tan tenues que se disuelven dando lugar a la formación de una suerte de campos organizacionales que, análogos a los campos magnéticos, convierten el "afuera" en una condición en el espacio alrededor del "adentro", que equivale a un espacio cargado que producirá una fuerza sobre cualquier otra carga en el espacio (Capra, 1997); segundo, porque se modifica la proporción y direccionalidad en la relación existente entre la estructura técnico-normativa y el papel que juegan los actores que en ella se desenvuelven, lo cual deriva de la ausencia relativa de espacios formalizados al interior de la organización y del enorme peso que

tiene la configuración relacional basada en el consenso y la negociación. De aquí el hecho de que la emergencia de un nuevo actor civil en red pueda seguirse a través de la observancia del fenómeno organizacional que representa la proliferación de las OCDS's, como estrategia organizativa de la sociedad civil.

De este modo, debido a la especificidad de los procesos de formación de las redes de organizaciones civiles (diferentes a las redes de negocios) y el hecho de que sea el resultado de asociaciones libres y voluntarias entre organizaciones civiles autónomas y disímiles conlleva, en términos organizacionales, a la conformación de espacios de negociación y de toma de decisiones consensuales y necesariamente democráticos, horizontales, con alta comunicación y confianza. Los espacios formalizados que existen al interior de las redes de organizaciones civiles se encuentran sobredeterminados por las dinámicas propias de cada una de las organizaciones que la conforman y las necesidades y capacidades de asociación con que ellas cuentan; debido a esto, los espacios formalizados son dinámicos y en cierta medida móviles, de acuerdo con las necesidades de los proyectos que se llevan a cabo. Esta movilidad de los espacios de formalización es consecuencia y factor de posibilidad de los sujetos que en ella participan, quienes están al frente de los procesos y cuya existencia se manifiesta en los espacios de consenso, la horizontalidad y la toma de decisiones colectivas, es por esto que la formación cada vez más constante de redes de organizaciones civiles denota la emergencia de nuevos sujetos sociales que se expresan dentro de la organización, son estos sujetos sociales a los que nosotros denominamos como actores red. Si bien es cierto que la teoría que propone dicha acepción hace alusión a una forma de ver al individuo en general, nosotros la recuperamos aquí para nombrar a un tipo de sujeto cuyas características principales se significan de acuerdo con su capacidad de establecer vínculos con otros para lograr fines que los trasciendan en cuanto individuos. Dichos fines, puesto que están enmarcados en la discursividad de la modernidad reflexiva, inducen al sujeto a definirse en torno a las reflexiones que la constituyen: la ecología y la diversidad en el respeto de los derechos culturales, sociales y económicos del ser humano, lo cual es propio de la sociedad de riesgo y es el marco referencial del *nuevo voluntariado*² (Zubero 2000, Beck 1999) donde *se es altruistamente egoísta y egoístamente altruista porque la realización individual incluye la pertenencia al grupo que integra* (Maturana & Varela 1984:130)

Dicho en otros términos, afirmaríamos que dada la relevancia que tienen ahora las nuevas organizaciones hacia los problemas de la intercomunicabilidad con el entorno y la comunicación eficiente al interior, el papel de los actores y la revaloración de las subjetividades para la construcción de nuevo conocimiento, existe una preponderancia creciente de los que Foucault

² Centro Evangelio y Liberación. Revista *Éxodo*.

(1990) denomina como tecnologías del lenguaje y tecnologías del yo, frente a las tecnologías de dominio y de producción, lo cual subvierte, en términos estructurales, la lógica de las organizaciones modernas en las cuales estas últimas subsumen a las primeras, y en este sentido, las organizaciones civiles de tercera y cuarta generación son proverbiales

En este contexto, vale la pena considerar la hipótesis que afirma que, dado el tipo de organización, aparece un cierto tipo de individuo. Mientras que con el taylorismo aparece la figura del *homo jerarquicus*, y con las nuevas organizaciones empresariales surge el *homo managerial*, (Gaujelac, 2000) con la emergencia de las nuevas organizaciones civiles en red, irrumpe un nuevo tipo de individuo que podría anunciarse como *homo civicus*.

