



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA
UNIDAD IZTAPALAPA
DIVISION DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES
POSGRADO EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

**"ORGANIZACIONES INSTITUCIONALIZADAS Y CAMBIO SOCIAL ALTEPEL,
ESTUDIO DE CASO"**

**IDÓNEA COMUNICACIÓN DE RESULTADOS
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE MAESTRA EN ESTUDIOS
ORGANIZACIONALES**

PRESENTA

LUIS MIGUEL ENCASTIN SANTOS
Matrícula: 2173800623

**DIRECTOR DE LA ICR:
DR. BENITO LEÓN CORONA**

LECTORES:

DR. JESÚS MANUEL RAMOS GARCÍA
DR. LUIS MANUEL JUNCOS QUIANÉ

Ciudad de México



Noviembre, 2019

20 FEB 2020

POSGRADO EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

Av. San Rafael Atlixo, No. 106,
Col. Vicentina, C.P. 09340,
México, D.F.

Edificio H, 06:
Tel. 58 04 46 01
Ext. -2740

Organizaciones institucionalizadas y cambio social.
ALTEPETL, estudio de caso

Índice

Introducción.....	1
Capítulo 1 Contexto general de las Organizaciones de la sociedad civil.....	7
1.1 Avance y límites de las OSC en México.....	13
1.2 Una imagen general de las OSC.....	15
1.3 Las OSC y sus formas de actuación.....	20
1.4 Hacia una mayor comprensión de la sociedad civil.....	25
1.5 Posibilidades y retos de las organizaciones de la sociedad civil en el marco del nuevo enfoque del desarrollo.....	30
Capítulo 2. Estudios organizacionales como pluralidad cognitiva, y el análisis de la OSC	35
2.1 Pluralismo cognitivo y la formación del objeto de estudio.....	37
2.2 Sobre la organización como objeto de estudio.....	42
2.3 Análisis institucional y acción social organizada.....	46
2.4 Organizaciones de la sociedad civil y cambio social.....	65
Capítulo 3. Investigación y acción comunitaria para la organización social. El caso de Altepétl A.C.	73
3.1 ALTEPETL A.C. una aproximación desde el nuevo institucionalismo.....	73
3.2 Investigación, organización y acción comunitaria Altepétl, hacia una caracterización de la organización.....	83
3.3 Sobre la filosofía de la educación popular y la metodología de la organización como fuente de institucionalización.....	116
Capítulo 4. Intervención y transformación, capacidad institucional de la organización para el cambio social.....	119
4.1 Institucionalización de la metodología y proceso de intervención en campo....	119
4.2 ¿Las OSC son instancias estatales o representantes de la sociedad y de la población?.....	131
Conclusiones.....	138
Bibliografía.....	146

Introducción.

Las organizaciones de la sociedad civil son un espacio intermedio entre el aparato gubernamental del Estado y el capital, por lo que se requiere analizarlas cómo entidades que tiene la capacidad para llevar a cabo tareas de representación de actores múltiples y, por tanto, voluntades plurales, idóneos para incidir en el cambio de la realidad sociocultural de sectores sociales diversos y sus territorios, hasta influir en el cambio (en algo) de las relaciones gobierno-sociedad, y contribuir a la gobernanza, es decir, una forma de gobierno en la que este “comparte” con la sociedad civil – con las capacidades antes mencionas – la responsabilidad de abonar en el desarrollo y la cobertura para la satisfacción de las necesidades de bienestar en nuestra sociedad contemporánea, marcado de diferentes formas por el prefijo post -por ejemplo, posindustrial y posmoderna-. El antecedente de este giro se localiza en la crisis de lo que se conoció como los resultados de la sobrecarga (principalmente económica) del Estado de bienestar, dando lugar a la reconfiguración y consiguiente transformación del Estado, bajo supuestos como: la disminución de su presencia en muchos ámbitos y, por consiguiente, en su intervención directa en dichos ámbitos, sea para resolver problemas o simplemente por el propio sentido interventor del Estado. Lo relevante es que nunca se pierde la pretensión de gobernar, lo que ocurre es un refinamiento de los instrumentos y prácticas de gobierno, administrando programas y delineando, no sin ambigüedad, las formas de actuación, de las organizaciones de la sociedad civil.

Esta interacción incorpora a otro actor fundamental de la sociedad, la iniciativa privada (nacional e internacional); la cual mediante incentivos institucionales, recursos técnicos, materiales y económicos contribuye al financiamiento de diversas organizaciones de la sociedad civil, originando relaciones intrincadas entre dichas organizaciones, pues si bien, en ningún lugar, institucionalmente establecido, se impide la cooperación entre las mismas, a menudo, se origina un cuestionamiento legítimo del discurso con el que surgieron las organizaciones de

la sociedad civil, un discurso emancipador, y por la garantía de los Derechos Humanos, un discurso que por supuesto contraviene a los discursos hegemónicos del Estado y el capital.

En ese sentido, ¿Qué tan relevantes son las contribuciones de las organizaciones de la sociedad civil en materia de desarrollo y garantía de los derechos humanos? ¿Son las organizaciones de la sociedad civil, realmente espacios autónomos capaces de satisfacer las necesidades, incluso de representatividad política, de los sectores de la población que representan? ¿Las organizaciones de la sociedad civil, son realmente autónomas o responden a las necesidades de conducción poblacional del gobierno y el capital? Estos cuestionamientos son motivo de nuestro interés y se abordan en este trabajo, empero cada organización funciona de manera diferente, aunque su misión y objetivos sean similares. Lo cierto es que, en la práctica, algunas organizaciones han creado una relación de codependencia a los gobiernos nacionales y subnacionales tanto como a la iniciativa privada, dando lugar a incongruencias entre sus discursos y sus realidades, es decir al iniciar una relación clientelar contractual, en función de la financiación de proyectos de las organizaciones de la sociedad civil, estas últimas se ven limitadas a los marcos de actuación que dichas entidades prevén, pasando a ser suministradoras de servicios, o bien, protagonistas de la incorporación de sociedades (a veces) tradicionales, a la economía de mercado.

Por ejemplo, existen organizaciones que se encargan de brindar servicios de saneamiento y aprovisionamiento de capacidades y recursos técnicos y materiales para el desarrollo de tecnologías que resuelvan problemáticas de este tipo en diferentes comunidades, por otro lado, se han retomado mecanismos de ayuda mutua y solidaridad como base para crear sistemas de crédito y autoempleo para el autodesarrollo de las comunidades; ambas son estrategias para compartir la responsabilidad del Estado ante el desarrollo, una responsabilidad anteriormente irrenunciable. Ello nos lleva a otra pregunta fundamental ¿Son las organizaciones

de la sociedad civil un dispositivo para la desinversión¹ estratégica y conducción de poblaciones en la conversión del Estado Benefactor al Estado neoliberal? Sin duda, estas cuestiones no carecen de sustento empírico.

Sin embargo, esta descripción resulta reduccionista de la relación establecida por organizaciones con los distintos órdenes de gobierno y la iniciativa privada, pues no hace justicia a todas las organizaciones de la sociedad civil, existen algunas, que se esfuerzan por permanecer autónomas y autogestoras, y algunas otras, que no obstante su relación con las instituciones gubernamentales y las de mercado no limitan su comportamiento a las restricciones que se les imponen, una vez más, para mantener su autonomía y con ello una perspectiva crítica y evaluadora de las entidades gubernamentales y otras organizaciones de la sociedad civil. Lo que las lleva a renunciar a diversas fuentes de financiamiento sin reducir sus marcos de actuación, logrando impactar en el quehacer de otras organizaciones similares, así como las gubernamentales y de iniciativa privada. Al respecto de este tipo de organizaciones la cuestión es si no sustentan su supervivencia con base a la obtención de fondos sea del gobierno, sea de las empresas ¿Cómo logran sobrevivir? ¿Mediante qué estrategias? Las respuestas pueden ser diversas, pero en el caso de la organización de nuestro interés podemos apuntar a que el buen desempeño de las organización y el éxito obtenido en sus actividades tiene correlación con la forma en que se concibe y con el uso de la metodología de la organización, este es el supuesto de este trabajo y siguiéndolo podemos afirmar que: la subsistencia de Altepétl A.C, así como el logro de sus objetivos se sustenta y se fundamenta en la implementación de la metodología de la organización, la cual se ha institucionalizado como forma de acción entre sus integrantes, permitiendo asegurar aceptación y reconocimiento por parte de los beneficiarios, repercutiendo finalmente en la legitimación de la organización en el ámbito de las OSC y gubernamental principalmente. Ello fundamentado en que, de inicio, no es el beneficio económico lo que la organización busca como medio de

¹ Referida a la focalización de la atención del Estado a áreas sociales estrategias que le permitan conservar el control poblacional

subsistencia, sino que logra su reproducción a través de la proyección que consigue con sus intervenciones.

Lo anterior nos conduce a formular la pregunta guía de este trabajo: **¿La implementación de la metodología de la organización y su desempeño en el campo, en diferentes contextos sociales, influye en la reproducción de ésta?**

En este sentido, nuestra hipótesis afirma que el éxito en la subsistencia y reproducción de la organización de referencia se debe a la institucionalización de la metodología de la organización y a la capacidad operativa alcanzada, la cual estandariza la acción entre sus integrantes, asegurando resultados, de alguna manera, invariables pese a la rotación de integrantes, repercutiendo finalmente en la legitimación de la organización en el ámbito social y organizacional.

No obstante, para entender a dicha organización (respecto a la relación – logros/reproducción), y otras de distinta naturaleza, se requiere de un esfuerzo teórico, conceptual y empírico importantes. Una buena gama de recursos de conocimientos y aproximaciones teóricas sobre este ámbito de estudio los ofrecen los Estudios Organizacionales que, en suma, desde una pluralidad cognitiva, ofrecen diversos marcos teórico - metodológicos desde los cuales desenredar a las organizaciones, y sus múltiples (posibles) configuraciones, y cómo estas inciden en el logro de sus metas, una curiosa relación cuando el resultado de ello es la reflexión y cambio en los modos de vida y percepción de las personas destinatarias de sus actividades.

La selección del paradigma de análisis se traduce, por lo tanto, en la selección de un vehículo apto para representar a la organización y sus características, en una forma de entablar un dialogo desde el cual, con conceptos preestablecidos y de uso común en una determinada comunidad epistémica (que comparte un mismo objeto de investigación), explicar lo que acontece dentro y fuera de la organización, el nuevo institucionalismo es el vehículo de representación que aquí se ha seleccionado, toda vez que se considera que sus conceptos y paradigma de análisis son los aptos para escudriñar a dicha organización. Ello no quiere decir que sea el único o, ni siquiera, el más adecuado. Es, tan solo el de mi elección,

eso sí, sin dejar de lado el entendimiento a profundidad de lo que ocurre en la organización.

En ese sentido, el presente escrito se encuentra dividido, en 4 capítulos 1) Contexto general de las Organizaciones de la sociedad civil; en este apartado se lleva a cabo una reflexión sobre el origen y nacimiento de las organizaciones civiles en México, sus antecedentes históricos, supuestos y contradicciones, así como de las necesidades y retos de las mismas, 2) Estudios organizacionales como pluralidad cognitiva, y el análisis OSC, esto es, de la multiplicidad de niveles y enfoques desde los que se estudia la realidad de la organización se selecciona el nuevo institucionalismo sociológico para analizar a contraluz de esta propuesta teórica, lo que ocurre en la organización, la toma de decisiones, las practicas institucionalizadas, formas de acción. En el capítulo 3, Investigación y acción comunitaria para la organización social. El caso de Altepetl A.C. en el que se describe la estructura de la organización, la forma en la que se encuentra integrada cada una de las áreas operativas, las actividades que realizan, así como la relación que guardan con su público destinatario, por otro lado la posición de sus integrantes en la organización y el posible intercambio de roles, que sucede al integrarse a nuevos proyectos, todo ello mediante un contraste conceptual del nuevo institucionalismo sociológico y los hallazgos realizados en el trabajo de campo. Finalmente, el capítulo 4. Análisis del trabajo de la organización, y la repercusión de este en la legitimación y subsistencia de la misma, en la última sección, de conclusiones, integra los conocimientos, hallazgos y consideraciones finales devengados del análisis previamente realizado.

Por otra parte, la metodología que se emplea para la investigación es la siguiente:

Debido a que se trata de describir diversos procesos llevados a cabo por la organización, se recurrirá a la metodología cualitativa, lo que permitirá trabajar con distintos esquemas de obtención de información.

- Documental: Al analizar bibliografía sobre organizaciones de la sociedad civil, los estudios organizacionales, transferencia cultural y de valores, pero también los documentos que ha generado la organización como son

evaluaciones participativas, sistematización de actividades participativas, testimonios, acta constitutiva y la planeación estratégica de la organización.

- Entrevistas a profundidad y conversaciones dirigidas: A integrantes de la organización, público entendido y actores de otras organizaciones vinculadas a la misma, ello con la finalidad de comprender la percepción que se tiene de la organización, la motivación de participación de los actores, así como la aceptación o rechazo de las actividades que se realizan.
- Método etnográfico y observación participante: A fin de realizar una descripción de cada una de las áreas de la organización, las actividades que realiza y los resultados obtenidos, este método también permitirá la observancia del diseño de procesos de intervención, el uso de técnicas para la participación, procesos de gestión y sobre todo la construcción colectiva de conocimiento.

Capítulo 1 Contexto general de las Organizaciones de la sociedad civil

La intervención de las organizaciones sociales en la solución de problemáticas sociales y la promoción del desarrollo no es reciente, uno de sus antecedentes más visibles pueden ubicarse hacia la transformación del Estado de bienestar (desarrollistas en el caso latinoamericano) a uno neoliberal, proceso en el cual el gobierno nacional poco a poco abandona iniciativas y actividades dirigidas al bienestar social, las cuales, hasta entonces, eran consideradas de ineludible responsabilidad para dar viabilidad a la existencia de sus poblaciones.

El desarrollo era y sigue siendo un discurso desde el cual el aparato gubernamental y otras organizaciones diseñan planes y programas de intervención a poblaciones, para que estas se acerquen a los estándares de la modernidad o, en el lenguaje del desarrollo humano sumen capacidades, en el que se destaca la tecnología como uno de los principales detonantes del progreso material de los países; la pobreza, los valores y la diversidad cultural, por otro lado, serían considerados un lastre en esta lucha.

De esta manera, el desarrollo adquirió una gran relevancia, para unos países recuperarlo, para otros lograrlo, principalmente a través de la inversión de capital y la industrialización acelerada de las naciones tercermundistas o subdesarrolladas, bautizadas así por el presidente Truman, en su discurso de toma posesión, el 20 de enero de 1949² el cual marcaría una etapa de desarrollo en que los gobiernos nacionales -asesorados y financiados por los países primermundistas y las instituciones creadas con ese fin (Banco Mundial y el Fondo Monetario internacional, por ejemplo) - inician con la ya mencionada industrialización y el intento por dar cobertura a los servicios básicos.

² Una transcripción de tal discurso puede encontrarse en la obra de Arturo Escobar *La invención del tercer mundo, construcción y deconstrucción del desarrollo*, disponible para consulta en el sitio web: <https://cronicon.net/paginas/Documentos/No.10.pdf>

Este discurso vuelto acción, no ha permanecido inmutable y por ello debe ser analizado, ya que de acuerdo con Escobar (2007) ha evolucionado y se ha escondido tras diferentes conceptos, no obstante, la lógica del desarrollo obedeció a los estándares que aparecieran luego de la Segunda Guerra Mundial, cuando Estados Unidos se estableció como potencia económica y cuyo estilo de vida se establece como ideal y modelo deseable para el tercer mundo.

Lo mismo ocurre con el concepto de pobreza; que, en general, se relaciona con la carencia de algo, la insatisfacción de necesidades básicas, hasta la deficiencia o incapacidad de uno o más individuos para desarrollarse en todos los ámbitos de la vida, pero que, en términos concretos, esta etapa específica se relacionaba con un problema: el del analfabetismo, el hambre, la mala salud, el desempleo, los bajos ingresos y, en general, la escasez.

La adopción de estas tendencias en México tiene un desarrollo particular. Debemos recordar que nuestro Estado, obedeciendo las demandas de la Revolución de 1910 toma un carácter benefactor, es decir, adquiere un papel protagónico en la organización de la vida social, la distribución de tierras, las relaciones de trabajador y patrón, la propiedad privada, el uso y distribución de recursos naturales, todas estas facultades quedaron instituidas en la constitución de 1917, en la que en términos generales, el Estado adquiere la responsabilidad garantizar el desarrollo económico y el amaine de la pobreza, consolidando su papel como “instrumento racionalizador, único, capaz de organizar a la nación y de hacerla progresar, el único apto, pues, para llevar a cabo la superación de un “atraso” ancestral y lograr la modernización del país” (Revueltas, 1993: 218), desarrollando programas de asistencia social orientados a mitigar la pobreza y sus múltiples efectos, “tratando de universalizar servicios como la educación y la salud y en otros casos enfocándose a la reducción o combate a desigualdades específicas” (Pineda 2011:16), para mejorar las condiciones de vida de la población.

En términos generales, esta dinámica posibilita la consolidación de los instrumentos de control político, en el que se corporativizó a diferentes gremios de

la vida política del país, particularmente como beneficiarios directos del ejercicio Estatal, que a cambio contribuyeron al fortalecimiento del Estado mediante el apoyo político, concentrando la riqueza en minorías sociales, gestándose la práctica que actualmente conocemos como corporativismo de estado en el que “...las posibilidades de solución de las demandas dependen de la adscripción, es decir, de la pertenencia a determinada organización, de la fidelidad política personal y no del ejercicio de un derecho ciudadano y de la validez de la demanda...” (Gordon 1995:118), generando con ello esquemas de corrupción y acentuando la desigualdad social.

Si bien, el capital era parte importante en el crecimiento económico del país (y de otros) (quedando demostrado en la creación de empresas estatales, en las que la iniciativa privada fue encargada de desarrollar los procesos productivos), era al mismo tiempo fuertemente regulado, con miras a la protección social del trabajador. La consolidación del control político mediante un partido de Estado, el corporativismo de Estado y la fuerte determinación de la producción, formaron el *tándem* ideal para la formación de un Estado más bien autoritario, poco democrático, que perseguía la riqueza y crecimiento, con base a los recursos propios, aunque con el tiempo, el capital se convertiría en el actor principal en esta relación,

El reparto agrario y la intervención gubernamental en la iniciativa privada, generó descontentos principalmente entre empresarios y terratenientes, y que se oponían a los principios de gubernamentalidad impuestos por el entonces presidente Lázaro Cárdenas. El impulso agrarista también encontró su fin al término del mandato de Lázaro Cárdenas, sustituyéndose con una visión industrialista propia de Manuel Ávila Camacho y las fortalecidas relaciones con Estados Unidos, luego de la ayuda³ que México brindara a EEUU, durante la Segunda Guerra Mundial, pero no solo termina el reparto agrario, se inicia un desconocimiento de los compromisos hechos por la revolución; cesa el reparto agrario⁴, se busca regular

³ Principalmente, mano de obra y materias primas.

⁴ Lo que originaría nuevos levantamientos sociales como el propiciado por Rubén Jaramillo, excombatiente zapatista.

el derecho a huelga, y se da una rápida adopción de los valores de la modernidad, con lo cual se busca beneficiar la iniciativa privada, brindando créditos a empresarios, del sector rural y urbano, pues son ellos:

“... a quienes se considera el pilar de la modernización y el desarrollo. Desde 1940 la mayoría de los recursos destinados al fomento de empresas capitalistas se obtienen por medio de la deuda externa, generándose una dependencia creciente del capital extranjero. Con Miguel Alemán el gobierno fortalece su trato preferencial hacia los empresarios privados y acentúa la naturaleza y lógica capitalista del Estado, utilizando los créditos para impulsar empresas privadas o estatales, en tanto que las unidades campesinas carecen de recursos mínimos para la producción” (Domínguez y Carrillo 2009: 7)

En esta coalición histórica podemos rastrear el origen de la adopción de los valores del desarrollo impulsados por EE. UU., y adoptados por México que además se asume como un país tercermundista. Más adelante también se inicia la transformación del Estado benefactor al neoliberal, transición marcada además por numerosos movimientos sociales desde fines de la década de los cincuenta, originados por la pérdida de las garantías de los derechos de los trabajadores, los posteriores críticos del autoritarismo y la falta de democracia, además de la exclusión de numerosos contingentes de la población de los beneficios sociales,

Así, se inicia una lenta transformación política del Estado mexicano, el que el abandono gradual de las responsabilidades gubernamentales respecto a la protección social, aunado a la formación de diversos movimientos sociales, de acuerdo con Roa (2015), el movimiento ferrocarrilero y del magisterio, petrolero y de telégrafos (1958 -1959), ponen de manifiesto el carácter autoritario del Estado fortalecido gracias al corporativismo antes descrito.