Esto nos lleva a afirmar que la emergencia de las redes de organizaciones civiles está asociada al surgimiento de un sujeto social específico con cualidades particulares que lo definirían como *homo civicus universalis*. Tal afirmación confronta la asunción de la noción de globalización promovida por los grandes capitales productivos y financieros internacionales y la problematiza en cuanto objeto, para considerarla como procesos de globalización con signos y caracteres distintos.

e) Si bien es cierto que la incorporación de las redes de organizaciones civiles en los procesos de globalización, considerada como la vinculación integral y recíproca con organizaciones civiles internacionales análogas realizada mediante el uso intensivo de tecnologías de comunicación que permitan el intercambio de experiencias, la creación de espacios permanentes de contrainformación y acción, la capacidad para crear y difundir nuevos conocimientos, de crear circuitos de comercialización alternativos, incrementar la eficiencia y ampliar el impacto social y asegurar los espacios efectivos de intervención política, tomando como referencia territorial el espacio global, no se ha realizado aún y es posible que no se realice nunca de este modo tan pleno para todas las redes de organizaciones civiles, lo cierto es que existen algunas redes de organizaciones civiles de desarrollo que han avanzado y siguen avanzando en esta dirección y sus avances y repliegues evidencian la posibilidad de que esto se manifieste, poco a poco y de forma heterogénea para otras redes de organizaciones, cuyos objetivos y posibilidades organizacionales se los permitan. Ello acerca su accionar a la noción de comunicación que la define como *la comunicación no transfiere contenidos sino que más bien coordina comportamientos, por lo tanto hay comunicación cada vez que hay coordinación conductual en un dominio de acoplamiento estructural* (Maturana H & Varela F 1984:163) .

En el segundo capítulo de la tesis afirmamos que las redes de organizaciones civiles eran globales por naturaleza, en términos temáticos debido a que su fundamento estaba determinado por la toma de posición respecto a los problemas ecológicos resultado de la crisis del modelo de desarrollo

prevaleciente en la sociedad industrial; porque se inscriben en áreas que fueron olvidadas en la modernidad tradicional: la naturaleza, el género y la especificidad del trabajo rural y el rescate de los saberes tradicionales; y por el tipo de relaciones que establecen con el entorno. Por lo tanto, la incorporación de las redes de organizaciones civiles a los procesos de globalización se dan en distintas dimensiones y grados de densidad y es preciso evaluarlo de forma particular de acuerdo con los objetivos y las posibilidades de cada una de las redes.

Tomando en cuenta la afirmación de que no es posible ni resulta intelectualmente rentable asumir como imperativo un ideal de forma Red para evaluar el trabajo y conocer la configuración de cada formación en red, en esta tesis sostenemos que existen grados de incorporación al proceso de globalización que oscilan entre una incorporación plena, con visibilidad internacional y capacidad de intervenir en la toma de decisiones políticas, el nivel mundial este extremo se expresa con la frase: “pensar globalmente, actuar globalmente” y en el otro extremo se encuentran las redes que se constituyen con base en el referente de la ecología y los riesgos que desde una perspectiva global, dimensiona y otorga pertinencia a su acción, y ello se sintetiza en la frase: “pensar globalmente, actuar localmente”.

De acuerdo con esto, la red de organizaciones estudiada en este trabajo se encuentra más cerca de este punto, si bien es cierto que están presentes en su actuar ciertos factores de globalización que van más allá de la simple asunción de la dimensión global de los problemas ecológicos, políticos y sociales a los que se enfrentan en la zona donde realizan sus actividades: primero a nivel de financiamientos y dimensionamiento internacional de la zona en donde realizan sus actividades que es definida como reserva de la biosfera y por tanto existen políticas mundiales y financiamientos de organismos internacionales (ONU-PNUD, fondo GEF) orientados hacia la conservación de los recursos naturales de la selva de los Tuxtlas y la superación de la pobreza junto con la conservación de la cultura de los habitantes de la zona, que dichas políticas y la existencia de partidas económicas dirigidas hacia la zona son una condición de la formación de la Red de Organizaciones Civiles de Desarrollo en el Sur de Veracruz. Segundo, que el tipo de trabajo realizado en las comunidades (experimentación campesina, metodologías participativas, etc.), vincula con el trabajo y la experiencia de otras organizaciones que se encuentran realizando el mismo tipo de trabajo en otras zonas del país y en otras partes del mundo (Latinoamérica). Es decir, que existe una incorporación de facto a ciertos circuitos de globalización mediante el intercambio de las experiencias y la adopción de ciertas técnicas probadas en otros lugares. Tercero, a nivel de los actores, por el hecho de que los actores de las organizaciones que participan en la red estén vinculados a otras organizaciones, ello les permite participar en plataformas internacionales, eventos académicos y

políticos donde se discute el rumbo del desarrollo a nivel mundial (la conferencia de Río 1992, La reunión de Nueva York 1997) y a nivel nacional donde expresan sus posiciones y recuperan vínculos potenciales que permitan enriquecer su experiencia y ampliar su acción.

f) Otra particularidad de las Redes de organizaciones civiles es que la red no sustituye el trabajo de las organizaciones particulares, una red tiene pocas probabilidades de éxito cuando las organizaciones que la componen son débiles en sus vínculos de integración; en gran parte, su éxito se relaciona con la trayectoria tanto de las organizaciones, en el sentido de que sean capaces de asegurar la sustentabilidad de sus proyectos y la perdurabilidad de sus acciones, como de los actores que las componen, la trayectoria de los actores definen las fuentes de poder que portan y se validan en distintos campos: en el académico e institucional que se traduce en el hecho de tener una serie de relaciones significativas que permitan difundir y apoyar la realización del trabajo; y político, en este sentido el recorrido del actor con respecto a lo público le ha permitido establecer cierto tipo de relaciones e investirse de una autoridad moral frente a los otros, lo cual constituye un elemento de prestigio. El hecho de que en la red participen actores con fuentes de poder es uno de los elementos importantes para asegurar el éxito de la red.

El actor – red, en el sentido en que nosotros lo hemos definido es un actor frontera cuya cualidad de integración a la organización es la capacidad para mantenerse vinculado con otras organizaciones, si bien es cierto que dentro de la red participan distintos tipos de actores, quienes permiten que la red se despliegue en cuanto tal, es el actor –red quien se caracteriza por tener un alto grado de compromiso junto con una fuerte autonomía.

Tomando en cuenta lo anterior, las conclusiones que aquí presentamos sólo pueden ser expuestas como aproximaciones a un problema que apenas intentamos delimitar con los argumentos expuestos en esta investigación. En este sentido, lo único que podemos afirmar es que nos encontramos frente a un nuevo escenario organizacional emergente que debe ser analizado mediante estrategias metodológicas no experimentadas hasta ahora, pero que vale la pena ensayar su conveniencia y adecuación. Al concluir esta tesis nos encontramos exactamente en el mismo punto y planteando las mismas interrogantes, corroborando los presupuestos y dejando expuestas las mismas dudas que planteamos en la introducción, sin embargo ahora, después de haber planteado, desplegado, argumentado y probado la verosimilitud de nuestras propuestas, hemos avanzado en la perspectivas.

Finalizamos esta tesis con una conclusión reflexiva sobre el proceso de investigación que se describe claramente en el siguiente Koan Zen: **al principio del camino miro un árbol y es un árbol. A la mitad del camino miro un y árbol no es un árbol. Al final del camino miro un árbol y... ¡es un árbol!**

BIBLIOGRAFÍA

Aguilar Valenzuela R, (1997) “Apuntes para una historia de las organizaciones de la sociedad civil en México” Revista Sociedad Civil, análisis y debates Núm. 1 Vol. 2

Aguilar Valenzuela R, (coord.) (1999) Propuesta de nuevo proyecto de cooperación gubernamental / civil, nacional / internacional para el desarrollo social y la superación de la pobreza. (Informe)

Aguilar Villanueva (1997) “Las organizaciones civiles y el gobierno mexicano”” Revista Sociedad Civil, análisis y debates Núm. 1 Vol. 2

Álvarez Enríquez L, (1998) *Biblioteca de las Entidades Federativas D.F.: Sociedad, economía, política y cultura* Centro de Investigaciones Interdisciplinario en Ciencias y Humanidades. UNAM.

Armijo N, Sergio García (coordinadores) (1995) *Definición, presencia y perspectivas de los organismos no gubernamentales* Foro de Apoyo Mutuo México 83 Pág.