Ante el probado desinterés gubernamental hacia el cumplimiento de las demandas y derechos que se persiguieron durante la revolución, se produjeron fuertes movilizaciones sociales, en las que se demostraba hartazgo y la búsqueda de medios para ganar poder para influir en el Estado, estas manifestaciones fueron sofocadas mediante la violencia y la imposición gubernamental, de este modo, la confluencia de intereses facilita que rápidamente se agrupen en demandas y manifestaciones que se tornaron en huelgas, las cuales alcanzarían su máxima

expresión con la represión estudiantil del 2 de octubre de 1968, con una masacre, que fue a la vez reflejo fiel del autoritarismo así como de la incapacidad del gobierno para controlar el capital y producir bienestar social.

Debido al endeudamiento sistemático de la nación, otro suceso importante que marcaría el fin del Estado benefactor (proteccionista) mexicano, que como momento de auge y declive llevó a cabo la nacionalización de la banca, en general, resultado del agotamiento de tipo de régimen, su racionalidad y sus prácticas manifiestos en la mala gestión gubernamental y la crisis económica que condujo a modificar la modalidad de conducción y a asumir las políticas económicas “recomendadas” por organismos internacionales como el Fondo Monetario Internacional, el Banco Mundial, Banco Interamericano de Desarrollo, eso mismo destaca el Banco Mundial al reconocer que: (a principios de los noventa) “el ajuste estructural impuesto a la mayoría de los países en desarrollo está teniendo consecuencias negativas sobre la población como una creciente pauperización y la consecuente inestabilidad social provocada por la aplicación de las políticas económicas y financieras del FMI y del BM (De León 2015: 342).

De esta forma, eventos distantes entre sí, como la fuerte represión estudiantil (1968) y la nacionalización de la banca (1982), se convierten en dos de los antecedentes más visibles del surgimiento del Estado neoliberal en México, en el que, como ya se mencionó, requirió una fuerte inversión de capital y un consecuente endeudamiento permanente con las potencias económicas.

Sucesivamente la relación entre México y las instituciones internacionales, fue estrechándose, en gran parte por la gran deuda de este país con estas instituciones, producto de un esquema en el que poblaciones de los países tercermundistas, se convirtieron en sujetos de desarrollo, dejando a su paso condiciones diversas, en el que el avance desigual de la modernidad se acentuaría en las sociedades que quedaban fuera de los propósitos del desarrollo, empobreciéndolos aún más. En México los efectos del desarrollo tuvieron diversas consecuencias, y que siguiendo a Escobar (2017), Saskia (2016) y Pineda (2011), van desde la declaración de la incapacidad de pago por el gobierno mexicano (seguido por otros gobiernos de América Latina), hasta la expulsión de la

población como causa de la migración, la falta de acceso a servicios públicos y un constante incremento de la delincuencia e inseguridad.

Todas estas problemáticas, encuentran expresiones de rechazo contrastante en los discursos de la sociedad civil y el capital, pero coincidentes en el rechazo constante al estatismo, mientras que las primeras pugnan por los derechos de la sociedad, el capital promueve al mercado como el único que “tendría la capacidad para satisfacer las necesidades de familias e individuos y que, por tanto la protección social debiera dirigirse a aquellos casos con limitaciones objetivas para incorporarse al mercado, previa demostración de la necesidad de recibir apoyos” (Esping – Andersen 1999 citado en Canto, 2015: 61), lo mismo ocurre con instituciones internacionales, logrando que los gobiernos cedan lugar al mercado y deja “de garantizar los derechos universales, focalizándose en aquellos que no tienen acceso a este (los pobres), creando programas que les permitan administrarlos” (Saraví citado en Pineda, 2011: 19), mediante programas como el PRONASOL en 1988 (en el caso mexicano), que promovió el rescate a la solidaridad como estrategia para la superación de la pobreza y para amortiguar los efectos negativos de la retracción del Estado y la implementación de las políticas neoliberales.

Estas críticas y rechazos al estatismo forman una coyuntura interesante, por un lado, el mercado se fortalece como distribuidor de la riqueza y factor del logro resultado del esfuerzo individual, exigiendo el adelgazamiento del Estado y el fortalecimiento de las organizaciones civiles (fundadas en valores democráticos y un amplio rechazo al autoritarismo de Estado) para la atención a los problemas nacionales; por otro lado, las organizaciones de la sociedad civil, desde un discurso democratizador, exigen una mayor participación en la vida pública del país (iniciando también una transformación de organizaciones que buscan el poder con fines específicos hacia otras que no lo persiguen con fines pluralistas), finalmente el Estado comienza un cambio en sus estrategias y prácticas de gobierno, así es como lentamente transfiere sus obligaciones a la sociedad civil, “Lo que ha sucedido, anota Petras, es que el BM y los neoliberales han

aprovechado a las ONGs para minar el sistema de seguridad social estatal, y para compensar a las víctimas de las políticas neoliberales.” (Alonso 2015; 243).

El resultado de esta presión bilateral es el adelgazamiento y la cada vez menor exposición gubernamental a las demandas de la sociedad, un escenario en el cual la participación ciudadana y la corresponsabilidad, son parte del contenido discursivo, a la vez, que instrumentos de las instituciones de gobierno utilizadas para dar forma al discurso de integración (capitalismo inclusivo) y sustentabilidad, que adquiere trascendencia cuando se encuadra en políticas públicas.

Con la idea del uso de las políticas públicas (acción de gobierno) como instrumento estratégico de gobierno, aunada a las desigualdades que se han gestado en México en los últimos años podemos apuntar que, a pesar de que este apela a la participación social, los programas de gobierno convierten a la población en sujetos y receptores de las iniciativas gubernamentales, poniendo “en entre dicho su condición de ciudadanos... [Poniendo a debate] la supuesta naturaleza igualitaria del orden democrático, [dando lugar a] (los corchetes son míos) ciudadanos incompletos o nominales, una paradoja de las sociedades democráticas” (Pérez, 2014: 204), produciendo más pobreza antes que terminarla.

1.1 Avance y límites de las OSC en México

Como se ha descrito anteriormente, la implementación de una nueva política pública, y la transición del Estado benefactor hacia el sistema neoliberal genero varios movimientos políticos y sociales que, sobre todo, acusaban el autoritarismo de Estado, ello como una forma de exhibir los vicios del desarrollo, pero también de exigir respeto a los derechos humanos, sociales, económicos, culturales y políticos. El florecimiento de varios grupos con estas mismas líneas de interés permitió fortalecer alianzas y generar actividades de unidad y acción para solventar dichas demandas (Aguilar, 2006). Otro antecedente lo encontramos en el México posterior al sismo del 85, cuando ante el pasmo gubernamental

(consecuencia del terremoto), la ayuda internacional comenzó a destinarse a organizaciones civiles que, hasta ese momento, no habían sido visibles. Aquí encontramos un antecedente fundamental de las OSC, en el contexto nacional, como mecanismos de acción ya que:

"La catástrofe y la posterior reconstrucción visibilizaron a un movimiento hasta entonces desapercibido, que brincó a la arena pública como un actor social alternativo a los tradicionales del espectro corporativo, movimientos gremiales-sindicales y partidos políticos. Ante la ausencia de un concepto que permitiera catalogarlos o nominarlos se optó por la negativa con el término Organización no Gubernamental (ONG)." (Molina y Collin 2008).

No obstante, no se debe pensar que ello recae directamente en el debilitamiento de la acción directa del Estado, ya que, al tiempo de compartir dichas obligaciones con la sociedad, esta comienza a hacerse cargo del desarrollo bajo la retórica de la participación, solidaridad, fortalecimiento de capacidades y un largo etcétera que obedecen a las estructuras de poder, siendo que la elite gobernante guarda para sí aquellos dispositivos que le permiten seguir reproduciéndose.

Así, la política pública, se convierte en un instrumento para gobernar a los pobres de acuerdo con las finalidades del Estado en el que se incentiva la participación social como medio de liberación e incorporación de los sujetos al mercado sin que ello signifique su superación, se trata más bien, de "... evitar que la pobreza genere disfunciones sociales y, en el mejor de los casos para convertirla en un elemento útil para la reproducción social..." (León, 2014: 67).

Para ser más claros, dichos dispositivos, los podemos encontrar actualmente en programas y secretarías gubernamentales como, Sin Hambre o SEDESOL respectivamente, a través de los cuales el gobierno mexicano sigue teniendo un amplio dominio de los sectores pobres del país, cuya relación con las organizaciones de la sociedad civil, es que estas últimas, ayudan al diseño de dichos proyectos, en ocasiones, pero las más de las veces dichas organizaciones se convierten en operarios de los mismos, liberando al gobierno de responsabilidades, pero también del ejercicio presupuestal en este tipo de acciones, convirtiéndose así en un canal de provisión de servicios sociales. En ese

sentido podemos hablar de un refinamiento de las formas de gobernanza de nuestro Estado *desinvirtiendo*⁵ en la gestión gubernamental, recurriendo a gastos tácticos (Sáenz 1993 en Revueltas, 1993; 225), destinados a solventar problemas urgentes y el aseguramiento de votos, sin que ello repercuta en mejorar el bienestar de la población y en de la capacidad productiva del país.

Hasta aquí, se ha dado un breve repaso de la transición de la política de gobierno mexicano y algunas de las consecuencias del abandono de sus responsabilidades, la creciente politización de diferentes sectores de la sociedad con base al reclamo de derechos, el posicionamiento del mercado para la regulación de la vida social y la presión bilateral (sociedad civil y mercado) para la reducción de su influencia. Sin embargo, resulta imperativo, antes de continuar, clarificar el papel de la sociedad civil en el contexto anterior.

1.2 Una imagen general de las OSC

Sin tratar exhaustivamente el tema de la sociedad civil y sus organizaciones (más adelante se realizará), podemos inferir que la misma está relacionada con la formación de agrupaciones y organizaciones que exigen el cumplimiento de los derechos, la satisfacción de necesidades y en general de sus intereses, una descripción más o menos integral sobre el tema es la siguiente:

Se describe... la sociedad civil como el conjunto de asociaciones, grupos, organizaciones, movimientos, etc. que se unen, o de hecho actúan unidos, para lograr la satisfacción de diversos intereses; intereses del conjunto de sus miembros o intereses colectivos situados más allá de los miembros del grupo. Estos intereses pueden ser de todo orden: religiosos, culturales, sociales de todo tipo, asistenciales, políticos, laborales, profesionales, de ocio, etc. Pertenece a dicha red asociativa definida como sociedad civil cualquier grupo que tenga unos intereses señalados, siempre que en el ejercicio de su actividad implique el establecimiento de relaciones tanto con otros grupos de la sociedad civil como con las instituciones políticas. También se incluye en esta descripción aquellos grupos que se constituyan

⁵ Este concepto es utilizado para describir “la tendencia de acción de gobierno, es el arribo a los límites de la capacidad de gestión del todo social” (León 2017; 93), en la que, de acuerdo con Foucault, el Estado ya no tiene la posibilidad de ejercer un poder omnipresente, en lugar de ello selecciona partes del todo social en los que focaliza su atención mediante mecanismos de conducción.

con el objetivo de defenderse de aquellos efectos injustos provenientes de las relaciones con el mercado o de reformar o equilibrar su lógica de actuación y en su protagonismo en la vida económica (Ibarra 2005: 36).

Entonces ¿Cuál es su relación con el Estado? De acuerdo con la descripción anterior, aquí hacemos énfasis en que la sociedad civil organizada - a medida que México avanza en la transición política y económica - refina y/o radicaliza los mecanismos mediante los cuales incide para hacerse oír, participar en la acción de gobierno y la satisfacción de sus propias necesidades, en este caso los medios a través de los cuales se exponen las injusticias sociales dieron forma a lo que hoy conocemos como sociedad civil⁶, es decir, una lucha mediante la cual la sociedad exige ser reificada, ello como:

“parte de una relación de poder; ideológicamente está destinada (la sociedad civil) a identificar individuo con Estado moderno: es decir; a producir, la abstracción política en que está basada la relación Estado y sociedad en el capitalismo” (Tishcler, 2001:177).

En su forma de organización institucionalizada, “estas organizaciones conforman pequeños espacios institucionalizados donde se ensayan modos alternativos de participación *al del Estado o el mercado* (las cursivas son mías), y donde se experimentan formas de relación con el espacio público político por medio de diversas acciones, definidas a partir de sus fines y propósitos” (Pérez, 2014:200).

¿Cuál es la relación de la sociedad civil con el Gobierno?

La sociedad civil al convertirse en un espacio de representación de voluntades heterogéneas, logran transformar su relación con el Estado, a veces mediante la observación y el señalamiento, a veces por la cooperación y otras más por

⁶ Si bien, el concepto de sociedad civil, es un concepto complejo y de larga data, que encuentra sus raíces con autores como Hobbes (1994), Locke (1998) y Rousseau (1762), entre otros; aquí nos referimos a aquella que surge después de acontecimientos como la guerra fría, la expansión de la democracia como sistema político y a través de la cual se manifiestan subjetividades distintas y la conciliación de intereses particulares en el ámbito social como parte de un proceso de diferenciación entre la sociedad y el Estado. Este y otros aspectos, como la multiplicidad de nociones de sociedad civil, se desarrollan más extensamente en el capítulo destinado a la caracterización de las organizaciones civiles.

presiones e intercambio de experiencias, es decir, mecanismos de incidencia en política pública.

Figura 1. Mecanismos de incidencia en política pública identificados y promovidos por Altepétl.

MECANISMO DE PARTICIPACIÓN EN LAS POLÍTICAS PÚBLICAS					
Consulta a Comunidades	Deliberación	Democracia Directa	Evaluación e incidencia	Resistencia y oposición	Otros
Acercamiento comunitario	De fidejato	Referéndum	Observatorio social	Marcha	Algas de inclusión y exclusión social
Encuestas	Programación integrada	Plebiscito	Monitoreo ciudadano	Plantón	Talleres
Grupo especializado o Consultivo	Diálogo participativo de planes	Revocación de mandato	Control social	Mitin	Ordenamiento territorial
Comité o Consejo ciudadanos	Presupuesto participativo	Consulta popular	Observación electoral	Paseo	Tequio
	Foros	Subsigno		Redes sociales	Asambleas comunitarias
	Cabildos abiertos	Iniciativa popular			Estatutos comunitarios

Cabe destacar que la organización al realizar actividades de enseñanza expone y ensaya mediante teatralizaciones de diferentes circunstancias estos mecanismos de participación, en las que se ayudan a identificar los momentos en los que se incide en política pública, las circunstancias o situaciones que llevan a este nivel de participación, a analizar las diferencias y semejanzas entre los intereses del gobierno, la sociedad civil y las OSC a fin de identificar actores clave, aliados y anticipar dificultades.

Lo cierto es que la sociedad civil “no es ni será la panacea para enfrentar las limitaciones de las sociedades democráticas, pero si resulta un frente central para pensar la ampliación de la democracia más allá de sus parámetros convencionales” (Tejeda, 2014:142), aunque si es fundamental para la democratización y el ejercicio de la ciudadanía, pues representan el vehículo desde el cual se alteran las prácticas gubernamentales.

¿A qué se refiere esta alteración en las prácticas gubernamentales? Se refiere a las movilizaciones y procesos conscientes de confrontación y demanda por los cuales, las instituciones públicas, alteran su funcionamiento.

Como ya se dijo, el autoritarismo y la ineficiencia gubernamental para la solución de las demandas sociales, crisis económicas, corrupción y la cuestionable calidad de servicios públicos que se ha vivido en los últimos tiempos, ponen en el centro de atención social a las prácticas gubernamentales y su capacidad de conducir a la población a futuros deseables.

Son diversos los esquemas gubernamentales y más aún los ejemplos en los que la sociedad ha rechazado la forma y las prácticas de gobierno, para el siglo XX, el rechazo al autoritarismo gubernamental marco la tendencia de las protestas sociales, posteriormente, una vez pronunciada la apertura democrática, en el gobierno de Luis Echeverría y la restauración del Estado de derecho, la crítica se ha concentrado en el funcionamiento de las instituciones, la incapacidad de toma de decisiones dado el aumento en la complejidad social y sus demandas y la sobrecarga que padecen los gobiernos (residualmente) socialistas. Y, por lo tanto, en la creciente ingobernabilidad⁷ de la sociedad.

En párrafos anteriores se aludía a la desinversión gubernamental y la inversión únicamente en gasto estratégico en áreas o zonas de interés que le permitan al gobierno asegurar los dispositivos de conducción de poblaciones. A esta idea hay que sumar otra que viene de autores como Michel Crozier, Samuel Huntington y Joi Watanuki, quienes en la obra *The Crisis of Democracy* que serviría como informe a la comisión trilateral sobre la gobernabilidad de las democracias⁸ destacan *que*:

⁷ Resultado de los patrones de gobierno social, rehén de las críticas empresariales, sindicales y de los diversos flancos (izquierda y derecha), en el que se enfatiza al gobierno como rebasado por las expectativas sociales en cuanto a la cobertura de servicios y necesidades, como se verá más adelante esta cobertura será transferida a los individuos.

⁸ Dicha comisión fue formada a principios de los años 70 por Rockefeller a fin de impulsar la cooperación para el desarrollo y discutir acerca de los problemas de control gubernamental en las democracias industrializadas. Para conocer los antecedentes de dicha comisión se recomienda revisar la publicación: El

“... El estado debería reducir su tamaño (“adelgazamiento”) y “devolver” a la sociedad tareas y responsabilidades que hasta ese momento se habían definido como correspondientes en exclusiva a los poderes públicos” (Serna de la Garza 2010: 64).

Dichas conclusiones apuntaban a la modificación en la gobernanza del estado social. Así se da una especie de banderazo de salida al Estado neoliberal, se comienza a gestar un modelo de gobernar centrado en la cooperación y la coordinación interinstitucional, no solo entre las instancias gubernamentales, sino de la que deviene del aporte de las capacidades sociales y económicas de otras organizaciones privadas o sociales.

Se debe distinguir entre dos conceptos que se han utilizado anteriormente lo gubernamental y la gobernanza, el primero, hace alusión a los instrumentos que posibilitan la acción gubernamental (política pública), especializados para el gobierno de la sociedad, mientras que el segundo obedece al cambio de paradigma en la acción gubernamental que integra a la sociedad en su accionar, la gobernanza, por otro lado;

“...es un concepto normativo... utilizado y promovido principalmente por diversos organismos internacionales, ciertas instituciones del gremio académico relacionado con la ciencia política y la administración pública, así como diversos actores políticos. El concepto busca incorporar a la idea de la acción de gobernar una extensión hacia todos los niveles y sectores de la sociedad, buscando que la misma acción sea “más inclusiva” y “más efectiva”. En la actualidad, el sentido normativo de la gobernanza significa que el concepto busca marcar la norma en la manera de gobernar para gobernar mejor. Sobre esto, señala Alberto Pacheco (2013) que “a partir de una tradición académica anglosajona, la gobernanza ha trascendido su naturaleza académico-analítica para cobrar fuerza como categoría normativa que pretende indicar la calidad de un sistema democrático de organización sociopolítica actual” (Lozano 2018: 123).

Entonces, desde el esquema de gobernanza se comparte la responsabilidad de gobernar con diferentes niveles y sectores de la sociedad, es decir se da espacio a una pluralidad de voces que necesitan ser escuchadas a fin de “gobernar mejor”,

se convierte en una forma de dar solución a las múltiples demandas sociales, involucrando actores que usualmente no eran considerados.

¿Cuál es el papel de las organizaciones de la sociedad civil en la gobernanza? Como ya se dijo, estas organizaciones, caracterizadas por contener y expresar las demandas de poblaciones que, de inicio, no se contemplaron en el modelo neoliberal, o bien fueron excluidas. Las organizaciones de la sociedad civil, al tener conocimiento de primera mano, por moverse en el terreno, sobre las necesidades de dichas colectividades, resultaron ser un aliado estratégico en la satisfacción de dichas demandas, en un proceso en el que estas se convierten en un vehículo para las demandas sociales y la solución de estas, permitiendo establecer mecanismo para la incidencia en la política pública y, por otro lado, la puesta en marcha de programas gubernamentales.

1.3 Las OSC y sus formas de actuación

De manera ideal, la sociedad civil a través de sus organizaciones busca promover más participación de grupos marginalizados en los procesos políticos, a través de la búsqueda de respuesta de las iniquidades asociadas con el género, la clase socioeconómica, la raza, la etnia, la incapacidad y la sexualidad, entre otras variables y una mayor apertura de los gobiernos hacia los/las que tradicionalmente se han visto excluidos de la acción política. Por lo tanto, las organizaciones de la sociedad civil, adquieren gran relevancia para el desarrollo de comunidades y poblaciones, se convierten en un medio de participación y representación de una multiplicidad de intereses particulares, como resultado de procesos organizativos que a menudo rechazan la toma de poder, e incluso asumen discursos anti estatistas, emprenden actividades de transformación, disminución de la pobreza, cuidado de recursos naturales y en diversos ámbitos en los que la pieza clave es la participación social.

¿A qué se alude cuando se dice, “de manera ideal”? a que la pobreza se convirtió en el sistema de relaciones⁹ desde el cual se sustenta el discurso, desde el que se crean conceptos, aparatos ideológicos y finalmente acciones desde los cuales se aborda la pobreza, en la que “se impone una doble carga a los pobres: pagar impuestos para financiar al Estado neoliberal que sirve a los ricos, y autoexplotarse de manera privada a fin de satisfacer sus propias necesidades” (Alonso 2015: 243).

Pero no solo los pobres son incluidos en la ecuación, la iniciativa privada ha sido poco expuesto en esta hilatura de ideas, sin embargo, recordemos que la retracción gubernamental en el aprovisionamiento de servicios y la solución a las problemáticas sociales, tienen como una de sus principales consecuencias, que el gobierno deje al mercado la asistencia social y la cobertura de servicios básicos, acentuando la vulnerabilidad de grupos excluidos debido a la iniquidad en la distribución de recursos, el cada vez mayor desempleo, las jornadas de trabajo prolongadas y los raquíticos sueldos.

Este esquema de desigualdad arroja a las personas hacia la dependencia de programas gubernamentales, en el que los derechos de los ciudadanos se convierten en moneda de cambio con la cual se solidifican grupos de poder.

¿Cuál es la relación actual de las organizaciones de la sociedad civil con la iniciativa privada?

De nuevo encontramos una convergencia interesante, mientras que el mercado defendía su libertad ante el control gubernamental y las organizaciones de la sociedad civil pugnaban por la garantía de los derechos de los ciudadanos, se fue consolidando un discurso descentralizador, en el que ambos sectores de la sociedad comenzaron a ganar espacios de incidencia en la organización de la vida social, económica y política del país.

Es por ello que el mercado busca fortalecer a la sociedad civil como medio de compensación para aquellos que han sido olvidados por el desarrollo, pero el

⁹ El sistema de relaciones establece una práctica discursiva que determina las reglas del juego: quién puede hablar, desde qué puntos de vista, con qué autoridad y según qué calificaciones; define las reglas a seguir para el surgimiento, denominación, análisis y eventual transformación de cualquier problema, teoría u objeto en un plan o política (Escobar 2007: 80)

mercado no tardara en darse cuenta del potencial económico, hasta ahora olvidado, que representan las poblaciones más pobres del país y mediante discursos como el capitalismo inclusivo en el que se vincule a toda la sociedad con la economía de mercado, en la que cada uno desarrolle plenamente sus propios talentos, todo ello como un medio para incrementar la productividad y la competitividad.

En ese sentido, una vez más las organizaciones de la sociedad civil tiene un papel protagónico para reproducir las intenciones del mercado, pues este, necesita “tener mejores conocimientos sobre el terreno, las corporaciones transnacionales necesitan contar también con las organizaciones de la sociedad civil” (Romero y Ramiro 2012:16) al cual agregarían su conocimiento y pericia en la gestión empresarial para “magnificar el impacto y la eficacia de la ayuda” (id), con este planteamiento se desarrolla una oportunidad de negocio incluyente en la que el capital tiene la posibilidad de ganancias y así mismo los pobres.

De esta manera a pesar de que las organizaciones de la sociedad civil visibilicen constantemente las condiciones de inequidad de la sociedad actual y de sus patologías, frecuentemente se ven limitadas por el gobierno y el mercado, quienes las financian, las monitorean, las evalúan y después deciden si continúan haciéndolo o no.

Es necesario llevar a cabo algunas puntualizaciones sobre las subvenciones gubernamentales y en general de la percepción de recursos de las OSC, de acuerdo con Chávez y González (2018) los recursos destinados para tales organizaciones en el 2016 fue de 6, 983, 449,858 pesos, no obstante, tal recurso es compartido con organizaciones vinculadas al Gobierno Federal; de acuerdo con los mismos autores, la Secretaria de Educación pública y la Secretaria de Desarrollo Social (SEDESOL) tienen, también, atributos legales para percibir porcentajes de la cantidad antes mencionada, durante el 2016, la Administración Pública Federal destinó el 54.9% de tal presupuesto a la SEP y a la SEDESOL el 13.1%, mientras que al Instituto Nacional de Desarrollo social (INDESOL, institución encargada de coordinarse con las OSC el 2.43%, es decir

169,999,995.2 pesos, financiando con ellos a 928 proyectos de actores sociales en todo el país, significando una inversión total de 183, 189.65 pesos por proyecto.

Sin duda las cifras anteriores son poco alentadoras si la contrastamos, aun con el reducido número de OSC, que cumplen con las características de autonomía, sin fines de lucro, voluntarias, sin carácter religioso o político, pero que sobre todo cuentan con la clave CLUNI (clave similar al CURP con el que se registran e identifican las organizaciones), de acuerdo a los datos obtenidos por Chávez y González (2018) ante el INDESOL constan en el Registro Federal del OSC (RFOSC) 39,121 organizaciones, se debe aclarar que este número de organizaciones no es preciso, ya que existen organizaciones que no se encuentran registradas, o bien dependen de la metodología desde la cual se cuantifique, por ejemplo, tomando en cuenta el estatus de donataria autorizada ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), hasta el 2018, el número de organizaciones haciende a 8,836, ante el Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática, que toma en cuenta el asentamiento físico de la organización, hasta el año 2015 existían 66,000 organizaciones.

De esta manera los recursos que reciben las organizaciones que acceden a las subvenciones del INDESOL son, además, intermitentes ya que el ejercicio de recursos es de carácter anual y por convocatoria, lo que lleva a las organizaciones a no asegurar su trabajo año con año, pero sobre todo a generar proyectos de bajo impacto, al carecer de los recursos necesarios para su continuidad o su funcionamiento, es en este sentido que el estrechamiento de las relaciones entre estas y las organizaciones de la iniciativa privada sea más frecuente, es por ello que se afirma la importancia de las organizaciones de carácter privado en el funcionamiento y subsistencia de las OSC, o por lo menos en su planeación con perspectiva de futuro.

Siguiendo datos de Chavez y Gonzales que a la vez sustentan con datos de la SHCP en el *Reporte de Donatarias Autorizadas 2016* y por el y el *Informe anual de las acciones de fomento y de los apoyos y estímulos otorgados por dependencias y entidades de la Administración Pública Federal a favor de las*

organizaciones de la sociedad civil 2016, México, del Gobierno federal, encontramos la siguiente grafica que versa respecto a las fuentes de ingreso de las OSC durante el 2016:

Grafica 1. Fuentes de ingreso de las OSC durante el 2016



Fuente: Chávez y González (2018) Organizaciones de la sociedad civil en México. Hacia una reforma de la LAFROSAC, Senado de la república.

En la viñeta, de donaciones particulares nacionales, los autores ubican a la iniciativa privada y particulares, por otro lado, a los donantes extranjeros hacen referencia a organismos e instituciones internacionales, pudiendo ser el FMI, o bien, organizaciones de carácter filantrópico que emanan de grandes corporaciones como Philip Morris, por poner un ejemplo. En la gráfica, en parte por la dificultad para su medición, falta contemplar el porcentaje de recursos que las organizaciones generan mediante consultorías, asesorías y también de manera conjunta con la población a la que atienden, dinámica que implica, como ya se mencionó anteriormente fincar esa doble responsabilidad a la sociedad de permitir la subsistencia del aparato gubernamental, además de la propia.

Dada la distribución antes descrita, los discursos de justicia e igualdad social con los que a menudo navegan las organizaciones de la sociedad civil a menudo son

criticadas, pues no denuncian, por ejemplo: “las violaciones de aquellos de quienes reciben financiamiento... A medida que aumentó la oposición al neoliberalismo, el Banco Mundial (BM) ha incrementado sus donativos a las ONGs... en esta forma, las ONGs se convierten en el rostro comunitario del neoliberalismo” Alonso 2015: 243).

Una vez que se ha revisado el cambio en la forma de gobernanza del Estado hacia su refinamiento táctico, la promoción del mercado hacia las organizaciones civiles y su discurso de participación y en contra del autoritarismo, es conveniente preguntarse de nuevo: ¿Hasta qué punto las organizaciones son cómplices voluntarios o involuntarios del avance neoliberal? ¿Cuál es el papel de las OSC en la reproducción y fortalecimiento del aparato estatal y el neoliberalismo? La respuesta correcta a todas estas interrogantes dependerá de la organización que se analice, lo cierto es que algunas organizaciones buscan mantener su independencia económica y autonomía política. La pregunta que queda en el aire es ¿Cómo será esa organización? ¿Cómo se organiza? Sin duda la respuesta se encuentra dentro del mismo campo organizacional.

¿Por qué hacer todo este recorrido conceptual e histórico? El cambio en la relación interinstitucional y la cooperación para el desarrollo traen consigo cambios en las organizaciones por lo cual, éstas modifican sus medios de interacción para adecuarse a las nuevas realidades sociales, adquiriendo nuevas características y conservando otras que posibiliten su subsistencia. En otras palabras, estos procesos de cambio tienen como resultado la formación de nuevas organizaciones que necesitan ser entendidas, para así explicar la realidad social en que se desenvuelven.

1.4 Hacia una mayor comprensión de la sociedad civil

Como puede distinguirse, en las reflexiones desarrolladas hasta este momento, han hecho alusión a la sociedad civil como una forma institucional diferenciada del Estado o el mercado, sin embargo no es así, ya que al hablar de sociedad civil se hace alusión a la abstracción para referirse a “la esfera de interacción social

situada entre la economía y el Estado, compuesta sobre todo por la esfera íntima (especialmente la familia), la esfera de las asociaciones (en particular las asociaciones voluntarias), los movimientos sociales y las formas de comunicación pública” (Cohen y Arato 1997, citados en Vargas, 2006: 123).

Se llama la atención sobre “la esfera de asociaciones” que integra la sociedad civil, y las formas de comunicación pública que Cohen y Arato destacan en su noción de sociedad civil, ya que, esta última no es una entidad homogénea, de hecho, se integra por una multiplicidad de intereses y acciones individuales y colectivos que mediante mecanismos de interacción establece relaciones el Estado y el mercado, para la resolución de problemas e implementación de agendas específicos.

Pero partamos de una puntualización sobre la sociedad civil, en este documento se entenderá como:

“un espacio de la vida social organizada y se genera de manera voluntaria, tiene una alta independencia de la esfera pública, es decir, con autonomía con respecto al sistema político y en el ámbito teórico es útil para dar cuenta de grupos y organizaciones que se conglomeran en intereses, objetivos que exigen, denuncian o protegen espacios que el gobierno o grupos económicos no han atendido, en suma, se trata de una estructura que trata de abstraer la complejidad social y que aduce a un replanteamiento de lo público” (León, 2010, p. 46)¹⁰.

Y adquieren mayor relevancia en el intercambio de roles entre el Estado benefactor y el mercado en la distribución de la riqueza y del abandono de responsabilidades por parte del Estado, el ejercicio pastoral del gobierno, la desconfianza de la ciudadanía al estado y como una alternativa ante las limitaciones de este mismo, y que no obstante requiere de él para ejercer influencia. Para tal efecto la sociedad civil se configura en diversos tipos de organizaciones, en las que destacan “la solidaridad, el compromiso, la cooperación voluntaria, la responsabilidad por el otro como principios que caracterizan a las organizaciones de lucro, en tanto mecanismos de asignación de

¹⁰ Es necesario no confundir esta “independencia con la esfera pública” con un planteamiento antipolítico, o económico, ya que su existencia no sería posible sin instituciones como como el Estado, el mercado o el derecho, de hecho esta diversidad de espacios sirven como plataforma, favorecen su expansión y sirven como protección de la misma.

valores; es diferente del mercado, que se basa en la competencia; y el Estado fundado en el poder coercitivo” (Pérez, 2014: 199).

Como se puede adivinar, existe una diferenciación entre la sociedad civil y la multiplicidad de organizaciones que la conforman, así pues, si la sociedad civil es el ámbito de acción de la sociedad ubicada entre el Estado y el mercado, entonces las organizaciones civiles han de entenderse como;

“... la organización libre, en este sentido voluntaria, de ciudadanos, que a partir de la identificación sobre campos específicos de la vida social realiza acciones tendientes al bienestar colectivo, para lo cual pretenden influir en las decisiones públicas y en su normatividad. 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 2015: 60).

Como se ha dicho, la sociedad civil contiene diversos tipos de organizaciones, por un lado, están aquellos movimientos sociales que surgen con el propósito de representar intereses particulares que van desde la ocupación del ocio hasta la recuperación de la dignidad humana, en ese sentido uno de los objetivos de estos movimientos es “trasformar dichos intereses y necesidades en derechos; en derechos establecidos por el poder político” (Ibarra, 2005: 80), justo en esta búsqueda de la transformación de necesidades en derechos, es que algunos movimientos sociales tienden a superar al movimiento social y es así que se institucionalizan de acuerdo a la normatividad política del sistema, es decir se valen de “la existencia de una plataforma institucional que establezca la sociedad civil como una esfera de interacción autónoma tanto frente al Estado como ante el mercado” (Peruzzotti, 2002:79), para lo cual generan rutinas y formas políticamente correctas de negociación con las instituciones y estrategias diversas para el logro de sus objetivos sociales.

De esta manera podemos establecer a la sociedad civil como la denominación que se ha dado al marco público, en donde diferentes colectividades buscan interactuar, incluso, políticamente con el Estado y el mercado, en este sentido se debe hacer énfasis en que los distintos tipos de organizaciones que integran a la

sociedad civil, no deben ser confundidas con la sociedad civil en sí misma, para hacer más clara esta afirmación se distinguirá entre algunos conceptos que son usados comúnmente para referirse a las organizaciones contenidas en la sociedad civil, una de ellas es: organización no gubernamental:

Son organizaciones, que al menos en el discurso, “pretenden representar los intereses, quebrar los agravios, de individuos que no están en la ONG. Sus objetivos son en este aspecto públicos, situados más allá de los privados intereses de sus componentes” (Ibarra, 2005: 80), este tipo de organizaciones son por lo general de carácter humanitario y que no representan a ningún Estado, un ejemplo son organizaciones que promueven y defienden los derechos humanos, educación ciudadana y defensa del voto.

Canto (2015) destaca otras dos formas de organización; Organizaciones civiles del tercer sector y organizaciones civiles, entre las primeras aluden a aquellas organizaciones de carácter filantrópico asistencialista, que enfatiza la caridad de la iniciativa privada, ya que es frecuente que su origen sea precisamente la iniciativa privada.

Por otra parte, las organizaciones civiles, “son aquellas que tienen como pretensión crear capacidades que conviertan a sus destinatarios en sujetos sociales, es decir: ubican su actuación en el desarrollo social como un mecanismo para generar capacidades organizativas en los sectores populares que les permitan entrar en el juego del intercambio político.” (Canto, 2015: 66)

Como puede notarse, las caracterizaciones que hasta ahora se han realizado de las OSC son de carácter humanista/ académico, sin embargo, también puede distinguírselas desde una connotación económica y que las ha llevado a ser denominadas como del tercer sector, esto es, como un mecanismo capaz de detonar procesos a la medida para la solución de problemáticas y atender las demandas sociales, la noción es la siguiente:

Una serie de organizaciones formales e informales, registradas o no; privadas en el sentido de no formar parte de la estructura institucional del Estado, que no distribuyen beneficios económicos entre sus miembros y directivos, que no son comerciales como propósito, auto

governadas y capaces de cerrar actividades si así lo desean, y voluntarias en el entendido de estar soportadas por personas que eligen apoyar y no como una obligación contractual (Salamon, 2004 en Chávez y González 2018:53).

En general, dichas organizaciones también pasan por un proceso de institucionalización y legitimación jurídica y social, “pues han obtenido reconocimiento social, por sus resultados y actividades; jurídico amparado por normas y leyes” (León, 2010: 95). Si observamos algunos elementos que integran la sociedad civil tales como la heterogeneidad, la participación voluntaria, la legitimación e institucionalización con base al reconocimiento y prestigio social, así como de adquirir una relación jurídica con el Estado, su importancia en la asignación de valores, además de su diferenciación entre el Estado y el mercado, podemos deducir que la configuración que sus organizaciones adquieran han de ser flexibles ya que;

“... tienen un carácter voluntario a partir de la identificación de espacios o campos específicos de la vida social y el planteamiento de una variedad de objetivos... son autónomas a partir de su relación con otras organizaciones... son flexibles y descentralizadas en lo que respecta a la toma de decisiones y la creación de nuevos productos e insumos. Este tipo de OC es capaz de responder a los cambios ocurridos en el ambiente, logra la eficiencia en sus estructuras al incorporar la tecnología...Ante este planteamiento se observa que las OC utilizan los medios virtuales, diversas formas de contratación, honorarios, concurso de proyectos, recurriendo a recursos humanos como son voluntarios y servicios sociales, este tipo de recursos resulta difícil de cuantificar pero da una idea del tipo de redes y vínculos con los que trabajan este tipo de organizaciones” (León, 2010: 81-84)

En ese sentido, sin caer en un intento por clasificar a este tipo de organizaciones en un marco teórico específico podríamos apuntar a que sus características se asemejan a las de una organización posmoderna, que de acuerdo con Ramírez (2013), son:

“a) El cálculo instrumental se cuestiona y se promueven diferentes tipos de racionalidad cuyo centro no es el individuo sino la colectividad. b) Predominan formas de estructuración y división del trabajo horizontal, desconcentrado y flexible basadas en la desespecialización de conocimientos, privilegiando la polivalencia. c) Se suaviza la separación entre planeación y ejecución del trabajo mediante la organización de procesos a partir de proyectos, donde participan diversos especialistas,

por ello su fundamento ya no es la rutina estandarizada, sino los procesos hechos a la medida o flexibles. d) Predomina una concepción del tiempo en el corto plazo, el cual se fundamenta en el mito del cambio permanente; por ello el tiempo es relativo, aleatorio, incúrrete e incluso atemporal pues la introducción de tecnologías lo virtualiza. e) Los objetivos están enfocados al logro de la efectividad entendida como la relación entre cantidad producida y calidad; así como la eficacia por lo cual las estructuras son flexibles y democráticas o semidemocráticas. f) Se emplean mecanismos de autocontrol que reemplazan las normas técnicas y formales de las organizaciones modernas, por ello se fomenta la auto vigilancia y la autocontención” (Ramírez, 2013:55).

Es necesario insistir en que no se pretende limitar este tipo de organización a un esquema teórico específico, ya que, si observamos con detenimiento, en su dinámica interna conviven patrones premodernos, modernos y posmodernos de organización, lo cual las convierte en un fenómeno organizacional que debe ser comprendido en aras de entender su funcionamiento, los efectos que produce y de qué manera estos elementos combinados influyen en la subsistencia de la organización.

Al entender sus peculiaridades, podemos visualizar que el factor de reproducción y subsistencia de la OSC depende del éxito en la representación de intereses múltiples y la creación de espacios para el diálogo, en la que las visiones distintas del mundo sean posibles.

1.5 Posibilidades y retos de las organizaciones de la sociedad civil en el marco del nuevo enfoque del desarrollo.

Afirmar que el factor de éxito en la reproducción de las OSC, depende del éxito en la representación de intereses y la apertura a espacios dialógicos, en los que se puedan incorporar distintas visiones del mundo, implica replantear el paradigma del desarrollo, pues si bien, discursivamente el paradigma del desarrollo ha cambiado de perspectivas (crecimiento, modernización, desarrollo sustentable, desarrollo, etnodesarrollo), en la práctica, conservo las bases del desarrollo capitalista, del espíritu de la modernización y la innovación tecnológica.

No obstante, como ya se ha dicho, ello ha generado una mayor desigualdad y dependencia económica, de las poblaciones hacia el Estado y/o el capital, ayudando a la reproducción de estos, incluso, en detrimento de si mismas, todo, por la búsqueda de un crecimiento material.

Pero las sociedades, las culturas y las formas en que se producen discursos son dinámicos, se encuentran en un constante cambio y con ello los sistemas de relaciones, en el que la forma de pensar(se) respecto al mundo cambia, se producen conocimientos de manera distinta, por lo tanto el paradigma de desarrollo no puede seguir una vía hegemónica, se vuelve necesario hacer;

“énfasis en la valorización de la *vida* y la cultura de cada lugar, de la escala humana y comunitaria, y de la producción de conocimiento y poder en los ámbitos socioterritoriales, como alternativas a los discursos y prácticas hegemónicas (al capitalismo, la globalización y al desarrollismo, en particular). (Bruno y Guerrini 2011:159)

Surge, entonces, el concepto del posdesarrollo y con él nuevas formas de accionar frente a la realidad en la que, el entendimiento de lo cultural se vuelve fundamental para entender la vida de las personas y los grupos, un medio de representación, una forma de manifestar las contradicciones generadas por el desarrollo y la desigual concentración del poder económico, y finalmente un instrumento para la reivindicación.