Aubert N & Gaulejac V (1993) *El coste de la excelencia* Editorial Paidós Barcelona 277 Pág.

Bailey Katherine M. (1998) “NGOs Take to Politics: The Role of Non-Governmental Organizations in Mexico’s Democratization Effort.” LASA

Bateson Gregory 1984 *Pasos hacia una ecología de la mente. De Versalles a la cibernética.* Editorial Carlos Lohlé, Buenos Aires 549 Pág.

Barba Álvarez Antonio y Pedro Solís Pérez (1997), *Cultura en las organizaciones. Enfoques y metáforas en los estudios organizacionales*, Editorial Vertiente, México. 217 Pág.

Baudrillard J. (1980) *El espejo de la producción*, Editorial Gedisa, Barcelona 178 Pág.

(1974) *Crítica de la economía política del siglo*. Editores Siglo XXI, México, 263 Págs.

Beck Ulrich (1998a), *La sociedad del riesgo. Hacia una nueva modernidad*, Paidós, Barcelona 304 Pág.

Beck Ulrich (1998b), *¿Qué es la globalización? Falacias del globalismo, respuestas a la globalización*, Editorial Paidós, Barcelona 223 Pág.

Berman Morris (1994) *El reencantamiento del mundo* Editorial Cuatro vientos. Chile 307 Pág.

Boff Leonardo (1997) “*Ecología: grito de la tierra, grito de los pobres.*” Editorial Trotta, Madrid 277 Pág.

BRUNDTLAND, Gro Harlem (1987) - *Our Common future: From One Earth to One World*. Nueva York, Oxford University Press.

Camarena Adriana (1999) "Neo medievalismo" En: *Las ONG's mexicanas de derechos humanos como fenómeno de glocalización*. Revista Nueva Sociedad. Venezuela. Núm. 4, Vol. II.

Canto Chac M, (1998) *De lo civil a lo público, una discusión de las organizaciones civiles* Red mexicana de investigadores sobre organizaciones civiles México.

Castaigns Teillery (1999?) *Los sistemas comerciales y monetarios en la tríada excluyente: un punto de vista latinoamericano* UAM (mimeo) 241 Pág.

Castells M, (1999) *La era de la información, la sociedad red*, Siglo XXI editores, México 589 Pág.

Castoriadis Cornelio (1988) *Los dominios del hombre: las encrucijadas del laberinto*, Editorial Gedisa, Barcelona 246 Pág.

CEPAL (1993b) - *Cambio Climático y Gestión del Agua en América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile, CEPAL, División de Recursos Naturales y Energía (LC/G.1765, 5 de agosto).

CEPAL y PNUMA (1990) - *El Reto Ambiental del Desarrollo en América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile, CEPAL.

Coriat, Benjamin (1979) "El taller y el cronómetro" México, Editorial Siglo XXI.

Chanlat Jean-Fraoise (1998) *Sciences sociales et management: palydoyer pour une anthropologie générale* Editions ESKA, Montreal, 100 Pág.

Charue-Duboc Florence (1995) *Des Savoirs en Action: Contributions de la Recherche en gestion* L' harmattan Logiques de Gestion París, France.

Clarke, Thomas y Elaine Monkhouse (1994), *Replantearse la empresa*, Ediciones Folio, Barcelona.

Clegg Stewart (1990) *Modern Organizations* Sage Publications. London, England Clarke, Thomas y Stewart Clegg (1998) *Changing Paradigms: the transformation of management knowledge for the 21st century* HarperCollins Business. London, 501 Pág.

Cunill Grau Nuria (1997) *Repensando lo público a través de la sociedad: Nuevas formas de gestión pública y representación social*, CLAD Editorial Nueva Sociedad, Caracas, Venezuela.

Dabas Elina y Dense Najmamovich (compiladoras) (1995) *Redes. El lenguaje de los vínculos: hacia la reconstrucción y el fortalecimiento de la sociedad civil* editorial Piados, Barcelona.

Darcy de Oliveira Miguel y Rajes Tandom (compiladores) (1994) *Ciudadanos en construcción de la sociedad civil mundial* Editorial Mágnum, México. 666 Pág.

Doménech Miquel y Francisco Tirado (comps.) (1998) *Sociología simétrica: ensayos sobre ciencia, tecnología y sociedad*, Editorial GEDISA, Barcelona, 299 Pág.