Adoptar a la cultura de esta manera, involucra, también, una forma nueva de producir conocimiento científico, que parta de comunidades y poblaciones, conocimiento que sirva para evidenciar las relaciones de poder y opresión desarrollados por el Estado y el capital, también implica una nueva forma de organización para el desarrollo, que pueda representar la crítica a la hegemonía respecto a su apuesta por el desarrollo tecnocrático y económico. Se requiere por lo tanto un tipo de organización capaz de dialogar con las instituciones gubernamentales y el capital, de mantener una perspectiva crítica e incidir en el diseño de la vida política, sin duda un gran reto para las organizaciones.

Se habla de la capacidad de dialogo, como una forma de representación de las voluntades múltiples, ya que solo así se podrá negociar sobre aquellas prácticas injustas o autoritarias, pero también como una potenciador de las capacidades de acción de las organizaciones de la sociedad civil, pues en efecto el Estado y el mercado son aliados invaluable en la búsqueda de mejores condiciones de vida, siempre y cuando no se ponga en riesgo la autonomía, autodeterminación y sobre todo la capacidad de demanda de los efectos negativos de las actuaciones de ambas entidades.

Las organizaciones de la sociedad civil tienen un marco de acción privilegiado entre el Estado y el mercado, pueden ser, en efecto, un espacio de representación de voluntades múltiples, de culturas distintas, formas de vida diversas, que no privilegian el crecimiento económico como fundamental para el mejoramiento de sus condiciones de vida, ello implica una constante lucha política e ideológica en defensa de su dignidad, de su territorio y por supuesto de su cosmovisión, las OSC que realmente busquen representar todas estas voluntades, tienen un reto estremecedor por delante, pues serán las organizadoras de las tareas para alcanzar un tipo de desarrollo distinto, representando intereses heterogéneos y evitar la reproducción de la desigualdad o la exclusión.

¿Por qué imponerles el reto a las organizaciones? La actividad individual y grupal, sin duda aportara, a formas alternativas de democracia y de intercambio entre el Estado y la sociedad civil, pero, tarde o temprano, incurrirán en un proceso organizativo, en la división y en la coordinación de actividades, en la especialización de una rea de interés e influencia, pero sobre todo para acentuar la capacidad de fungir como mediadoras en el dialogo intercultural, cuyo principal aporte será poder comunicar símbolos culturales para la creación de acuerdo, todo ello, sin supeditarse a ningún poder económico o factico.

¿A qué tipo de organizaciones nos lleva este cumulo de exigencias? ¿Qué tipo de organizaciones se pueden construir? ¿Cómo pueden ayudar los estudios organizacionales? Sin duda, entre las organizaciones de la sociedad civil se

puede encontrar la respuesta, ya que dada su naturaleza y nivel de involucramiento con los diversos actores sociales pueden contribuir a la distribución equitativa de los recursos, así como a la politización de los ciudadanos, incluso en la profesionalización en el uso de mecanismos de incidencia en la política pública para transformar las formas de gobierno.

Finalmente, es necesario ubicar a la organización de referencia en el contexto de estas nociones de organización propuestas por Canto (2015), en cierto sentido sería ideal ubicar a las organizaciones en cada una de estas categorizaciones y de este modo identificar sus peculiaridades; lo cierto es que a menudo estas conviven entre los tres tipos de organización propuestas por el autor, en el caso de la organización; Investigación, organización y acción comunitaria ALTEPETL A.C, (en adelante ALTEPETL), se sitúa entre las denominaciones de organización no gubernamental y organización civil ya que, como se detallara en páginas posteriores, sus actividades transcurren de la educación ciudadana a la formación de sujetos sociales mediante el uso de metodologías reflexivas que ayudan a sus destinatarios a cuestionar su posición social, ensayar mecanismos para la participación ciudadana y de transformación de la realidad social. Al poseer tales características, su dinámica de trabajo, la adquisición de medios para la subsistencia, así como su abordaje teórico se complejiza, ya que al tener actividades diversas en ámbitos y entornos sociales disímiles, dicha organización tiene que partir de un modo de trabajo específico, un método, el cual se flexibiliza de acuerdo con la realidad social en la que trabaja, que no limita su marco de acción, pero que si orienta el quehacer de sus integrantes.

Aunada a las características anteriores, la posición política de la organización es mantener la perspectiva crítica de las actividades y programas gubernamentales, y de la iniciativa privada, trabaja con ambas entidades, si es necesario, tratando de no vulnerar su autonomía respecto a estas dos entidades, sin duda esta determinación vulnera a la organización en cuanto a la obtención de recursos, sobre todo económicos para su funcionamiento, aun así, el posicionamiento y reconocimiento entre actores gubernamentales, otras organizaciones civiles, así

como diferentes actores sociales, la convierten en un fenómeno entre dichas organizaciones, ya que la lógica instrumental dictaría que la falta de recursos pondría en riesgo su capacidad de operación y más aun de subsistencia, no obstante ello no ocurre, del todo, pues aunque constantemente se enfrenta a la falta de recursos, la organización, contantemente se involucra en procesos de intervención comunitaria y de formación y sensibilización de ciudadanos en el ejercicio y promoción de los derechos humanos, sociales y culturales desde la metodología de la educación popular, estos procesos son los que le retribuyen reconocimiento e interés de otras organizaciones por coadyuvar a las actividades de ALTEPETL (en forma de contratos o colaboraciones), incluso mediante el financiamiento, en este sentido se apunta a que la capacidad de subsistencia y operación de la organización deviene de sus procesos de intervención y formativos, los cuales a su vez se relacionan directamente de la metodología que emplea.

Capítulo 2. Estudios organizacionales como pluralidad cognitiva, y el análisis de la OSC

Hacer una presentación como la que se hace en los últimos párrafos del capítulo anterior conlleva ciertos riesgos, por un lado, puede pensarse, que se han planteado conclusiones sobre la organización sin antes haber realizado un análisis exhaustivo de sus actividades, la forma en que está estructurada, o sobre el proceso para alcanzar el reconocimiento que se mencionó. Otro riesgo, en lo descrito puede conducir a un sesgo analítico mío, o de quien lea este documento al establecer, de manera previa, características de la organización. ¿Por qué debería existir un sesgo por parte mía? Sencillo, porque, al momento de escribir este documento he tenido periodo de participación previa en la organización, incluso, ahora mismo, no me he desvinculado de ella.

No obstante, ¿Por qué un investigador selecciona un objeto de estudio con el cual mantiene vínculos? Tal vez porque ha escuchado hablar del mismo, ha leído al respecto cosas sobre las que le interesa profundizar, o bien, porque su trayectoria profesional lo ha relacionado de manera profunda con el mismo, cualquiera de las vías es válida. Al tener conocimiento de otros objetos similares al seleccionado, en este caso organizaciones de la sociedad civil, permite comparar entre los discursos y las realidades de dichas organizaciones, entre lo que dicen y lo que realmente hacen, entre las afirmaciones y contradicciones que tienen en su actuar en el aspecto social, cultural y político, al menos, en lo particular esto me ha conducido a seleccionar esta organización como objeto de estudio, al considerar que sus formas de actuación reflejan el posicionamiento ideológico – político de la misma¹¹.

¹¹ Pese a lo que se piense, ello no recaerá en el análisis, en gran parte debido al abordaje metodológico que se hará de la misma, una metodología cualitativa de carácter etnográfico, en la que los discursos y la forma de comunicar la vida, la perspectiva del mundo que tienen los actores sociales, la sociedad y la cultura, dentro de la organización. Lo que en ella realiza y su rol dentro de la organización se privilegian sobre el análisis que el investigador pueda realizar sobre esas explicaciones y a la vez sustentan los resultados de la investigación. Esto no quiere decir que, lo que los actores digan se tomaran como verdades absolutas, pues el investigador tiene derecho a cuestionar los enunciados de los actores, a confrontar el discurso con la realidad, si no fuera esto posible ¿Qué caso tiene investigar?

Realizar un análisis de este tipo conlleva un ejercicio cognitivo significativo, pues significa abstraer la realidad propia, poner en tela de juicio hechos y situaciones que se dan por hecho, de alguna manera hacer extraño lo propio, a fin de comunicarlo de manera efectiva hacia quienes se aproximen a la lectura de los resultados de la investigación.

Sirvan las precisiones anteriores para posicionarme ante esta investigación, la semblanza que se realizó (en el capítulo 1), de la organización es básicamente superficial, impresionista antes de realizar un ejercicio de análisis profundo que permita, al final de la investigación, llevar a cabo un balance entre el acercamiento básico inicial, los supuestos de la investigación y las condiciones de realización de las actividades (imponderables de la vida)¹² de la organización y los datos obtenidos luego de analizarla con mayor rigurosidad teórica metodológica.

¿Por qué es importante destacar mi relación con las OSC como objeto de estudio? Bien podría haberme tratado de desvincular de la organización en nombre de una cierta objetividad científica, pero considero, que en lo general, los investigadores eligen un tema, área u objeto de estudio, que para ellos produce una significación, la cual buscan abstraer y comunicar de manera integral, en pocas palabras buscan explicar la realidad de la que son parte, poner en términos tangibles su propia subjetividad la cual coincide con la de otros al establecer un lenguaje común, llegando a crear aparatos argumentales que trascienden hasta tomar un carácter científico, y aunque se buque una objetividad prístina, esto es en cierto modo imposible.

En términos concretos, el investigador es productor y producido por sus investigaciones generando recursos teóricos desde los cuales representar sus pensamientos; lo mismo sucede en diferentes campos, con personas diferentes,

¹² Se entiende por imponderables a la diferencia entre las primeras impresiones que se tiene de una realidad o cultura que un investigador percibe al entrar en contacto con la cultura o grupos social y el conocimiento de profundo de los mismos y que se obtiene luego de una larga interacción del investigador con su objeto de estudio, dicho concepto fue una contribución del antropólogo británico Bronislaw Malinowski (1884-1942).

con distintos intereses, es lo que Miguel Beltrán (1982) y Luis Enrique Alonso (1998), han denominado, pluralismo cognitivo.

2.1 Pluralismo cognitivo y la formación del objeto de estudio

Es preciso entender que la ciencia, cualquiera que sea, tiene por objetivo explicar un fenómeno físico o social, para lo cual se requiere hacer una descripción de las apariencias de dicho fenómeno, y posteriormente contrastar tal descripción con lo obtenido luego de realizar un examen más profundo, a estas narraciones Miguel Beltrán (1982), las distingue como la diferencia entre la realidad como realidad y como apariencia, es decir, un objeto o una realidad, se manifiestan, a menudo, con una apariencia, distinta de lo que es, usa una máscara que no permite inferir lo que el objeto es, hasta que se hace un examen minucioso del mismo.

Pero resulta que la máscara no es una combinación sin sentido, la máscara contempla el entramado de la comprensión de lo inmediato, en ocasiones la máscara no difiere en gran medida de lo que realmente es, por lo tanto, la máscara, lo aparente y lo que oculta, forman parte de la realidad, en el caso de las ciencias sociales, aquello que se denomina realidad social.

Esta imbricada relación entre lo que son las cosas, lo que aparentan ser y la relación entre lo que son y lo que aparentan, tienen consecuencias, al entender la realidad; a menudo algo que se ha descrito y que se enuncia como una generalidad, solo representa una etapa en el desarrollo histórico de aquello que se observa, ello ocurre en las ciencias físico-biológicas, al encontrar nuevos estados de la materia, o en los avances para el tratamiento de enfermedades mortales, y que en lo anterior habían sido descritos como definitivos, otro ejemplo lo encontramos en que al momento de escribir estas nociones, se anuncian ajustes en el sistema para la medición de un kilogramo, una unidad que había permanecido inalterada desde 1875. Esto nos refleja que el objeto, la cosa, la realidad se altera. En el caso de las ciencias físico - biológicas esas alteraciones

son relativamente lentas, y el objeto o los fenómenos observados son susceptibles a los cambios, pero que aun así pueden ser sujetos de la experimentación, en tanto que obedecen a ciertos principios básicos.

En el caso de las ciencias sociales, no se corre con la misma suerte, los fenómenos sociales se alteran rápidamente, no es posible reproducir un comportamiento social para la experimentación, la voluntad, la cultura, los caprichos, y las relaciones humanas son dinámicas y por lo tanto, también lo es la realidad social, es decir, lo que la realidad aparenta ser y lo que en realidad es, solo pueden separarse a nivel de análisis, en la realidad corriente ambas producen efectos sobre la sociedad, lo que se considera aceptable y lo que no, lo que se cuestiona y se da por hecho.

La realidad social, dice Beltrán, incluye “realidades y apariencias, lo oculto y lo visible, lo mediato y lo inmediato... La realidad social (incluyendo tanto realidades propiamente dichas como apariencias) es, pues, producto de la actividad social humana, no algo dado, natural o necesario. Esto lleva directamente al tema de la construcción social de la realidad, y con él conocido libro de Berger y Luckmann de igual título (1968). No estará de más recordar que los autores parten del carácter dual de la realidad social que es tanto facticidad objetiva como significado subjetivo: una realidad *sui generis*” (Beltrán 1982: 35).

De esta manera el hombre es un producto social y la sociedad es un producto de lo humano, se conforma, entonces, una realidad social que, sin embargo, no es absoluta, es decir, aunque los aspectos que integran a dicha realidad social se tomen como integradoras de la convención social y dan sustento a una realidad objetiva, dichos elementos no son aceptados, ni interpretados por todos de la misma manera, en esta “realidad objetiva” coexisten subjetividades que producen desacuerdos y disidencias, sobre lo que se da por hecho. La realidad social, vista de esta manera se vuelve aplastante, dichas disidencias y desacuerdos forjan preguntas ¿Por qué la cosa, la realidad, debe ser así? ¿Qué o quién dicta el orden de las cosas? ¿Por qué? Esta última, a mi parecer, la más fundamental de todas.

Hacer estos planteamientos, nos llevan a cuestionar la realidad, a dar respuestas que facilitan o dificultan su comprensión (esto último, es más bien una consecuencia), no obstante, siempre llevamos a cuestas nuestro revestimiento sociocultural, y ello tiene una repercusión directa en las respuestas que nos ofrecemos y luego externalizamos. Dos respuestas son las generales, la religión y la ciencia, ambas para simplificar la realidad, esta última, no ha tenido tanto éxito.

Como se ha dicho, la realidad es aplastante y por lo mismo es imposible explicarla en su totalidad, ante esto, quien se abstrae usa sus vestiduras socioculturales y su intelecto, para hacerle frente, para explicarla, para hacerla cada vez más complicada, creando expresiones, códigos, lenguajes, acciones, protocolos que en su conjunto son llamadas teorías o ciencias, que no tienen más que dirigir su atención a una pequeña parte de dicha realidad y hacerla inteligible. ¿Por qué? La más fundamental de las preguntas genera respuestas respecto a la realidad, la simplifica, de acuerdo al revestimiento sociocultural, y los valores propios de quien busca abstraerse de la misma, en otras palabras todo el conocimiento que se logra sobre la realidad “esta, inevitablemente, coloreada por los valores, los prejuicios y las ideologías del investigador, incluso desde la elección del objeto de conocimiento (cuya relevancia viene determinada, así lo piensa Weber, por los valores del estudioso)” (Beltrán 2012: 292).

La realidad social es aplastante y compleja, seleccionar un objeto de estudio implica enfocarse en una de sus especificidades, con el tiempo y la difusión del conocimiento se forjan comunidades epistémicas, que buscan responder a las facetas de dicha realidad, con formas de acceso variadas (metodologías) volcándose sobre objetos/unidades de análisis, que además son multidimensionales.

En este sentido, por ejemplo, las relaciones sociales, la acción social y en sí misma la realidad social se convirtió en el objeto de estudio del sociólogo, el ser humano y su cultura, su origen y evolución, en el objeto de estudio de la Antropología. Cada una de estas ciencias tiene vías de acceso a la realidad, a lo

que las colectividades dan por hecho, a lo que realizan, a lo que creen, lo que piensan.

La correlación entre, un objeto de estudio multidimensional, la selección de objetos de estudio dentro del objeto de estudio y el uso metodologías diversas para su explicación es lo que Miguel Beltrán (1985) y Luis Enrique Alonso (1998) han denominado como pluralismo cognitivo; esto es, “la multiplicidad de niveles en la que se construye el objeto de conocimiento propio de las ciencias sociales y, particularmente, de la sociología, y que debe ser correspondido por un pluralismo metodológico que diversifique los modos de aproximación a la realidad social” (Beltrán, 1979 en Alonso 1989: 42).

Entonces, se ponen en juego, diversos recursos, y formas de entender un objeto de estudio, en pocas palabras un pluralismo epistemológico, en el que distintas epistemes coexisten y dialogan entre sí mediante la exposición de los medios para la comprensión de sus objetos, es decir sus metodologías, en se sentido podemos comprender a la metodología, de acuerdo con Rodríguez, de la siguiente manera:

“La Metodología de la Investigación se considera y se define como la disciplina que elabora, sistematiza y evalúa el conjunto del aparato técnico procedimental del que dispone la Ciencia, para la búsqueda de datos y la construcción del conocimiento científico. La Metodología consiste entonces en un conjunto más o menos coherente y racional de técnicas y procedimientos cuyo propósito fundamental apunta a implementar procesos de recolección, clasificación y validación de datos y experiencias provenientes de la realidad, y a partir de los cuales pueda construirse el conocimiento científico” (Rodríguez 2012, párr. 1).

Se distingue, entonces, entre la metodología y el método, la primera dará sustento a la forma en que se realiza la investigación, la “operativiza”, en función de una pregunta de investigación, el segundo “... articula las convicciones que llevan al investigador a resolver su investigación de la manera en que decidió hacerlo... el método no es tanto por la elección de las técnicas utilizadas sino que es de carácter epistemológico: refiere al porqué del cómo, esto es, sustentar persuasivamente las razones que articulan coherentemente los presupuestos teóricos y conceptuales de la investigación con la metodología que se diseñó.” (Restrepo 2016:32)

El método, por lo tanto, se va a relacionar con la naturaleza del fin del conocimiento, la metodología, por su parte, tiene un carácter procedimental en la investigación, se convierten en una forma de hacer “tangibles” los resultados de la investigación, darles forma y finalmente exponerlos.

Así, el análisis de un objeto de estudio se corresponderá con un método y metodología que el investigador considere necesarios; para un objeto más o menos concreto, que presenta características definibles, en ese sentido el método científico y cuantitativo podrán brindar respuestas sobre el objeto, y que se enmarcan en las ciencias físico – biológicas, sin embargo, respecto al análisis de lo social, retomado por las ciencias sociales, dichos métodos, aun que pueden brindar nociones del objeto (sobre todo el método cuantitativo), se ven, ciertamente restringidos. El objeto de dichas ciencias, por lo tanto, requiere de una multiplicidad de metodologías, adaptables al objeto.

En palabras de Beltrán, el objeto de las ciencias sociales, al ser multidimensional, requiere “necesariamente un planteamiento epistemológico que he venido calificando de pluralismo cognitivo, ello impone como correlato necesario un pluralismo metodológico que permita acceder a la concreta dimensión del objeto a la que en cada caso haya de hacerse frente.” (Beltrán 1985: 39).

En este sentido, objetos como la pobreza, la cultura, los movimientos humanos, el desarrollo, la división social y sexual del trabajo, la participación, las organizaciones, etc. son objetos multidimensionales, que rebasan el uso, tan sólo, del método cuantitativo o cualitativo, se requiere de un complementariedad y adecuación hacia el objeto, que por lo general posee un carácter histórico, social, cultural, institucional, dialectico y otra serie de características que deben ser entendidas en sí mismas y respecto a otras en sus consistencias y ambigüedades.

El fraccionamiento de la realidad social y de la sociedad en sí misma para su abordaje teórico y metodológico implica crear unidades de análisis, relativamente concretas. En suma, entender a la sociedad y sus particularidades, nos lleva a tratar de entender como la sociedad se ha organizado para su subsistencia, en un

momento, para la acumulación y distribución de riqueza en otro, lo que nos ha llevado a hablar de modos de producción, organización del trabajo, elaboración de productos y aprovisionamiento de servicios, relaciones sociales, y un sin fin de categorías que se han elaborado entorno al trabajo dentro de una porción de la realidad que se ha dado por llamar organizaciones.