Eisler, R (1996) *El cáliz y la espada*, Editorial Cuatro vientos, Chile. 254 Pág.

Enloe C, (1975) - *The Politics of Pollution in a Comparative Perspective: Ecology and Power in Four Nations*. Nueva York, David McKay. 123-133 pág.

Escobar Arturo (1996) *La invención del tercer mundo: construcción y deconstrucción del desarrollo*, Editorial Norma, Bogotá 424 Pág.

Escobar Arturo (1999) *La muerte del salvaje* Editorial Norma, Bogotá 367 Pág.

Espinoza Charles, Fernando Flores & Hubert Dreyfus (1997) *Disclosing New Worlds: entrepreneurship, democratic action and the cultivation of solidarity* MIT Press, London, England.

Etzioni (1972) *Organizaciones Modernas* UTHEA.

Friedberg E., 1997, Le pouvoir et la règle Editions du Seuil collection ...

Forrester Viviane (1997) *El horror económico*, Fondo de Cultura Económica, México.

(2000) *Una extraña dictadura*, Fondo de Cultura Económica, México 164 Pág.

Foucault M. (1984) *Las palabras y las cosas*, Siglo XXI editores, México, 375 Pág.

(1990) *tecnologías del Yo*, editorial Paidós. Barcelona 146 Pág.

Freitas Soares de Moares D (1998) *Pariendo Utopías en el Trópico Mexicano* presentado en; y el Proyecto: *Conservación de la Biodiversidad Y Desarrollo Sustentable en Áreas Prioritarias. Estudio: Evaluación de los Agentes Involucrados*. El trabajo de Tesis Doctoral en Antropología de la Universidad Nacional Autónoma de México –UNAM-

García Sergio (2000) “Las redes civiles en México” (en vías de publicación en la sección de cuadernillos de la Sociedad Civil) Universidad Veracruzana.

(2000b) “La acción humanitaria: Historia desde sus orígenes y prevención como futuro” –mimeo-

García Sergio (1999) *Socio génesis de las organizaciones civiles en México* –mimeo-

García Guadilla M, Jutta Blauer (editoras) (1994) *Retos para el desarrollo y la democracia: movimientos ambientales en A. L y Europa*. Editorial Nueva Sociedad, Caracas, 199 Pág.

- Gaulejac (2000) Ponencia Magistral presentada en la Universidad Autónoma Metropolitana, Iztapalapa.
- Goode, W & Paul Hatt (1977) *Métodos de investigación social* Editorial Trillas, México, 361 Pág.
- Guillén, Mauro (1994) "The age of eclecticism: current organizational trend and the evolution of managerial models" en Sloan Management Review/ fall 1994.
- Gramsci Antonio 1975 "Cuadernos de la cárcel" tomo I p.103 Juan Pablos Editores. México, D. F.
- Groupe de Lisbonne, (1996), *Limites à la compétitivité*, Ediciones La Découverte, Canadá. 205 Pág.
- Goffman (1993) *Presentación de la persona en la vida cotidiana* Amorrortu Argentina
- Heydebrand W, (1989) "New Organizational forms" en Work and Occupations, Vol. 16 No 3 Pág. 323-357.
- Hizler, Ronald (1999) <<El ciudadano imprevisible: Acerca de algunas consecuencias de la emancipación de los súbditos>> en Beck Ulrich (compilador) *Hijos de la libertad* Fondo de Cultura Económica, Argentina.381 pág.
- Hopenhayn Martín (1996) *Ni apocalípticos no integrados: aventuras de la modernidad en América Latina* F.C.E México.
- Ibarra Eduardo y Luis Montaña (coordinadores) (1991) *El orden organizacional: poder, estrategia y contradicción*. UAM, México.
- Ibarra, Eduardo y Luis Montaña (1984) *Mito y poder en las organizaciones*. México Editorial Trillas.
- Informe RAND del National Defense Research Institute. Citado en el artículo "¿Neo-Medievalismo? Las ONGS Mexicanas de Derechos Humanos como Fenómeno de Globalización" Adriana Camarena Osorno Revista Nueva Sociedad Venezuela 1999.
- Khun Thomas (1990) *La estructura de las revoluciones científicas*. F.C.E. México.
- KORTEN 1988 en SENILLOSA, Y. *El Papel de las ONGD en el Norte* en Conferencia SUR-NORTE: "Juntos para la Erradicación de la Pobreza", INTERMÓN. Mayo 1996.
- Laing R. D (1998) *El Yo dividido* Editorial Fondo de Cultura Económica 201 Pág.
- Lazlo, E. (1997) *La gran bifurcación*, Editorial Gedisa, Barcelona 172 Pág.