2.2 Sobre la organización como objeto de estudio

Por organización, se ha entendido a la coordinación de pautas de acción para la producción de productos, el suministro de servicios, o, como medio de representación de intereses múltiples (en las que no necesariamente se persiguen intereses económicos), ambos, procesos en los que interactúan el poder, la cultura, la costumbre, el azar, las rutinas, la coerción, el acuerdo, la cooperación, la negación y en ocasiones, los objetivos de la organización coinciden con los de sus integrantes, pero los objetivos de la organización son siempre trascendentes a los de estos. En este sentido, la organización es una unidad sintética formada (espontánea o deliberadamente) para la concreción de fines específicos, que pueden ir desde la subsistencia, la acumulación de riqueza y hasta la intervención y transformación de la realidad, ello en gran medida como el resultado de los efectos de la misma en su interacción con la sociedad en la que se inserta. Al respecto Escobar (2010), comenta que:

“las organizaciones, independiente de su naturaleza, tienen un impacto bastante fuerte en las sociedades en las que se insertan, en razón a que logran afectar la dinámica social pero a la vez se ven afectadas por ésta. En otros términos, las organizaciones se constituyen en pequeños sistemas sociales dentro de sistemas sociales más amplios: el político, el económico, el cultural, el religioso, el académico, el informacional, etc., de ahí la diversidad amplia de las organizaciones. De lo anterior se deriva también, que las organizaciones se consideran agentes de cambio social, tanto en forma deliberada como en forma involuntaria; así, autores como Amitai Etzioni (1961 y 1964) ven las organizaciones como el único medio por el cual se alcanzan fines deseados como la paz, la prosperidad y la justicia social” (Escobar 2010: 124)

En este sentido, la organización es entendida aquí, como una unidad de análisis que refiere al estudio de la cooperación y coordinación humana para la concreción

de fines específicos y diversos, a la que atraviesan procesos, tecnología, pautas de acción, cultura, mecanismos de control, comunicación, poder, identificación, utilitarismo, que coexiste con, y a pesar de su entorno, de carácter histórico y de fronteras difusas. La organización, por lo tanto, es una metonimia de lo organizado.

Vista de esta manera, la organización es de carácter multidimensional, su abordaje metodológico, por lo tanto, también, lo es. Es así que se ha desarrollado un gran bagaje teórico que busca entender lo que acontece con la organización y dentro de ella, dicho análisis teórico ha generado “iluminaciones parciales, pero valiosas del fenómeno organizacional de manera que pueda ser mejor comprendido y explicado” (Beltrán 1988: 127).

El pluralismo cognitivo y metodológico que propondría Miguel Beltrán, entorno al análisis de lo social, es también aplicable para el estudio de las organizaciones, con las implicaciones y limitantes que ello conlleva, es decir al ser un objeto de carácter multidimensional, atravesado por todos los elementos que ya se enunciaron, la organización se convierte también en una unidad/espacio en que convergen distintas epistemologías, métodos y metodologías desde los cuales se busca hacer inteligible a la organización, pero también más productiva.

La cuestión de lo productivo, la podemos encontrar especialmente en la teoría organizacional, que tratan de explicar el funcionamiento de las organizaciones, de tal manera que se han generado diversas propuestas como la administración científica (considerada como base material de la teoría de la organización), la teoría burocrática de la organización, la escuela de las relaciones humanas, la escuela del comportamiento o el análisis del discurso, planteamientos que agregan o debaten conocimientos que les son previos, pero que en todo caso, siempre habían buscado la mejor manera de hacer las cosas, de ser más eficientes, ello con base a la elaboración estrategias orientadas a los fines utilitarios de la organización.

Respecto a la teoría de la organización, Barba (2013) comenta lo siguiente:

“... la Teoría de la organización nace a partir de la formación de una comisión tripartita en la que participó el gobierno norteamericano, representado por el National Research Council, que es el equivalente al CONACYT en México, por una institución de educación superior en un primer momento que fue el Massachusetts Institute Technology, el famoso MIT y, en un segundo momento, la Universidad de Harvard y, por último, una gran empresa en su momento que sigue siendo una empresa transnacional, la Western Electric Co. Esta comisión tripartita promueve uno de los experimentos sociales considerado el más importante en este campo, que es el experimento de la Hawthorne, que tiene, entre otros objetivos, descubrir los factores físicos y psicológicos que impiden la plena aplicación del régimen disciplinario en el trabajo. Este evento puede considerarse como el inicio del enfoque de las relaciones humanas, en lo particular, y en lo general, como el surgimiento de la Teoría de la organización.” (Barba 2013: 143).

En este sentido la teoría de la organización surge como una respuesta al problema del crecimiento económico, que no podía ser respondido por la administración, aclara Barba; pero también como la búsqueda de solución a los problemas sociales que había traído consigo la modificación de las pautas y ritmos de producción que había generado la implementación de los principios de la administración científica.

No obstante, debe entenderse el auge de estas teorías en el marco de la modernización de la producción y en sí mismo de los Estados, cuya riqueza, se pensaba, sería el resultado de la producción acelerada y en masa, por otro, también es el producto histórico de la modernidad incrustada en las demás relaciones sociales, bajo los preceptos del positivismo y funcionalismo.

Otro aspecto que permitió el florecimiento de tales planteamientos teóricos, es que, al contexto en el que se desarrollaron las organizaciones, se le atribuye, estabilidad, y poca turbulencia en el entorno de las mismas, no obstante, las organizaciones, al igual que cualquier otro segmento de la sociedad, no permanecen inmutables a la tecnología, al tiempo, al aumento de la competencia, las problemáticas sociales y en sí mismo al paso del tiempo, las organizaciones, por lo tanto;

“deberán ser diseñadas para adaptarse a un contexto internacional caracterizado por la incertidumbre, la diversidad y el desorden; este escenario es el resultado de profundas transformaciones que están ocurriendo en la gran mayoría de los países hacia un *nuevo orden mundial*

(cursivas en el texto original), que Michael Crozier, el sociólogo francés de las organizaciones define como una marcha irreversible a la complejidad” (Solís 1993: 31).

En este sentido, se agregan a la comprensión de lo organizacional, organizaciones que no necesariamente persiguen la efectividad de las mismas, incluso, aquellas cuyos fines, no son en principio correspondientes con tal racionalidad, que persiguen fines distintos, como la representación de intereses múltiples, la reivindicación cultural, y la lucha por la dignidad humana, ello no quiere decir que antes no existieran, sin embargo en aras de la comprensión de lo organizado, se visibilizan en el estudio de las organizaciones, de esta manera, surge una nueva disciplina, que parte de las categorías de las ciencias sociales, que intenta hacer una ruptura con el paradigma de la eficiencia buscado por la teoría organizacional, de hecho, este paradigma pasa a ser una de las unidades de análisis de la organización, en conjunción con otros temas, entre ellos la tecnología, los procesos, la cultura, los símbolos y otras variables de análisis seleccionadas por investigadores de diversos campos disciplinares.

De esta manera los estudios organizacionales, pueden ser considerados, de acuerdo con Barba (2013), “como una conversación entre investigadores que resulta de una multiplicidad caleidoscópica de la compleja realidad organizacional; no es eficiencia, no son técnicas, no son procedimientos.”

No obstante, la teoría de la organización también implicaba la participación de especialistas de diversas disciplinas conversando entorno a un mismo objeto de estudio, la diferencia, a mi parecer, radica en el reconocimiento del objeto de estudio como una unidad multidimensional, que opera bajo lógicas distintas a la racionalidad económica, una orientación eminentemente social y el uso de un método cualitativo. En este sentido, también se reconoce la necesidad del uso integrado y diferenciado de los métodos cuantitativo y cualitativo, utilizados en función de la demanda del propio objeto de investigación.

Los estudios organizacionales al ser considerados como una conversación entre especialistas de distintas áreas del conocimiento, también pueden ser vistos como una disciplina plural cognitivista, en tanto, la multiplicidad de vertientes de investigación dentro de un mismo objeto de estudio demanda el concurso de metodologías plurales, pero sobre todo alienta la comprensión del objeto de estudio desde el punto de vista de los sujetos y la interacción del investigador con el sujeto y el objeto de estudio.

2.3 Análisis institucional y acción social organizada

Las OSC, en su proceder diario, realizan actividades de diferente índole, entre las cuales podemos encontrar la difusión cultural, la protección del medio ambiente, y hasta en algunos casos, crear sistemas alternativos (al de la familia o el Estado) de crianza y cuidado de niños niñas y adolescentes, especialmente organizaciones internacionales o de gran infraestructura técnica y/o recursos económicos, organizaciones como Aldeas infantiles S.O.S, Child Found, y algunas otras que ejecutan un gran número de actividades que bien podrían analizarse desde diferentes enfoques, como pueden ser la organización para el trabajo, las formas de convivencia y socialización dentro y fuera de las organizaciones, la incidencia en el sector gubernamental, el uso del discurso en la promoción de valores para el desarrollo familiar y comunitario, y hasta la forma en que promueven formas de vida distintas, generalmente relacionadas a esquemas de justicia y equidad social.

En ese sentido como ya se ha mencionado, los estudios organizacionales (EO) ofrecen una gama muy amplia de perspectivas teóricas desde las cuales es posible analizar a las organizaciones, por ejemplo; la antropología organizacional y los efectos de la organización sobre sus integrantes, la perspectiva cultural que se adentra en la coexistencia de símbolos y significados y su repercusión en la organización, la de anarquías organizadas donde no existe un control específico

de áreas y actividades sin que exista caos y así cada una de las perspectivas teóricas podrán ofrecer respuestas valiosas al análisis de dicha organización.

Entre todas las propuestas contenidas en los EO, nos resulta relevante la propuesta del nuevo institucionalismo sociológico por su énfasis en “El análisis del conjunto de reglas, normas y tradiciones que existen en las diversas organizaciones. Este conjunto de reglas, normas, prácticas informales y tradiciones es conocido como el marco institucional” (Vergara, 1997: 10), que influye de manera importante en el comportamiento de los individuos pues al tratarse de productos culturales los individuos se apegan a ellas.

Se reconoce que hablar de nuevo institucionalismo implica un esfuerzo intelectual exhaustivo, pues entre sus planteamientos destacan tres vertientes el nuevo institucionalismo económico (NIE) y el nuevo institucionalismo sociológico (NIS) y el nuevo institucionalismo político (NIP), dicha división obedece a los planteamientos de Rodolfo Vergara (1997) en su estudio introductorio de la obra insignia de March y Olsen, para los efectos de este trabajo se retoman los conceptos del NIS y el NIP así como diferentes aportaciones de los autores antes mencionados.

Sabemos, en general, qué es una Institución y sabemos de la relevancia de estas en nuestras vidas. Académicamente su relevancia se muestra en la existencia de modalidades analíticas postuladas desde la Economía, la Sociología y la Ciencia Política, para mencionar las perspectivas más destacadas. En principio una Institución es una modalidad de orden con base en normas y reglas, formales e informales y sistemas simbólicos que proporciona significados que permiten la orientación de la acción humana, sea social o individual (León, 2014, 5).

De forma más precisa cada una de las disciplinas enfatiza dimensiones específicas, a partir de las cuales se orientará el análisis, aunque es pertinente aclarar que cada una de ellas, resulta relevante y mantiene un buen grado de complementariedad. Veamos los énfasis específicos como apunta B. León

La Economía enfatiza la racionalidad individual que requiere un marco institucional que facilite sus actividades en harás de autorrealizarse en el mercado. Toda intervención más allá de esto se considera negativa. Por su parte la Sociología, ubica la relevancia de las instituciones en la capacidad para generar formas orientadoras de sentido y asignación de

valores y se postula que las instituciones consisten en actividades cognitivas, normativas y reguladoras que brindan estabilidad y significado al comportamiento social. Finalmente, desde la Ciencia Política, se subraya la capacidad que las instituciones deben poseer para autorreproducirse, al desarrollar habilidades adaptativas en consonancia con las exigencias de sus propios entornos. Uno de los aspectos más destacados en la vida de las instituciones es la posibilidad que poseen para producir cambios en sus respectivos entornos. El cambio no es cosa menor, de hecho, es una condición central para la reproducción del conjunto sistémico, sin condiciones para el cambio las posibilidades de consolidar la propia institucionalidad se frenan (León, 2014, 5).

No obstante, para dar una explicación del NIS, y del nuevo institucionalismo en general, requiere de realizar puntualizaciones previas, poner a consideración algunos conceptos e ideas que, podrían dificultar el entendimiento del nuevo institucionalismo como postura teórica, para ello, es necesario dar solución a los siguientes cuestionamientos ¿Qué es una institución? ¿A qué alude el institucionalismo? ¿Cómo surge el institucionalismo? ¿Dónde se encuentran las raíces del nuevo institucionalismo? Para finalmente llegar al Nuevo Institucionalismo Sociológico (NIS) y el Nuevo Institucionalismo Político (NIP), ambas modalidades analíticas nos resultan necesarias para entender el funcionamiento de las instituciones y sus formas organizacionales, en ese sentido, otro cuestionamiento sale a relucir; ¿Cuál es la diferencia entre una organización y una institución?

¿Qué es una institución?

En realidad el concepto Institución es complejo, debido al uso corriente que se le da y que usualmente refiere a servicios gubernamentales, organismos del Estado, o bien, organizaciones y/o asociaciones internacionales o especialmente grandes, pero también como un conjunto de reglas de observancia obligatoria fungiendo como orientadoras del comportamiento, como códigos para la interacción social, esta perspectiva es enfatizada, principalmente, por la ciencia política, no obstante las instituciones también son un eje fundamental para el desarrollo de los estudios y la teoría sociológica.

Aquí se enfatiza a las instituciones como elementos ordenadores de la conducta, entre los individuos, pero también entre la sociedad y el Estado, y es que es necesario recordar que el estudio de las instituciones surge, principalmente, por el interés de su capacidad de prefigurar las interacciones humanas, como una forma de control social y de normalización del comportamiento, además el interés por el estudio de las instituciones, desde la ciencia política tiene un pasado legalista al interesarse en la ley y la constitución, “sobre como evolucionaron en sus diferentes Formas de Estado, la soberanía, las jurisdicciones, y los instrumentos legales y legislativos” (Apter 2001 en Rivas 2003: 39), al ser la ley el elemento fundamental para el ejercicio de poder. La ley, en este sentido, se convierte en un elemento central para las instituciones al dar origen a organizaciones gubernamentales, es decir, del Estado o derivativas del mismo, para Lecours las instituciones son: “los organismos referidos al Estado, al gobierno y la sociedad que procuran un acercamiento entre estos” (Lecours 2005: 6), de ahí su caracterización normativa, aspecto que distingue al viejo del nuevo institucionalismo, pues este último integra arreglos de corte informal en su funcionamiento.

¿A qué alude el institucionalismo?

El institucionalismo, por lo tanto, es el cuerpo de pensamiento que surge al tomar como objeto de estudio los aspectos normativos, reglamentarios y consuetudinarios de una sociedad en sus dimensiones política, económica y cultural, es decir, es sus elementos formales e informales y la efectividad que permiten alcanzar en el funcionamiento de éstas.

“Los Estados crean las instituciones a fin de solucionar problemas de acción colectiva, reducir los costos de transacción, disminuir los incentivos de corrupción, facilitar flujos informacionales, anticipar las sombras del futuro transparentando los retornos y distribuyendo las capacidades en forma equitativa. El poder es central en los procesos de acción colectiva que tiene implicaciones en el desarrollo de la teoría institucional.” (Vargas 2008: 50)

El institucionalismo está encaminado a entender (en su visión clásica), las causas y consecuencias de las instituciones como medio para la estabilidad social,

requiriendo para ello un método y metodología (deductiva y descriptiva) de análisis para identificar el éxito de las instituciones en dicha estabilidad social, y en entender de mejor manera los sistemas y las reglas que regulan la cotidiana interacción social, una veta de investigación que nos abre esta noción es respecto al éxito de las OSC en la conducción de las poblaciones en la búsqueda de la transformación de las realidades sociales y/o comunitarias, es decir, cuáles han sido los resultados de aquellas organizaciones que en diferentes contextos buscan, por ejemplo impulsar la equidad de género, el comercio justo, desarrollo local en armonía con el ecosistema, es decir en el esfuerzo por llevar a las poblaciones a condiciones “deseables” de existencia.

Por lo tanto, el institucionalismo como perspectiva teórico-analítica, busca entender la índole y peculiaridades de las instituciones y de lo institucionalizado, en tanto proceso de configuración de reglas, comportamientos y situaciones, a partir de condiciones iniciales aparentemente inestables. Desde esta perspectiva el estudio de las OSC estaría encaminado hacia el análisis de los efectos restrictivos de las leyes sobre la actuación de las mismas, la estipulación de actividades periódicas como la presentación de informes anuales, declaraciones fiscales, e incluso áreas de actuación, si bien es posible emprender un análisis de este tipo; como se verá más adelante esta es solo una de las partes susceptibles de estudio de las OSC.

¿Cómo surge el institucionalismo?

El interés por entender la forma en que se puede orientar el comportamiento social tiene una larga tradición en los estudios de las ciencia política, de acuerdo con Peters (2003), podemos ubicarlos desde los estudios realizados por Thomas Hobbes en el *Leviatan* (1651), quién hablaba de la construcción de instituciones fuertes para salvar a la humanidad de lo peor de sí misma. John Locke en *Dos ensayos sobre el gobierno civil* (1690) postulaba la búsqueda de organizaciones más democráticas o Montesquieu en *El espíritu de las leyes* (1748) que hablaba de los equilibrios entre estructuras políticas, Rousseau en su *Contrato social* (1762) quien ve al Estado como la institución fundamental para la

regulación del vida gobierno – sociedad, en ese sentido “el pensamiento político tiene sus raíces en el análisis y diseño de instituciones” (Peters 2003: 16).

Peters destaca cinco orientaciones analíticas del nuevo institucionalismo con sus énfasis respectivos, se desarrollan en la tabla 1. :

Tabla 1. Orientaciones del nuevo institucionalismo y su asociación disciplinar

Legalismo	Estructuralismo	Holismo	Historicismo	Análisis normativo
Analiza a la ley y su importancia central en las acciones gubernamentales , como elemento fundamental en el ejercicio de poder, toda vez que esta constituye la estructura del sector público “como herramienta fundamental del gobierno para influir sobre el comportamiento de los ciudadanos” (Peters 2003: 21). La ley en este sentido es una institución con capacidad para difundir una lógica de lo adecuado.	Busca entender las principales características institucionales de los sistemas políticos y la forma en que estos pautan el comportamiento de las personas, dejando poca capacidad a los individuos para influir en el sistema.	Ya que la ley es fundamental en el ejercicio de poder y con ello producir diferentes formas de Estado, los institucionalistas requerirán comparar sistemas enteros para obtener variaciones.	Al examinar los sistemas políticos, se reconocía que estos estaban insertos en un desarrollo histórico, así como en un presente; para entender dicho sistema había que comprender como el sistema llego a ser como es. Desde esta perspectiva el Estado influye sobre la sociedad en la misma media que la sociedad moldea la política, no obstante, dicha influencia es a largo plazo.	Centrando una preocupación fundamental en las normas y valores, lo que implicaba que sus hallazgos no fuesen reconocidos como científicos, en el sentido positivista del término.
Institucionalismo jurídico	Institucionalismo sociológico	Relaciones internacionales	Institucionalismo histórico/ económico	Institucionalismo Político

Fuente: Elaboración propia con base en la obra de Peters (2003) El nuevo institucionalismo, teoría institucional en ciencia política.

Si bien es cierto que en la tabla 1 se establecen correspondencias entre las orientaciones analísticas y sus orientaciones disciplinarias, se debe reconocer que resulta complicado realizar una separación entre tales enfoques y sus disciplinas, ya que llegan a presentar sutiles diferencias respecto al carácter normativo de las instituciones, resulta útil identificar la procedencia de cada una de estas orientaciones como una forma de entender el enfoque desde el cual se busca explicar a las instituciones.

El institucionalismo en la sociología

La tradición del estudio de las instituciones en la Sociología se puede remontar a Durkheim, cuyo centro de atención es el papel de las instituciones en la vida social y política, llegando a referir a la Sociología como la ciencia de las instituciones, en específico, la propuesta de los “hechos sociales” pueden considerarse como sistemas simbólicos que representaban valores colectivos, pueden ser analizados como cosas.

Por otro lado, Max Weber, muestra un especial interés por la manera en que se desarrollan las instituciones racionales para satisfacer las demandas de las sociedades en procesos de modernización.

“... el análisis de Weber se ocupaba de las diversas maneras en que los valores culturales se integran a las instituciones y las moldean, independientemente del nivel de desarrollo socioeconómico y cultural en que se produce este proceso... postulo un vínculo directo entre los valores culturales y las estructuras formales en toda la sociedad, incluyendo a las instituciones formales” (Peters 2003: 149)

Para Peters uno de los autores más influyentes en el estudio de las instituciones es Talcott Parsons (1951), quien sostiene que las instituciones tienen que cumplir ciertas funciones específicas si quieren sobrevivir. Philip Selznik (1957) por su parte propone estudiar a las organizaciones como instituciones, así como del proceso de institucionalización y cambio institucional, su aporte sobre la función del líder como agente de institucionalización y protector de los valores de la

institución, repercutirá más adelante en la noción de racionalidad limitada y finalmente en el desarrollo del nuevo institucionalismo.

Otro aporte que debe destacarse es el de Eisenstadt (1959) quien hablo de la cristalización del rol como medida para evaluar el desarrollo de las instituciones, es decir si el rol está suficientemente claro para los individuos, es posible señalar que la institución ha tenido lugar. La claridad y grado de aceptación del rol, refleja, entonces el grado de institucionalización, que además es siempre diverso.