- Leesberg July, David Díaz, Socorro Ramírez (1994) *Agricultura sostenible: un modo de vivir: alternativas perdurables para el uso de la tierra* Evaluación programática DGIS/CEBEMO No.52 La Haya, Holanda. Bogotá, Colombia
- Lee Nick & Jhon Hassard (1999) “Organization Unbound: Actor-Network Theory, Research Strategy and Institutional Flexibility” *Organization Review* Volume 6 Number 3 August 1999. Sage Publication.
- Lechner Norbert, (1995) *Las invocaciones de la sociedad civil en América Latina* en Partidos Políticos y Sociedad Civil, México Congreso de la Unión.
- Lipovetsky G, (1998) *La era del vacío* Editorial Anagrama Barcelona 220 Pág.
- Liotard Jean Francois Qué era la postmodernidad? *Revista la quimera española* No. 59
(1990) *La condición postmoderna* Editorial Rei, México 119.
- Lopezllera, L, (1990) *Sociedad civil y pueblos emergentes: las organizaciones autónomas de Promoción Social y Desarrollo en México*. Promoción del Desarrollo Popular A. C. México 155 Pág.
- Luhmann Niklas, (1997) *Organización y decisión: autopoiesis, acción y entendimiento humano*. Editorial Anthropos, México 132 Pág.
- Marcuse H, (1973) *El hombre unidimensional* Editorial Joaquín Mortiz, México, 272 Pág.
- Maturana Humberto (1997) *La realidad: ¿objetiva o construida?* T.I Editorial Anthropos, Barcelona 162 pág.
- Marsden, Richard (1997)“La política del análisis organizacional” *Gestión y política pública*, vol.VI, num.2 segundo semestre 1997.
- Marx C, (1965) *Manuscritos de 1844* Ediciones Arca de Noé, México 213 Pág.
- Mergier Anne Marie “Globalifóbicos: Las redes de la Resistencia” Abril 2001 revista *Proceso* # 1277.
- Miles Raymond & Charles Snow (1992) *Causes of Failure in Network Organizations*. California Management Review.
- Mintzberg Henry & Frances Westley (2000) *Sustaining the Institutional Environment*. Organization Studies.
- Mires Fernando (1996) *El orden del caos. ¿Existe el tercer mundo?* Nueva Sociedad, Venezuela. 192 Pág.
(1999) *La revolución que nunca existió* Nueva Sociedad, Venezuela. 242 Págs.

(2000) *Teoría política del nuevo capitalismo* Nueva Sociedad, Venezuela.
127 Págs.

Mitchels Robert (1969) *Los partidos políticos: un estudio sociológico de las tendencias oligárquicas de la democracia moderna*, Amorrortu Editores, Buenos Aires.

Montaño L, (1994) “Modernidad, Postmodernismo y Organización, una reflexión a cerca de la noción de estructura post burocrática” en Ibarra, Solís, Montaño, et al *Argumentos para un debate sobre la modernidad*. Universidad Autónoma Metropolitana 218 Pág.

(1995) “Metáforas y acción organizacional. Postmodernidad, lenguaje y sistemas autoregulados” ponencia presentada en el 12 coloquio de EGOS Estambul -copia-

Morin Edgar (1998) *El Método: las ideas* Editorial Catedral Madrid.

Olvera A. (1998) “Problemas conceptuales en el estudio de las organizaciones civiles: de la sociedad civil al tercer sector” –mimeo-

Olvera Alberto (1999) <<Los modos de la recuperación contemporánea de la idea de Sociedad Civil>>, Andrew Arato y Jean Cohen <<La Sociedad Civil y la Teoría Social Colegio de México>>, San Juan Victoria Carlos <<Tendencias de la sociedad civil en México: la puja del poder y la sociedad a fin de siglo>>. en Alberto Olvera (coordinador) *La Sociedad Civil, de la teoría a la Realidad* Colegio de México, México 362 Pág.