¿Dónde se encuentran las raíces del nuevo institucionalismo?

Como a menudo ocurre las teorías solo se pueden sostener mientras estas no sean refutadas, las críticas al pensamiento institucionalista, que contempla a las instituciones como estructuras impositivas para la ordenanza de la conducta, en este caso las instituciones formales gubernamentales, dirigieron sus cuestionamientos hacia la falta de una teoría propia y la ponderación de las normas y los valores, proponiendo en su lugar un enfoque sistémico y del individualismo metodológico.

Estas propuestas analizaban el comportamiento político, por ejemplo, buscaban a través de motivaciones y cálculos racionales, es decir, una persona participaba de una institución mientras esta pudiera obtener ganancias, en ese sentido el análisis se concentraba fuertemente en el individuo, ya que es el individuo, quien dentro de una colectividad toma decisiones. March y Olsen lo expresan de la siguiente manera:

Desde el punto de vista del comportamiento, las instituciones políticas organizadas de manera formal se han ligado a describir simplemente como palestras donde tiene lugar la conducta política, dirigida por factores más fundamentales. Desde el punto de vista normativo, las ideas que imprimieron de moralidad las instituciones, como la ley o la burocracia, e hicieron hincapié en los ciudadanos y la comunidad como cimientos de la identidad política, han cedido el paso a las ideas del individualismo moral y a cierto énfasis en la negociación entre intereses en conflicto. (March y Olsen 1997: 41)

Los mismos autores acusan que, aun que el concepto de institución nunca desapareció del análisis en la ciencia política, este se vio remplazado por una visión: a) contextualista, que contempla a la política como parte integral de la sociedad, b)reduccionista, siempre que observaba al comportamiento político más como consecuencia del comportamiento individual, en lugar de atribuir el comportamiento a las estructuras y reglas de comportamiento, c) utilitaria; ya que ve la acción como resultado de intereses individuales que como respuesta a obligaciones, d) instrumentalista, ya que da importancia a contemplar la elección y toma de decisiones para maximizar el beneficio personal, más que como el resultado de asumir compromisos y relacionado a símbolos, ritos y ceremonias y; 5) funcionalista, dándole a la historia un trato, principalmente, conductista la cual había sido considera como un mecanismo eficiente para el logro del equilibrio.

En lugar de estos cinco elementos centrados en el individuo, March y Olsen proponen una nueva concepción alternativa para sustituirlos, la acción colectiva, convirtiéndola en un enfoque fundamental para comprender la política, así al contar con un enfoque más institucional, el nuevo institucionalismo (se llama así a la revalorización y redescubrimiento de las instituciones como objetivo de análisis, movimiento que inician March y Olsen, en el que proponen retornar a las bases intelectuales del institucionalismo, y el centralismo de las normas y valores como medios para entender la conducta, así como la figura del mito y los relatos al definir la conducta aceptable de los miembros de las organizaciones) “sostiene que los actores políticos no son individuos fragmentados que reflejan su socialización y su constitución psicológica, y actúan para maximizar el beneficio personal, sino individuos que reflejan fuertemente los valores de la instituciones a las que están vinculados” (Peters 2003: 46)

Los individuos, por lo tanto, son parte de una serie de relaciones con otros más, con colectivos de distinta índole, instituciones con peculiaridades, que exigen modos de comportamiento, específicos, e igualmente peculiares, por lo cual los individuos, con base a una interpretación de dichas particularidades, “deben interpretar el significado de sus compromisos institucionales” (Peters. 2003: 46).

Así, la tenaz crítica hacia las posturas utilitaristas e instrumentalistas en que los individuos decidían operar dentro de una organización con base al cálculo racional, da lugar a la comprensión más global de las instituciones en que dicha característica coexiste con los valores normativos.

Otro cambio fundamental que acompañó a las propuestas de March y Olsen es que para ellos las instituciones no necesariamente deben ser formales, las entienden sobre todo como “un conjunto de normas, reglamentaciones, supuestos, y sobre todo rutinas” (March y Olsen 1989 en Peters 2003:50).

Las instituciones, entonces, tienen la capacidad de definir acciones correctas en base a situaciones específicas o respecto al papel desempeñado, las instituciones al trascender a los individuos, dada su legitimidad, pueden comprometer a sus miembros a observar comportamientos que van en contra de sus propios intereses

“Básicamente una institución sería un conjunto de reglas y valores, normativos y no cognitivos respecto de la manera en que influyen sobre otros miembros institucionales, como también el conjunto de las rutinas que se desarrollan para poner en ejecución e imponer esos valores” (Peters 2003: 51)

De esta manera, conceptos como rutinas, normas, mecanismos de imposición, valores son partes fundamentales para el surgimiento del nuevo institucionalismo, principalmente el normativo o político de March y Olsen, que como ya se ha visto tiene fuertes vínculos con los estudios sociológicos, principalmente en los aportes ya mencionados de Weber, Durkheim y Selznik.

En términos concretos, una de las apuestas del nuevo institucionalismo es resarcir los fallos de la teoría institucional, la cual fue fuertemente criticada por ser “demasiado descriptiva e históricamente específica, o tan abstractas que carecían de efectividad explicativa” (Powell y DiMaggio 1999: 35). De acuerdo con los autores se puede rastrear el origen del nuevo institucionalismo hacia la década de los 70, cuando aparecieron en el mapa de los estudios sobre las instituciones los trabajos de Meyer (1977), con su trabajo “Los efectos de la educación como institución”, Meyer y Rowan (1977) “Las organizaciones institucionalizadas: la

estructura formal como mito y ceremonia” Scott 1983 Zucker (1985) y otros, quienes postulaban que las organizaciones formales reflejan además de elementos técnicos, mitos, la propuesta central radica en que las instituciones son pautas o normas de conducta en un sociedad, elemento fundamental de la misma, y que son susceptibles de ser analizadas desde diversos enfoques, como por ejemplo, político, social y económico.

El nuevo institucionalismo político

Hay que recordar que el nuevo institucionalismo político tiene una gruesa raíz en las ideas Weberianas y el modelo de acción racional, en la que un individuo guiaría su comportamiento con base al cálculo de las consecuencias de sus acciones, el individuo por lo tanto conoce el panorama, las consecuencias de sus decisiones para tomar una decisión satisfactoria.

Otro de los antecedentes más claros del nuevo institucionalismo lo encontramos en la figura de Selznick y su propuesta de los procesos institucionales, que describían que las organizaciones, en cierto grado y con el paso del tiempo son transformadas en instituciones, ello debido a que “las organizaciones son sistemas sociales, los objetivos o procedimientos tienden a alcanzar un estatus establecido impregnado de valor. Decimos se vuelven institucionalizadas” (Selznick 1949, en Scott 2012: 165). Este proceso incluye procedimientos, personas, grupos e intereses, como se verá más adelante, en el caso de la organización de referencia, se han establecido procedimientos por los cuales se llevan a cabo sus actividades, en algunas otras organizaciones, se cuentan con manuales para la incidencia en los espacios comunitarios, o bien se establecen redes de organizaciones respecto a temas concretos como el comercio justo, el desarrollo comunitario, los derechos de los niños, niñas y adolescentes, objetivos que se vuelven inapelables en su actuar social y político, el valor por el cual, incluso, se desarrollan acciones y actividades específicas para cada organización y sus miembros.

Institucionalizar, según Selznick, implica infundir valores, más allá de los requisitos técnicos de las tareas, dicha tarea recae en el líder institucional, es promover esos valores que “sean capaces de sostener la identidad de un grupo que formen la

base de perspectivas compartidas y de un sentimiento de grupo (Caparás y Chinchilla 2000:5), en este sentido, las organizaciones para Selznick, son un vehículo para la incorporación de valores.

El líder, entonces es un ser altamente racional, capaz de educar a sus seguidores en los valores deseables, y que recaerán en el crecimiento y desarrollo personales, el líder “debe haber descubierto tales valores a partir de su propia experiencia personal” (Caparás y Chinchilla 2000:5)

Otro, aspecto central en la formación de la propuesta de March y Olsen, es la crítica hacia el estudio individualista e instrumentalista de las instituciones, en las que los individuos, se involucraban movidos por la posibilidad del beneficio personal y material, lo que los llevo a distinguir dos tipos de organizaciones, agregativas e integrativas, tipología con una fuerte inspiración en los dos tipos de organizaciones reconocidas por Selznick, es decir, “las organizaciones, como la expresión estructural de la acción racional y las organizaciones como estructuras más adaptativas y normativas” (Peters 2003: 47).

El desarrollo de las propuestas teóricas esta justamente relacionado con la comprensión de este último tipo de organizaciones, ya que, al parecer de los autores, aun en una organización formal conviven el cálculo racional y los valores como elementos normativos, ambos elementos susceptibles de ser utilizados para explicar la eficacia organizacional.

Un antecedente teórico de ineludible mención para la formación de las propuestas de March y posteriormente de March y Olsen, se remonta hacia el cuestionamiento de la racionalidad descrita en párrafos anteriores, en la que Simon (1947), profesor de March, contribuye a delinear un nuevo enfoque de la racionalidad que, se pensaba, permitía tomar decisiones satisfactorias. En este sentido Simon señala as falencias de la racionalidad como marco explicativo en la toma de decisiones, sin embargo los humanos poseemos una racionalidad limitada, que nos impide conocer el todo, lo que implica enfocar la atención de los individuos y las organizaciones solo a aquellas áreas que no funcionan de manera satisfactoria, la atención organizacional, es decir, “la habilidad que poseen las

instancias inteligentes de la organización para observar y decidir acerca de los procesos que tienen lugar en las distintas subunidades organizacionales” (Vergara en March y Olsen 1997: 13), es un recurso escaso, resultado de la capacidad cognitiva limitada, las restricciones de tiempo y presupuesto.

Dadas las anteriores restricciones, los individuos no pueden, como se pensaba, tomar decisiones optimas, solo son capaces de tomar decisiones satisfactorias, el llamado *modelo de racionalidad limitada*, por lo tanto, nos habla de la incapacidad de los agentes, de procesar información completa, por lo cual la toma de decisiones, se hará luego de que el individuo contemple los resultados favorables, haber realizado un análisis relativo de los cursos de acción.

Tal imposibilidad para el procesamiento de la información, así como la imposibilidad de permanecer expectantes de cada una de las subunidades de la organización, conlleva a la creación de mecanismos de simplificación que permitan liberar atención organizacional, por lo cual las rutinas, entendidas como “una cadena de acciones que no requieren toma de decisiones y que se disparan automáticamente cuando se presentan ciertas condiciones” (Vergara 1997: 13). Las organizaciones se integran por subunidades cuyo desempeño, en este sentido, la atención organizacional ejercida por las instancias inteligentes se va a dirigir a las subunidades que no tienen resultados satisfactorios.

A partir de Simon, March y Olsen proponen un modelo de toma de decisiones propio, un modelo que describe que las organizaciones poseen un repertorio de soluciones disponibles, esperando a ser utilizadas. Soluciones tal vez desarrolladas por experiencias previas, o por diferentes vías de aprendizaje organizacional, principalmente la experiencia. El requisito fundamental para la toma de decisiones es la coincidencia temporal en la que convergen problemas y soluciones en las instancias decisorias de la organización, la solución a los problemas es un asunto prácticamente fortuito, teniendo la posibilidad de resolver problemas, hacerlo parcelariamente, o simplemente no hacerlo, a este modelo de toma de decisiones, le asignaron el nombre de *modelo de botes de basura*.

Un ejemplo que parece factible es, la publicación de Ortiz, Maserá y Fuentes (2014) *La ecotecnología en México*, que como elemento sustancial de su obra, brindan una respuesta, ante la dificultad de definición de la palabra misma, ello ante la imprecisión en el manejo del concepto ecotecnia que los autores registraron, otro aporte fundamental es la clasificación de dichas tecnologías respecto al tipo de necesidades que pueden resolver, principalmente en los contextos comunitarios, con infraestructura escasa. Con tales aportes se ofrece una suerte de manual en la que las organizaciones dedicadas, a la promoción del desarrollo sustentable, se pueden apoyar para el diseño de proyectos, pero también como un reservorio de estrategias susceptibles de emplearse, siempre que las condiciones sociales, las necesidades y la posibilidad de emplearse confluyan, lo mismo ocurre con manuales de diseño de proyectos, elaboración de productos y otros temas que son susceptibles de sistematizarse.

Por otro lado, son interesantes los comentarios que hace Vergara respecto al estudio del comportamiento en los planteamientos de March y Olsen, pues estos al ponderar la *Ambigüedad de preferencias*, frente al cálculo instrumental y la búsqueda del beneficio personal, no describen la forma en que los individuos guían su comportamiento dentro de la organización. Al respecto, se debe recordar que las instituciones son un producto histórico, y que la costumbre, por su parte, genera convenciones que, a su vez, generan pautas en el comportamiento, rutinas que trascienden a quien las ejecuta.

También se generan reglas que, reflejan la experiencia de la costumbre;

“Las reglas pueden reflejar sutiles lecciones de experiencia acumulativa, en tanto que el proceso mediante el cual se determinan y se aplican las reglas apropiadas implica elevados niveles de inteligencia, discurso y deliberación humanos. Una conducta política inteligente y reflexiva, como de cualquier otro género, se puede describir en términos de deberes, obligaciones, funciones y reglas.

Por "reglas" significamos las rutinas, procedimientos, convenciones, papeles, estrategias, formas organizativas y tecnologías en torno a los cuales se construye la actividad política. Asimismo, las creencias, paradigmas, códigos, culturas y conocimiento que rodean, apoyan, elaboran y contradicen esos papeles y rutinas.” (March y Olsen 1997:68)

Es por esta característica de las reglas y rutinas que, el comportamiento queda restringido por dichas normas sociales, es en pocas palabras lo que se ha significado como institución.

Un tercer elemento que coadyuva al control del comportamiento son las normas que guían la acción que, en adición de las reglas, implican una normalización del comportamiento a través de la lógica de lo adecuado, de lo apropiado para situaciones específicas, lo cual requiere un ejercicio intelectual para la interpretación de las mismas.

De esta manera, para los autores, la formación de instituciones deriva de su estructura de significación, es decir, la forma en que es interpretada por los individuos, y por su lógica de lo adecuado de la sociedad dentro de la cual se forman. Los individuos al desenvolverse en unos contextos institucionalizados observan un comportamiento relativamente estable, lo que puede explicar que las organizaciones también permanezcan relativamente estables, cambiando solamente en lapsos relativamente largos.

El cambio institucional, puede explicarse, a través del modelo de botes de basura, Peters describe que:

“Los cambios institucionales que se ponen en práctica y... se adaptan a la lógica de lo adecuado, y aquellos valores institucionales desempeñan la valiosa función de limitar la gama de búsqueda de alternativas políticas (racionalidad limitada) para la institución. La lógica del cubo de basura sostiene, también que rara vez el cambio se da como evento planificado, sino más bien como el producto de la confluencia de varias corrientes de actividad y de oportunidades para la acción dentro de la institución” (Peters 2003: 57)

Otra fuente de cambio institucional deriva de la diferencia entre los valores promovidos por la institución y su comportamiento real y de los valores sostenidos por la sociedad circundante, si no existe correspondencia, lo que va a ocurrir es el cambio, esta misma lógica puede aplicarse al éxito de la organización para crear valores colectivos y una ética común, es decir imponer valores, pues si no existe correspondencia se puede optar por realizar cambios instrumentales, que no en los valores de la organización, o generar mecanismos de sanción contruidos a

través de la socialización, tales mecanismos son de una naturaleza más bien mecánica.

En términos generales, según Scott, este enfoque de las instituciones enfatiza; “como los valores y los marcos normativos estructuran las elecciones. La acción racional esta siempre fundada en un contexto social que especifica los medios apropiados para fines particulares; la acción requiere de su racionalidad en términos de estas reglas sociales y directrices para el comportamiento” (Scott 2012: 192).

El nuevo institucionalismo sociológico.

Silverman (1971) propone una explicación fenomenológica de las organizaciones, que se basa en los sistemas de significados y la forma en que se construyen y reconstruyen las organizaciones, “con una perspectiva preponderantemente de los sistemas” (Scott 2012: 178). Desde esta perspectiva el comportamiento es una expresión del sistema social, en la que los actores le dan un significado a las acciones que realizan y las de otros dentro de un marco de acción que los limita, dichos significados no solo residen en la mente de los individuos, sino que también se puede observar en los hechos sociales, en las instituciones sociales.

Esta perspectiva provee un velo etnometodológico al destacar el estudio de los significados y racionalidades de los participantes de una situación, lo que se busca, desde esta perspectiva metodológica es:

“descubrir la naturaleza del conocimiento práctico y el papel de la cognición en la interacción frente a frente... la interacción es un proceso complejo, problemático por el que las personas deben trabajar arduamente para construir una comprensión mutua de la intersubjetividad... la conversación no se sostiene automáticamente, sino que es un logro organizacional practico” (Garfinkel 1967 en Powell y Dimaggio 1999: 58).

Para lograr el entendimiento de esta interacción es necesario que se produzca una labor adaptativa con lo cual se normalicen las interpretaciones de esta

intersubjetividad que pasa por una labor adaptativa para normalizar las interpretaciones. Esta perspectiva produce un distanciamiento de la perspectiva fenomenológica, pues conocer o describir un contexto no puede revelar el orden simbólico por sí solo.

Así mismo, los autores que marcaron la entrada del nuevo institucionalismo “al estudio sociológico de las organizaciones Meyer y Rowan (1997), y Zucker (1997), así como el trabajo de Silverman continuaron con la noción de Berger y Luckman (1967) de las instituciones” (Scott 2012: 178) enfatizaron la dimensión cognitiva de las organizaciones.

Algunos de los aportes más significativos de Meyer y Rowan (1997), es su noción acerca de las organizaciones, las cuales, en la sociedad moderna surgen en ambientes altamente institucionalizados, lo que lleva a las organizaciones a incorporar prácticas y procedimientos preexistentes en el contexto institucional, ello sin que la adopción de dichas prácticas tenga una repercusión real en la eficacia de la organización, ello como una forma de legitimarse ante este contexto, de hecho “muchas organizaciones de la sociedad postindustrial (Bell, 1973) reflejan marcadamente los mitos de sus ambientes institucionales, más que las demandas de las necesidades de su trabajo” (Meyer y Rowan en Powell y Dimaggio 1999: 79).

Las leyes pueden ser parte de ese mito, como institución formal prescriben canales o medios, incluso de diseño organizacional que deben seguirse para buscar los propósitos de las organizaciones (un ejemplo de ello es la Ley de Fomento de actividades realizadas por las OSC, en México, de la que ya se ha hablado en el primer capítulo), sin que dichos diseños, estén relacionados con la eficacia de las organizaciones, pero que si originan estructuras organizacionales que se vuelven comunes, permitiendo delinear campos de actividades, a los cuales las organizaciones buscan adaptarse, es decir se genera una dinámica de isomorfismo. A decir de los autores en las sociedades modernas existen una gran cantidad de reglas institucionales, las cuales en su función de mitos que ofrecen varias estructuras formales como medio para el logro de fines racionales.

La incorporación de mitos existentes en el ambiente institucional, en las organizaciones demuestra que actúa con base en propósitos valorados positivamente, evitando que se dude de su conducta, en otras palabras, Meyer y Rowan (1999) afirman que la organización se hace legítima, tal característica, se convierte en un apoyo para asegurar su supervivencia.

No obstante, las demandas técnicas y en sí las actividades demandadas por la organización pueden entrar en conflicto con los esfuerzos de una organización institucionalizada por adherirse a las reglas como mito de eficiencia. Los autores lograron identificar dos medios para la atender dichas inconsistencias, una de ellas: la separación, consistirá en mantener la apariencia institucional, pero permite que los individuos desarrollen dependencias técnicas en consideración de sus necesidades prácticas.

Otra, la lógica de la confianza y la buena fe:

“las organizaciones que han realizado una separación no son anárquicas. Las actividades diarias se realizan de manera ordenada. Lo que da legitimidad a las organizaciones institucionalizadas y les permite parecer útiles, a pesar de su falta de validación técnica, es la confianza y buena fe de sus participantes internos y de sus componentes externos” (Meyer y Rowan 1999: 99)

El nuevo institucionalismo sociológico, en consecuencia, da mayor importancia a la visión cognitiva ya que busca comprender la forma en que un miembro de la institución la interpreta, la diferencia con la perspectiva normativa es que en ella se le informa cual es el comportamiento adecuado en determinada situación. “No obstante ambos enfoques son necesarios para explicar el comportamiento organizacional, el enfoque cognitivo afectara a los miembros de la organización al recibir los insumos en función de los cuales deban tomar decisiones; el normativo suele ser más útil para explicar cómo se toman las decisiones.” (Scott 2012: 156).