Oman, Charles, (1994), *Globalisation et régionalisation: quels enjeux pour les pays en développement?*, Centro de Desarrollo de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), París.

Ortega Carpio Luz María (1994) *Las ONGD y la crisis del desarrollo: un análisis de la cooperación con Centroamérica*, Publicaciones ETEA Madrid.

Pascal Boniface (1997) *Atlas des Relations Internationales* De Haiter, París

Pliego Carrasco F, (1997) “Estrategias de participación de las organizaciones sociales: un modelo de interpretación” Revista *Sociedad Civil, análisis y debates* Num. 1 Vol. 2

PNUMA (1989) - *Environmental Perspective to the Year 2000 and Beyond*. Nairobi, UNEP.

Portilla Ochoa E (Resp.) (1999) *Programa de Manejo de la Reserva de la Biosfera Los Tuxtlas, Veracruz*. Instituto de Investigaciones Biológicas de la Universidad Veracruzana en colaboración con la SEMARNAP y el Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza A. C

Pries, Ludger (1995), *La reestructuración productiva como modernización reflexiva. Análisis empírico y reflexiones teóricas sobre la sociedad de riesgo*, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, Colección CSH, México.

- Raymond E. Miles & Charles C. Snow *Causes of failure in network organizations*.
- Red Mexicana de Investigadores Centro de Estudios Montesinos, A. C. (1998) *De lo civil a lo público: una discusión de las organizaciones civiles* México.
- Revelli Marco 1996 “Le due destre. Le derive politiche del postfordismo.” Bollati Boringhieri Torino, 255 pág.
- Reygadas Fernando (1998) *Abriendo Veredas: iniciativas públicas y sociales de las redes de las organizaciones civiles*. SIPRO, México
- Robles Carlos (Responsable) *Conservación de la Biodiversidad Y Desarrollo Sustentable en Áreas Prioritarias. Estudio: Evaluación de los Agentes Involucrados*. Desarrollo Comunitario de Los Tuxtlas A.C: Decotux A.C.: Pág. 1-174
- Rugman, Alan M, Julien Van Den Broeck y Alain Verbeke, (1995), *Transnational Networks and Global Competition: an organizing Framework Research in global strategic management*, Ed. JAI PRESS INC, Vol. 5, Londres.
- Sainsaulieu Renaud (1990) *Los mundos sociales de la Empresa*.
- Sensiper Silvy & Dorothy Leonard (1998) “The Role of Tacit Knowledge in Group Innovation”, *California Management Review* Vol. 40 No. spring.
- Seely Brown John & Paul Duguid (1998) “Organizing Knowledge” *California Management Review* vol. 40 No.3 spring
- Smith Gordon et Moisés Naím (2000) *Des états remaniés, mondialisation, souveraineté et gouvernance*” *Centre de recherches pour le développement international* Centre de Recherches pour le Développement International Éditions CRDI Ottawa 89 Pág.
- Taylor Ch, (1992) *Grandeur et misère de la modernité* Editions Bellarmin Québec 154 Pág.
- Taylor F (1965) *¿Qué es la administración científica?* Extracto del testimonio de Frederick Taylor presentado en 1912 en las audiencias ante la comisión especial de la cámara de representantes para investigar el Sistema de Taylor en los talleres –copias-
- Touraine, Alain (1995), *Crítica de la modernidad*, Fondo de Cultura Económica, México.
- Touraine, Alain (1998), *¿Podremos vivir juntos?*, Fondo de Cultura Económica, Argentina.
- Touraine A, (1972) “Nacimiento de las sociedades industriales”. En Touraine, Fourastié, Bell et all *Civilización técnica y sociedad de masas* Rodolfo Alonso Editor 33-52 Pág.
- Toffler A, (1998) *La empresa flexible* Editorial Plaza y Janés Barcelona 216 Pág.
- Tronti Mario (1984) *Operai e capitale*, Editorial Einaudi Turín, Italia

Van Alstyne Marshall (1997) "The State of Network Organization: a Survey in Three Framework", Journal of Organizational Computing, Cambridge.

Van Rooy A, (1999) *La société civile et le changement mondial* L' Institut Nord-Sud, Le rapport Canadien sur le Développement, Ottawa 182 Pág.

Weber Max 1964 *Economía y Sociedad*, Editorial Fondo de Cultura Económica. México 1183 Pág.

ZABLAH CUADRA, D. y otros, (1996) *Análisis Jurídico de los Organismos No Gubernamentales de Desarrollo: Categorización y Normativa*, Editorial Lo Jurídico, Managua.



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

DISERTACION PUBLICA

DENOMINACION DE LA TESIS

REDES DE ORGANIZACIONES CIVILES DE DESARROLLO SUSTENTABLE EN EL SURESTE MEXICANO: UN ENFOQUE ORGANIZACIONAL

En México, D.F. se presentaron a las 10:00 horas del día 21 del mes de ENERO del año 2003 en la Unidad IZTAPALAPA de la Universidad Autónoma Metropolitana, los suscritos miembros del Jurado designado por la Comisión del Posgrado.

DR. PEDRO CONSTANTINO SOLIS PEREZ;
DR. ALAIN CHANLAT,
DRA. MARIA TERESA PARAMO RICOY Y
DR. JOSE LUIS PARIENTE FRAGOSO

bajo la Presidencia del primero y con carácter de Secretario el último se reunieron a la presentación de la Disertación Pública para la obtención del Grado de Doctora en:

ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

GIOVANNA MADALENA MAZZOTTI PABELLO



quien presentó una tesis producto de una investigación original cuya denominación aparece al margen y de acuerdo con el artículo 78 fracciones I, II, IV y V del Reglamento de Estudios Superiores de esta Universidad, los miembros del Comité resolvieron:

GIOVANNA MADALENA MAZZOTTI PABELLO
FIRMA DE LA INTERESADA

APROBARLA

REVISO

LIC. CARMEN LLORENS FABREGAT
DIRECCION DE SISTEMAS ESCOLARES

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

VISTO BUENO

DR. RODRIGO DIAZ CRUZ
DIRECTOR DE DIVISION

PRESIDENTE

DR. PEDRO CONSTANTINO SOLIS PEREZ

VOCAL

DR. ALAIN CHANLAT

VOCAL

DRA. MARIA TERESA PARAMO RICOY

SECRETARIO

DR. JOSE LUIS PARIENTE FRAGOSO



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

IDONEA COMUNICACION DE RESULTADOS

REDES DE ORGANIZACIONES CIVILES DE DESARROLLO SUSTENTABLE EN MEXICO

En México, D.F. se presentaron a las 10:30 horas del día 06 del mes de DICIEMBRE del año 2000 en la Unidad IZTAPALAPA de la Universidad Autónoma Metropolitana, los suscritos miembros del Jurado designado por la Comisión del Posgrado

DR. PEDRO CONSTANTINO SOLIS PEREZ,
DR. GUILLERMO RAMIREZ MARTINEZ;
DRA. MARGARITA FERNANDEZ RUVALCABA;
DR. DAVID ARELLANO GAULT Y
DR. ENRIQUE JAVIER SALAZAR RESINES

bajo la Presidencia del primero y con carácter de Secretario el último se reunieron para proceder al Examen de Grado de



Maestra en: ESTUDIOS ORGANIZACIONALES
de GIOVANNA MADDALENA MAZZOTTI PABELLO

quien presentó una comunicación de resultados cuya denominación aparece al margen y de acuerdo con el artículo 78 fracciones I, II, III y V del Reglamento de Estudios Superiores de esta Universidad, los miembros del Jurado resolvieron:

APROBAR

GIOVANNA MADDALENA MAZZOTTI PABELLO
FIRMA DE LA INTERESADA

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

REVISO

LIC. CARMEN LLORENS FABREGAT
DIRECCION DE SISTEMAS ESCOLARES

VISTO BUENO

DR. JOSE LEMA LABADIE
DIRECTOR DE DIVISION

PRESIDENTE

DR. PEDRO CONSTANTINO SOLIS PEREZ

VOCAL

DR. GUILLERMO RAMIREZ MARTINEZ

VOCAL

DRA. MARGARITA FERNANDEZ RUVALCABA

VOCAL

CANCELADO
DR. DAVID ARELLANO GAULT

SECRETARIO

DR. ENRIQUE JAVIER SALAZAR RESINES