Las instituciones, desde esta perspectiva “constan de estructuras cognitivas, normativas y reglamentarias y actividades que dan estabilidad y significado al comportamiento social” (Scott 2012: 156).

Para Rivas (2003), el nuevo institucionalismo hace hincapié en el proceso de socialización ya que es mediante dicho proceso que los individuos conforman sus patrones, valores y marcos de referencia, en esta perspectiva el desempeño y acción de los individuos se haya, entonces, conformado por su entorno cultural y social y prácticas culturales que pueden ser entendidos como mitos y ceremonias inventadas en numerosas ciudades, las instituciones, por lo tanto, son de creación humana y sirven como soporte social, toda vez que son capaces de imponer roles, conductas, usos, costumbres, mecanismos de sanción y premiación. “En fin, moldean y canalizan nuestras expectativas y preferencias sociales, políticas, económicas, culturales, etc.” (Rivas 2003: 41)

¿Cuál es la diferencia entre una organización y una institución?

Evocare, la noción de organización propuesta anteriormente:

La organización es entendida aquí, como una unidad de análisis que refiere al estudio, de la cooperación y coordinación humana, para la concreción de fines específicos y diversos, a la que atraviesan procesos, tecnología, pautas de acción, cultura, mecanismos de control, comunicación, poder, identificación, utilitarismo, que coexiste con, y a pesar de su entorno, de carácter histórico y de fronteras difusas. La organización, por lo tanto, es una metonimia de lo organizado.

Las organizaciones son de creación deliberada, para la consecución de un fin, como objeto de estudio son la abstracción de la realidad a la que se designa el nombre de organización en referencia al algo que por sí mismo guarda un orden y una funcionalidad, que se analiza en su dimensión diacrónica y sincrónica, pero que a su vez forman parte de un complejo más grande, una cultura (local, regional, nacional) o una institución, es, a fin de cuenta, un sector de la sociedad.

En este sentido, se apunta a que las organizaciones son una expresión “tangible” de la institución que es, a su vez, es un valor convertido en regla.

2.4 Organizaciones de la sociedad civil y cambio social

Las organizaciones, como se ha dicho, producen efectos de distinta naturaleza, como la normalización del comportamiento de sus integrantes mediante rutinas organizacionales, el intercambio de símbolos y significados, etc. sin embargo el efecto de las mismas trasciende hacia afuera, una organización de limpieza, contribuirá a mejorar el entorno en el que otras organizaciones se desenvuelven, organizaciones que transforman la materia simplifican los procesos de otras organizaciones, una organización que busca impactar en la difusión y acceso a los derechos humanos, han de realizar acciones entorno a la sensibilización y cumplimiento de los derechos de minorías o víctimas de la violencia, en fin, cada organización produce resultados que impactan de diferentes maneras al contexto social en el que se hayan insertas.

Debido a estas nociones, es imperante retomar el concepto de organizaciones integrativas, desde esta perspectiva la actividad política se concibe como la creación de valores y aspiraciones colectivas que permiten la cohesión de la sociedad, más allá de las diferencias, creando acuerdos, incluso, modificando las preferencias de los actores organizacionales, por lo cual la organización adquiere cierto grado de propiedad, o bien de legitimación, de ahí que el efecto que la organización tiene hacia afuera es producto del esfuerzo de todos sus miembros. Si bien los objetivos de la organización, no son necesariamente los mismos de sus integrantes si existe un cierto grado de paridad entre los mismos, incluso, sucede que los valores por los cuales la organización orienta sus actividades y los de sus integrantes, tampoco son congruentes del todo, pero los de estos últimos, en ocasiones tienen una fuerte influencia en la realización de las actividades de la organización. Por esta razón, tampoco se puede dejar de lado la perspectiva agregativa de las organizaciones, en la que los actores llegan a acuerdos a partir de preferencias distintas, que buscan maximizar recursos desde una postura eminentemente racional.

Mantener ambas expectativas, es necesario para comprender los efectos “hacia afuera de la organización” ya que las OSC desde su carácter social;

“...son la expresión concreta de las acciones colectivas que de manera consensuada y coordinada realizan los individuos, hombres y mujeres, en aras de alcanzar unas metas y objetivos comunes. En otros términos, son un espacio de interrelación y trabajo compuesto por un grupo de individuos que se identifican con determinados intereses y que deciden actuar en común acuerdo, con el propósito de defenderlos y desarrollarlos, y resolver de manera colectiva problemas compartidos. Las organizaciones constituyen escenarios donde se elaboran y ponen en ejecución iniciativa y propuesta a partir de las cuales se establecen relaciones de interlocución, cooperación, conflicto y negociación con distintos sectores de la sociedad y con el Estado. En otras palabras, las organizaciones son instancias de representación de intereses e instrumentos de acción colectiva.” (Escobar 2010: 124).

En este sentido se puede observar la capacidad institucional de las organizaciones y sus miembros para dar respuesta a las necesidades grupos y poblaciones en diferentes contextos en los que trabaja, para alcanzar tales logros los integrantes de la organización, pueden llegar a sacrificar sus intereses (en medida de sus otras exigencias institucionales), a fin de aproximarse al objetivo de la organización, la que de algún modo guarda relación con los objetivos propios. Esta capacidad de las organizaciones para alterar el entorno en el que se insertan, es solo una expresión que alude a su capacidad institucional para generar cambios sociales, para lo cual contar con una filosofía o propósito al cual consagrarse, se vuelve imprescindible como herramienta para la búsqueda de soluciones y necesidades sentidas, lo que a su vez las legitima a las OSC como un espacio esencial de la estructura social.

Es necesario realizar algunas distinciones de los efectos que las organizaciones tienen respecto a los ecosistemas y contextos en los que se instalan, en este documento se distinguen 3 tipos:

- 1) Colateral: las organizaciones al instalarse en un contexto determinado provocan cambios que no necesariamente busca o prevé, el cambio en los patrones de interacción social entre los integrantes de la organización y entre estos y su contexto social, natural y cultural.

- 2) Directo: donde las organizaciones son capaces de prever y a veces controlar el impacto social, cultural, económico, técnico, de infraestructura que será consecuencia de su instalación o implementación de un proyecto o estrategia, por ejemplo: al definir un proyecto de asistencia social, intervenir un territorio para extracción de minerales o instalación de infraestructura para la generación de energía. Es común que en esta interacción se establezca una relación de domino sustentada en el manejo de recursos económicos y de distinta índole. Si bien los cambios sociales que provocan a partir de acciones de esta naturaleza pueden ser convenidos con los distintos actores sociales involucrados en desarrollo de las actividades, se debe reconocer que también son susceptibles de generar relaciones sociales conflictivas y efectos perversos sobre la población y entornos en los que se establecen.
- 3) Directo coordinado: los actores sociales involucrados en las iniciativas de la organización tienen un alto grado de injerencia en las decisiones organizacionales y los efectos buscados por la implementación de dichas iniciativas ya que usualmente se dirigen transformar la realidad social desde los valores y la cosmovisión de los actores sociales, si bien se establecen patrones de interacción horizontales entre la organización y la comunidad, también se genera una predisposición a una relación de dominación basada en el carisma y liderazgo de la organización que interviene un territorio o comunidad, si bien la organización puede apuntar a disminuir su centralidad en la implementación de actividades, siempre ha de conservar cierta centralidad moral y/o respecto al uso o manejo de recursos.

El generar efectos y/o cambios específicos dentro de un entorno y contexto determinados estará directamente relacionado con la capacidad institucional de la organización para producirlos. En otras palabras, los efectos colaterales que la organización ocasiona sin buscarlos, poco tendrán que ver con su capacidad de adecuar (se) al entorno, son efectos, que pueden llegar a ser imprevisibles, y que no requieren del desarrollo de metodologías o capacidades específicas, no

obstante las organizaciones se relacionan con su entorno y participan de la vida social del resto de la comunidad, los valores que adopta a menudo se reflejan en su exterior, por ejemplo, sus patrones de interacción no terminan dentro del espacio de trabajo, el trabajador los lleva a cuevas a todos los ámbitos en los que se desarrolla.

Las organizaciones también establecen interacciones mucho más determinantes con la sociedad, son participantes activos de dentro de esta, la afecta de forma deliberada, por ejemplo, cuando participan de la arena política para llevar a cabo programas que a su vez le benefician y contribuyen a estructuran nuevas formas de relaciones sociales, ello lo podemos observar en los programas de responsabilidad social de las organizaciones.

Nuevas relaciones sociales surgen a medida que se forman alianzas entre individuos y organizaciones afectados. Así una organización diseñada en especial para constituir un agente de cambio, puede ser exactamente eso, pero quizá en unas formas que pueden ser más inconsistentes con el propósito original de los que la planearon. La dinámica de interacciones con la ambiente afecta tanto a la organización como a su ambiente (Hall 1996: 18).

Es necesario señalar capacidad institucional que las organizaciones han de tener para instrumentar los cambios sociales, hacemos referencia no solo a la capacidad de producir bienes o servicios, si no de su capacidad de instrumentar cambios sociales, si bien en los capítulos siguientes se ha de detallar la capacidad que Altepétl tiene para generar cambios en los patrones de relaciones y estructuras sociales, es necesario llamar la atención sobre algunos elementos que indica Hall respecto a la posibilidad que las organizaciones tienen para generar cambios sociales.

Se habla específicamente de las siguientes acepciones; la organización como necesidad, apoyo de la sociedad y poder de la organización. Sin embargo, antes de poder aludir a todos estos elementos se debe distinguir que es lo que en este documento se entiende por cambio social y con ello realizar un vínculo entre la propuesta de Hall y los elementos del cambio social.

Se puede tratar de conceptualizar el cambio social desde diversas corrientes teóricas, que de manera general definen a las sociedades como estáticas o dinámicas, unas de ellas orientadas a la transformación de las relaciones humanas, como el marxismo, desde esta postura el papel fundamental de las fuerzas económicas determina la dinámica del cambio social en la sociedad, la lucha de clases es el motor del cambio. Otra de corte funcionalista en la que los procesos socioculturales son causalmente determinados, es decir en la que ningún comportamiento humano escapa de los modos y modas de la sociedad, desde esta postura ninguna innovación ocurre salvo que sea para satisfacer una necesidad humana, el cambio social desde esta perspectiva ocurre cuando se altera el equilibrio con el que una sociedad funciona normalmente.

Y la que propone la educación popular, que parte de la problematización, de analizar críticamente el ser en el mundo, en el qué y con el que se está, que busca desarrollar una perspectiva crítica, analítica, observadora y problematizadora de las relaciones entre fenómenos y circunstancias, ocasionando cambios en los procesos de conocimiento y de percepción de la realidad social y buscando medios para transformarla.

Sin embargo, para acotar lo que se entiende por cambio social, se retoma enfáticamente la noción de Roth, al decidir que:

“El cambio social...[esta] conceptualmente vinculado a la noción de desarrollo social, debido a que éste último supone un cambio cualitativo y cuantitativo en la calidad de vida de las colectividades rurales por decisión y acción concertadas con instancias ajenas, y que es incorporado a su realidad para provecho propio.” (Roth 2004: 1)

Visto desde este modo el cambio social implica cambios cualitativos y cuantitativos mediante acciones que impulsa alguien ajeno al mundo de vida de la sociedad (o segmento de ella), que se interviene, de acuerdo con Roth se puede hablar de cambios cualitativos porque implica a alteración de ciertos patrones de conducta, individuales, familiares y hasta institucionales y cuantitativo porque implica, para la sociedad receptora la incorporación de nuevos bienes y servicios a la vida cotidiana.

El cambio social, ha de acompañarse de un cambio psicológico, pues lograr el desarrollo social implica la transformación de hábitos, creencias, valores, comportamientos, todo de manera planificada, que no lineal. Es el cambio de factores mentales y sociales de una población, en el que las innovaciones que se hacen al interior de una población se deben acompañar con estilos de vida congruentes con el cambio.

Usualmente se ha entendido el cambio social como progreso, como toda una evolución sociocultural, que sin embargo parte de una innovación, de la incorporación de nuevos elementos a la vida cotidiana de las comunidades, que tiende a resolver una necesidad, que sin embargo debe ser aceptada y apoyada por la población para generar un cambio.

De acuerdo con el autor en términos generales podemos caracterizar al cambio como:

“... innovaciones o variaciones de los elementos tecnológicos, ya sean materiales o no, así como de las creencias, las costumbres, de los patrones de conducta individual o colectiva, que representan el contenido de la cultura. Se refieren a las innovaciones que se realizan en las relaciones o interrelaciones entre individuos o colectividades, cuyos mecanismos forman parte de los sistemas sociales que, al ser reconocidas como norma, se constituyen en instituciones sociales. Cuando estas instituciones sufren nuevas modificaciones, variaciones o adaptaciones, según las necesidades creadas por los cambios en otras instancias de la unidad socio - cultural, entonces decimos que está operando el cambio social.” (Roth 2004: 4)

Así, en el caso de Altepétl como de otras organizaciones que buscan operar cambios sociales, deben permanecer expectantes de los patrones de conducta, de percibir la estructura social, la realidad social y por supuesto la cosmovisión, y con base en este conocimiento generar una ruta desde la cual incentivar innovaciones sociales dentro de una comunidad o población.

Es imprescindible hacer un emparejamiento entre los elementos que mencionaba Hall y los aportes que hace Roth, para con ello, identificar las capacidades institucionales que una organización como Altepétl ha tenido que desarrollar como herramientas y mecanismos para el cambio social:

En primer lugar, Hall considera la capacidad de organización como necesidad, a la organización como necesidad, como alma de la cual se originan los cambios

sociales, ya que, desde su perspectiva, si cualquier movimiento que no sea capaz de organizarse no dejara de ser una manifestación espontánea y emotiva pero solo tendrán la ocasión de generar cambio si se organizan, de convertir a sus actores en actores políticos disciplinados y movilizables.

A lo largo de la historia hemos sido testigos de movimientos sociales, legítimos que no trascienden, cuyas demandas son fundamentales para la sociedad pero que se pierden en el correr del tiempo, en el caso de las intervenciones comunitarias la experiencia nos muestra, que las innovaciones sociales o tecnologías no surten mayor efecto en la sociedad cuando no se acompañan de los cambios psicosociales que dicha innovación requiere, dando origen a modas y modos de satisfacer necesidades que no impactan de manera efectiva en la sociedad.

Apoyo de la sociedad; tener una causa no es suficiente, nos comenta Hall, para tener éxito, se debe tener apoyo de la sociedad que se intenta cambiar, si bien siempre habrá resistencia al cambio, esta es una frontera que Altepétl ha podido sortear, toda vez que el desarrollo de su metodología implica la formación de un pensamiento crítico de la estructura social, y que recae de diferentes maneras en la capacidad de organizarse de los miembros de la sociedad, es una de las capacidades institucionales más fortalecidas de la organización. Ello se verá en el capítulo 4 de este documento. El aspecto crucial, en este sentido es la aceptación de la organización por parte de la sociedad, requiere su apoyo para sobrevivir

Finalmente, poder de la organización; las organizaciones generan una capacidad de poder que no se relaciona directamente con la producción de bienes y servicios, que viene de su prestigio, reputación moral, pero también de la comprensión del medio o campo institucional en el que se desarrolla y con ello generar cambios, logrando con ello, por ejemplo; modificar la política pública, un ejemplo de la comprensión y de los dispositivos que la Altepétl ha generado para provocar cambios sociales, son los mecanismos de incidencia en política pública que la organización identifica y utiliza y que se abordaron en el capítulo anterior.

En este sentido es que es necesario analizar a las organizaciones y los efectos que producen el campo organizacional sobre ellas, la forma en que las instituciones las limitan o las incentivan respecto a sus supervivencia y sus medios de actuación, pero también es imprescindible analizar la capacidad institucional y organizacional como generadoras de cambio, creadoras de nuevas organizaciones e instituciones que no mueran en el corto plazo, generando así, no solo cambios a nivel comunitario, sino cambios que debido al contacto y convivencia social se han de difundir en regiones enteras.

Capítulo 3. Investigación y acción comunitaria para la organización social. El caso de Altepetl A.C.

3.1 ALTEPETL A.C. una aproximación desde el nuevo institucionalismo.

Una vez que se han revisado algunos de los conceptos correspondientes al nuevo institucionalismo, la diferencia entre las organizaciones y las instituciones, así como, la capacidad de la institución en tanto marco normativo, pero también respecto a los efectos que tiene hacia fuera de la misma, ocasionando cambios sociales, como resultado del ejercicio conjunto de actividades entre las organizaciones, sus miembros y otros más fuera de la organización, en este contexto se vuelve necesario responder las siguientes preguntas: ¿Altepetl puede considerarse una organización institucionalizada? ¿Cómo sucede el proceso de institucionalización de las rutinas organizacionales? ¿Cómo se favorece la atención organizacional? ¿Cuáles son las formas de sanción que emplea la organización?

Primera pregunta ¿Altepetl puede considerarse una organización institucionalizada? Para responder es necesario remontarnos un poco en la historia, en concreto al año 2004 en el que se firma la Ley Federal de Fomento a las Actividades realizadas por las Organizaciones de la Sociedad Civil (LFFAROSC) y que es producto de una tensión entre el Estado, la sociedad civil y el sector privado respecto al dilema del desarrollo, dicho acuerdo legitima la necesidad de cooperación entre estos tres sectores para el diseño, ejecución y evaluación de políticas públicas, así como la gestión y prestación de servicios públicos. La Ley contiene los fundamentos y postula las normas para reconocer a la sociedad civil como co-actora del desarrollo. Esta Ley es el corolario de la lucha de la sociedad civil por la libertad y los derechos humanos, pero también de la exigencia por parte de la iniciativa privada hacia el fortalecimiento de la sociedad

civil ya que esta sería la encargada de resolver los problemas de exclusión y pobreza provocados al reconocer los problemas del mercado como mecanismo de distribución de la riqueza. Todo esto se llevó a cabo mediante discursos que resaltaban los valores de la sociedad civil como: la solidaridad, el apoyo mutuo, auto organización y la participación ciudadana, estas virtudes se creyeron suficientes para promover el desarrollo.

No obstante dicha ley, y su normatividad no se encuentra armonizada con los requisitos y normatividades para ser una organización donataria autorizada¹³ que se asientan en la Ley de Impuesto sobre la renta, por lo que a pesar de fijar normatividades y requerimientos, el apego a ella puede ser contraproducente, lo que los lleva a realizar cambios en el acta de constitución de la organización, sin embargo, aun así no se garantiza su entrada al sistema de donatarias autorizadas, ello en gran medida “depende del criterio de un funcionario (del Sistema de Administración Tributaria), “con base en una lectura del acta constitutiva, decide autorizar o no a miles de organizaciones en el país (Tapia 2011 en Chávez y González 2018 :27)

Chávez y González, también describen como uno de los problemas fundamentales de la LFFAROSC, a la indefinición de “fomento” pues aunque por ello se pueda entender la asignación de recursos, lo cierto es que se deja a la libre interpretación de los funcionarios. Por otro lado se apela a una falta de sincronización entre la LFFAROSC y las legislaciones estatales, el Registro Federal de las OSC (RFOSC), e instituciones públicas específicas como el Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia (DIF), respecto a los requisitos que deben cumplir las OSC para acceder a los beneficios de procedencia gubernamental y empresarial (en el caso del Sistema de Administración Tributaria, SAT), tal falta de sincronización puede llevar a las organizaciones a modificar sus actas de constitución originales, lo que implica, con cada modificación, una inversión proporcional a la que se realizó de manera inicial al constituir la organización.

¹³ Se llama así a la autorización por parte del Servicio de Administración Tributaria (SAT), para recibir donativos deducibles del Impuesto Sobre la Renta, el tipo de organizaciones susceptibles de recibir esta autorización pueden ser Asociaciones Civil (AC), Sociedad Civil (SC) o Instituciones de Asistencia Pública (IAP)

Un aspecto relevante, es que la LFFAROSC, destaca algunas cualidades que deben tener las OSC, sin definir las como son: no realizar proselitismo político, partidista, electoral o religioso, no perseguir fines de lucro, no repartir recursos entre sus miembros

Como consecuencia de lo anterior, las organizaciones se han encontrado con un marco jurídico disperso y poco claro que tiende a impedir, retrasar y limitar su creación y funcionamiento, a partir de obligaciones de readecuación de personalidad jurídica ya concedida; criterios y procedimientos ambiguos para el otorgamiento de la personalidad jurídica, implementados con gran discrecionalidad; y barreras a la obtención de donaciones del exterior (Nieva y Guadamuz, 2015 en Chávez y González 2018: 37)

Tal ambigüedad, y la indefinición de fomento y de organización traen consigo consecuencias diversas, pues en realidad no especifica qué tipo de organizaciones son susceptibles de recibir donativos, en ese sentido, las fuentes de financiamiento, pueden ser aprovechadas por organizaciones con vínculos federales (y que cuentan con registro en el RFOOSC), los cuales como ya se mencionó en el capítulo uno, en el 2016, abarcaron cerca del 60% de la inversión federal para las OSC. Dicha ambigüedad, también es aprovechada por organizaciones de carácter empresarial, fundaciones, las cuales también acceden a los beneficios estipulados por la LFFAROSC, RFOOSC y el SAT bajo el esquema de donatarias autorizadas, para recibir beneficios económicos y en especie.

Estas fundaciones “articulan la esfera de los negocios y la esfera de la solidaridad” (Rojas y Morales 2008 en Villar Et. Al 2014: 12), a pesar de ser de origen empresarial también acceden a los recursos federales al ser:

“organizaciones de beneficio público, sin ánimo de lucro, creadas, orientadas, controladas y financiadas por empresas, grupos de empresas, grupos de empresarios o familias empresariales, creadas formal y legalmente de la empresa fundadora o patrocinadora (Fundación Dis y Fundación Promigas, 2012: 17).

Al ser donatarias autorizadas tienen la capacidad de captar recursos de diversas fuentes como gobiernos nacionales, estatales, municipales y por su puesto de procedencia internacional, pero aprovechando su capacidad de coinversión para forjar alianzas gubernamentales, en México (Villar Et. Al, 2014), el porcentaje de

organizaciones (fundaciones) empresariales que establece organizaciones con el gobierno nacional es de 55,6%, con los gobiernos locales, estatales 71.4%, municipales el 74,6% en el documento *Fundaciones empresariales en México, un estudio exploratorio* (Villar Et. Al 2014) reconocen que en México el 89% de las fundaciones son donatarias autorizadas, pudiendo recibir donaciones y expedir recibos de donación, y al estar registradas en el RFOSC, el 51.6% de ellas puede recibir recursos provenientes del gobierno.

En este sentido los recursos provenientes de los distintos niveles gubernamentales quedan distribuidos de la siguiente manera:

“...en relación con el presupuesto total: de los gobiernos estatales (2%), de los gobiernos municipales y del gobierno federal 1.3% y 1.1% del presupuesto, respectivamente. Pero del porcentaje de fundaciones que reciben recursos de los gobiernos, es mayor la que recibe del gobierno federal (14.5%), seguido por el estatal (12.5%) y el municipal (19.9%).

Todos los porcentajes anteriores a la razón de la existencia de 131 fundaciones u organizaciones de carácter empresarial relacionadas con la filantropía, asistencialismo y en general con aquellas actividades estipuladas por el SAT.

Dadas las anteriores características, no pasa desapercibido, el dominio de fundaciones sobre los recursos públicos, recientemente, en el semanario Proceso (2919), en el artículo de Tourliere “Ríos de dinero de SEDESOL a organizaciones civiles” se demanda la asignación multimillonaria a organizaciones partidistas, derivadas, del partido revolucionario institucional (PRI) y de carácter empresarial, como la Asociación Azteca, que durante la administración de Enrique Peña Nieto recibió un total de 634 millones 449 mil pesos para financiar orquestas infantiles, así como otros casos registrados hasta en televisión pública al donar considerables sumas de dinero a fundaciones empresariales, como en las campañas TELETON y como incontables casos que en el conocimiento popular circulan como secreto a voces.

Aun así, el discurso en favor de sociedad civil ha ganado espacios de representación (más adelante se hablara de la actual relación de las OSC y la administración gubernamental del Andrés Manuel López Obrador) y de interacción

con el Estado. Recordemos el avance en este sentido de la creación del Programa Nacional de Solidaridad, en 1989, hasta llegar a institucionalizarse a través de la Ley de Fomento a las Organizaciones de la Sociedad Civil, la cual también contiene generalidades sobre la estructura que debe tener una organización que va desde su razón social, figura jurídica y propósitos de la organización, misión y visión. Además, en la Ley se contempla la duración de la organización posibilidades y, como ya se mencionó, restricciones respecto al uso de bienes económicos y materiales, así como sugerencias para las acciones que la organización realizara. Esta es una especie de Ley/guía para facilitar el surgimiento, cada vez más mayor, de este tipo de organizaciones, lo que nos permite afirmar que nos encontramos ante lo que se conoce como campo organizacional, referido a “a aquellas organizaciones que, en conjunto, constituyen un área reconocida de la vida institucional: los proveedores principales, los consumidores de recursos y productos, las agencias reguladoras y otras organizaciones que dan servicios o productos similares (Powell y Di Maggio 1999:106) y quienes se adhieran al mismo deben actuar conforme a las pautas que marca dicha Ley adquiriendo, con esto, una estructura formal. Lo que nos coloca, dicen Meyer y Rowan, ante “... manifestaciones de poderosas reglas institucionales, las cuales funcionan como mitos¹⁴ sumamente racionalizados que son obligatorios para determinadas organizaciones” (Meyer y Rowan, 1999: 82). En ese sentido puede pensarse que el modelo de estructura que por lo general asumirán las OSC es un modelo ya preestablecido, lo que puede considerarse como el mito institucionalizado de la sociedad civil.

Al partir de estos antecedentes puede considerarse a Altepétl como una organización institucionalizada, ya que nació en un mundo de instituciones similares a ella que integran aspectos estructurales (presidencia, secretario, tesorero) pautados en la Ley de fomento a las organizaciones de la sociedad civil

¹⁴ “Las sociedades modernas están llenas de reglas institucionales las cuales funcionan como mitos que muestran varias funciones formales como medios racionales para lograr fines deseables” (Meyer y Rowan, 1999: 85)

asemejándose a otras instituciones¹⁵ que operan en su mismo campo de acción y apropiándose de las reglas de funcionamiento/comportamiento establecidas en el mismo documento. En otras palabras, como forma de legitimación adquiere una estructura formal, con áreas determinadas y funciones específicas de sus integrantes, todo ello sin que en la realidad el funcionamiento de la organización obedezca a dichas reglas institucionales.

Otro concepto que puede constatarse en esta aproximación teórica, es el de *separación*¹⁶, acuñado por Meyer y Rowan (1999) para mostrar la diferenciación entre la estructura formal de la organización y la forma en la que está verdaderamente opera varían en respuesta a consideraciones prácticas, para permitir a la organización mantener estructuras estandarizadas, que llegan a reflejar su grado de institucionalización de acuerdo a lo preexistente en el ambiente, pero siendo diversas en su accionar cotidiano. Esto se puede constatar en Altépetl, cuyos integrantes cambian o amplían sus roles de acuerdo a las necesidades de la organización, en los que realizan actividades que van del registro fotográfico, la captura de los datos generados por la organización o la coordinación temporal de algunas de las áreas de acción de la organización, ello como resultado del poco número de integrantes pero que se facilita por ir de acuerdo a los valores de Altepetl, pues a decir de sus integrantes lo que se promueve es el fomento a la participación y el crecimiento individual y de sus integrantes así como de su profesionalización- favoreciendo la adopción de roles diversos. Como se verá más adelante este y otros procesos se generan gracias a una socialización previa de los integrantes antes y durante su colaboración con la organización, dichos procesos son los que guardan mayor correspondencia con los planteamientos realizados por el nuevo institucionalismo sociológico.

¹⁵ De hecho, en la constitución de organizaciones bajo esta Ley se considera como una exigencia, este elemento nos conduce a un posible eje de análisis: el del isomorfismo institucional

¹⁶ La separación permite a las organizaciones mantener estructuras estandarizadas, legitimadoras y formales, en tanto que sus actividades varían en respuesta a consideraciones prácticas. Las organizaciones en una industria tienden a poseer estructuras formales similares -lo que refleja sus orígenes institucionales comunes-, pero en la práctica muestran una gran diversidad. (Meyer y Rowan en Powell y Demaggio 1999: 98)

Pese a que los integrantes ejercen distintos roles, a veces sin la supervisión o ayuda de otros miembros de la organización, siempre se observa un orden y control de sus actividades. Una de las características de la organización, es que la toma de responsabilidad y protagonismo en la ejecución de actividades se asigna solo a las personas que se hayan preparado teóricamente y en el uso de técnicas participativas para la conducción grupal. Cuando un integrante se encuentra listo para asumir alguna actividad, el resto de los integrantes no intervienen en las mismas, adoptando actividades paralelas, por lo que a quien se da el protagonismo se le enviste de confianza para realizar sus actividades. A menudo, los errores cometidos no se señalan, cuando se señalan generalmente se hace de manera cauta y refiriéndolo como un área de mejora, es decir sin ánimo de exhibir o poner en riesgo la gestión de la actividad y la imagen del facilitador, esta dinámica tiene lugar una vez que se han terminado las actividades, cuando los integrantes desarrollan una sesión de retroalimentación en la que se hacen comentarios a la conducción, y el facilitador se autoevalúa. Esta confianza hacia los miembros de la organización se denota sobre todo cuando el participante realiza por primera vez una actividad o realiza actividades en las que las metas no sean claras, sobre todo en procesos de inserción comunitaria, diagnóstico comunitario y la realización de actividades de cooperación con otras organizaciones. En este sentido adquiere relevancia el concepto de la lógica de la confianza y la buena fe¹⁷, lo que ayuda crear confianza y eliminar incertidumbre, al comprometer a los integrantes a actuar de la mejor manera respecto a lo que se espera de ellos.

Por esta misma razón de evitar y “hacerse de la vista gorda”, los errores y acciones que puedan cometerse y no estén dentro del marco de lo apropiado para la organización, no tienen una sanción directa. De acuerdo con la experiencia

¹⁷ La confianza en los elementos estructurales se mantiene por medio de las prácticas de evitar, ser discreto y hacerse de la vista gorda...con respecto a las anomalías ... asegurar que los participantes individuales conserven su prestigio sustenta la confianza en los mitos que racionalizan la existencia de la organización... el supuesto de que las cosas son lo que parecen, que los empleados y los gerentes desempeñan sus cargos adecuadamente, permite a la organización realizar rutinas con una estructura separada (Meyer y Rowan en Powell y Demaggio 1999: 99)

observacional, una sanción “tangible” que se ha visualizado en la organización es la separación de los miembros de la organización que no actúan con base a los marcos de actuación que se han desarrollado, exhibiendo falta de respeto hacia la dinámica de la organización en busca de un posicionamiento propio y ganar reputación, la resistencia a la retroalimentación grupal y el caso omiso a las recomendaciones hechas por el equipo, revelaron un alejamiento de los integrantes de la organización hacia quienes incurrieron en dichas faltas, y posteriormente una separación definitiva de la organización, aun así, el conflicto es evitado dentro de la organización

Hasta ahora se han descrito las formas de actuación de la organización, la forma en que se permite que cada uno de los integrantes tome protagonismo en el desarrollo actividades y algunas sanciones o retroalimentación que se llevan a cabo para corregir ciertas anomalías que son discrepancias con lo esperado en la organización, con estos antecedentes se puede dar respuesta a la segunda pregunta planteada más arriba ¿Cómo sucede el proceso de institucionalización de las rutinas organizacionales? Y es que los integrantes de la organización, son capaces de reproducir el comportamiento deseable para la misma, gracias a que todos ellos pasaron por un proceso de formación, lo que permite tener un referente para la reproducción de patrones que como participantes aprendieron. Ello es fundamental para la reproducción de actividades y posibilita que cualquiera de los integrantes asuma roles distintos dentro de la organización, sin que los resultados, tengan una variación significativa, actividades en las que pueden o no aportar experiencias a rutinas¹⁸ que ya se hayan instituidas y que se formaron gracias a la interacción durante sus procesos formativos y que se refuerzan luego en la interacción diaria con los demás integrantes de la organización, en este sentido, las reglas y lo apropiado para la organización son producto de la socialización entre los miembros de la organización, la socialización para Simmel (1977) es “...la suma de aquellas formas de relación por medio de las cuales surgen los individuos en la sociedad”, en la que se intercambian significados y en la cual los

¹⁸ “procedimientos, convenciones, papeles, estrategias, formas organizativas, y tecnologías entorno a los cuales se construye la actividad política” (March y Olsen, 1997: 68).

individuos se influyen mutuamente en función de intereses o fines formando una unidad o asociación donde estos se realizan.

Las rutinas, las formas apropiadas, lo que se espera de los integrantes, la sanción o evitación del conflicto son el producto de la socialización de la organización en la que además entran en juego significados, intereses, idiosincrasias que forman una unidad conocida como Altepétl, que ha desarrollado características propias con base a la experiencia acumulada y que sirven de guía de actuación para sus integrantes en función de los roles que ocupa, en este sentido el integrante valora lo que se espera de él en cada actividad y actúa en consecuencia, ello se ve reflejado al momento de fungir como coordinador de área, de brigadas universitarias, como representante de la organización ante otras organizaciones, como negociante, o facilitador de procesos grupales, lo cual vuelve operativo el concepto de la lógica de lo apropiado¹⁹, en el que los integrantes deciden ser congruentes con los roles que toman, de acuerdo a los modelos de comportamiento que anteriormente, durante sus procesos formativos y de socialización con los otros miembros de la organización, han observado, todo ello ha sido aprendido en el proceso de socialización, lo que le permite actuar de acuerdo a las convenciones de la organización.

Las reglas y las rutinas en el desarrollo de actividades trascienden a los integrantes, tanto como la metodología de la organización, que enmarcan el comportamiento de los integrantes, le indican que y como debe hacerlo, permitiendo al área directiva liberar *atención organizacional*²⁰, y entonces, el encargado de dirigir la organización se pueda involucrar en los espacios

¹⁹ “los actores deciden con la idea de ser congruentes con las responsabilidades que tienen asignadas según las normas y tradiciones institucionales... implica un doble ejercicio por parte del individuo que se enfrenta a una decisión: primero, el individuo debe identificar quien es el dentro de la organización... y segundo debe decidir qué acciones son apropiadas a su rol (Vergara 2012: 103).

²⁰ Se entiende por atención organizacional como “la habilidad que tienen las instancias inteligentes de la organización para observar y decidir los procesos que tienen lugar en las distintas subunidades de organizaciones” (Vergara en March y Olsen, 1997: 12). , al implementar rutinas y reglas que guíen el comportamiento, se libera la atención organizacional para ser dirigida a situaciones especiales o imprevistas. En la organización, al no contar con una fuente de financiamiento más o menos recurrente, la atención se dirige a alianzas y captación de consultorías cuyos ingresos se destinan al pago de sus integrantes.

institucionales que pueden brindar mayor representación a la organización, gestionando alianzas y hasta establecer relaciones contractuales con otras organizaciones del mismo campo organizacional, generando la posibilidad de percibir recursos económicos y materiales para la subsistencia de la organización, así como efectuar pagos esporádicos a sus integrantes.

Otro elemento que podría integrarse a este análisis es el de toma de decisiones y resolución de conflictos con base al *modelo de botes de basura*, ello específicamente en el área que atañe a la intervención comunitaria, pues en esta área de la organización existe un gran bagaje empírico para dar solución a situaciones sociales que pueden presentarse al integrarse a las comunidades, entre las que se configuran las sanciones a brigadistas que no se adaptan al modelo de trabajo de la organización, buscar integrarse al sistema de vida de las comunidades, generar conflicto dentro de la comunidad, lo que se debe hacer en caso de presentarse algún problema de salud o bien de seguridad de quienes integran la brigada, por otro lado ya se cuenta con un bagaje de técnicas de trabajo comunitario entre las cuales los brigadistas pueden elegir para desarrollar en el entorno comunitario como instrumentos orientadores para la puesta en marcha de proyectos productivos o de cuidado al medio ambiente.

Es necesario llamar la atención sobre la adhesión voluntaria a la organización, y su subsistencia con base a la institucionalización de su metodología de trabajo, por la cual han logrado principalmente dos cosas; la primera captar voluntarios a la organización y los resultados más o menos predecibles de sus actividades. En ese sentido podemos tipificar a la organización como de carácter integrativa²¹ ya que sus integrantes reflejan procesos de socialización y los valores de la organización, los cuales, por su parte son producto de la interacción cotidiana de los mismos, es una organización a la cual se integran al identificarse con los objetivos de la misma, sus aspiraciones y por coincidir en una ideología, y en concreto porque

²¹ Desde perspectiva integrativa la actividad política se concibe como la creación de valores y aspiraciones colectivas que permiten la cohesión de la sociedad... En esta perspectiva la función de las instituciones políticas es promover la creación de valores y preferencias compartidas por toda la sociedad

piensan, que puede ser una plataforma desde la cual pueden contribuir hacia la formación de una sociedad más justa; con ello, sus integrantes dan otro voto a la legitimidad de la organización, al asumir como propios sus objetivos ello derivado de una identificación con la organización.

3.2 Investigación, organización y acción comunitaria Altepétl, hacia una caracterización de la organización.

Investigación, organización y Acción comunitaria, Altepétl AC (Altepétl), es una organización legalmente constituida en la ciudad de México en diciembre de 2009, bajo la figura jurídica de asociación civil, “se encuentra formada por profesionistas sociales, con formación psicosocial, que buscan impulsar procesos de intervención comunitaria para favorecer el desarrollo integral de nuestra sociedad”²²

Es necesario realizar algunas puntualizaciones sobre los antecedentes fundacionales de la organización, y es que a pesar de que la misma ha tenido variaciones en su estructura y entre las personas que la integran; el actual presidente de la organización ha permanecido como un miembro estable logrando con ello forjar una personalidad a la organización, en este sentido se hace alusión al carácter crítico de la organización del que ya se ha hecho mención.

El interés del ahora presidente de la organización desde su juventud se interesó por los movimientos sociales y los derechos humanos, principalmente en el tema de juventudes, conociendo en este proceso a diversas personalidades que fungieron como líderes sociales e incluso como actores clave en el proceso de desarrollo de las OSC en general, personalidades como Rafael Reygadas son un antecedente ideológico de la organización y cuyo sistema de pensamiento se puede ver reflejado en la organización. En este proceso también se hace de un conjunto de aliados estratégicos que posteriormente facilitarían la inmersión de Altepétl en el contexto de las OSC.

²² Esta caracterización de la organización fue extraída de la página de Facebook de la organización. https://www.facebook.com/pg/Investigaci%C3%B3n-Organizaci%C3%B3n-y-Acci%C3%B3n-Comunitaria-Altepétl-AC-112466355557695/about/?ref=page_internal

Es derivado de estos procesos y de sus procesos formativos (estudios en ciencias de la comunicación y psicología social que contribuirían al interés por la formación de la organización), en la UNAM y UAM respectivamente, que además delimitan su interés por los DDHH.

De nuevo existe un cruce interesante en este contexto, Rafael Reygadas es un actor social que estuvo integrado en los movimientos sociales que pujaron en la oposición a las políticas sociales y excluyentes que devienen de la definitiva entrada de México a un sistema económico que pondera el gran capital y un régimen político autoritario que busca atender necesidades urgentes de los nacionales mexicanos. En este sentido podemos entender el carácter que se ha impreso sobre la organización, pero también de las formas de actuación de la misma ya que en estos antecedentes se ubican también los movimientos sociales que nombraban por fin la indignación de las desiguales oportunidades que se han gestado en nuestro país en su pasado reciente, movimientos que buscaban incidir en el reconocimiento de el Estado hacia las OSC y sus formas de actuación y derechos al ser organizaciones que buscan servir a la sociedad y que no generan lucro propio y como actores fundamentales para la construcción del bienestar colectivo y el futuro de la sociedad. Cabe destacar que dichas organizaciones estaban fuertemente influenciadas por corrientes de pensamiento de la educación popular la teología de la liberación, que a su vez también encuentran eco en el proceder actual de Altepetl, en las que se busca dar voz a quien frecuentemente se le ha negado.

Como se podrá constatar más adelante, el origen del nombre de la organización deviene de los objetivos que persigue y que se relacionan directamente con la investigación y acción organizativa de comunidades y la sociedad civil, en complemento, el vocablo náhuatl “Altepetl” se puede relacionar con la traducción al español “cerro de agua” no obstante el uso de este vocablo deviene de la zona norte de Veracruz, en el que los pueblos náhuatl, lo utilizan en una lógica de “hacer comunidad”, “organizarse en comunidad”, de esta manera los fundadores

de la organización encuentran una similitud entre lo que expresa el vocablo y lo que la organización desea hacer, por lo cual lo adoptan.

Altepetl se localiza en las inmediaciones de la delegación Iztapalapa en la Ciudad de México y tiene por objetivo: Investigar, diseñar, aplicar y evaluar modelos de intervención comunitaria acordes a las condiciones y necesidades particulares de las comunidades mexicanas, sustentados en la participación y acción comunitaria; el producto de dicha investigación (identificación de problemas), es utilizado como herramienta para la intervención social, la promoción de políticas públicas y fomento al desarrollo sostenible, a fin de mejorar las condiciones sociales, económicas y ambientales de comunidades rurales y urbanas mediante el desarrollo de espacios de capacitación, sensibilización, conocimiento y la formación de alianzas con diversos actores sociales centrados en el desarrollo sostenible.

Objetivos de la organización

Para el logro de este objetivo, la organización especifica tres objetivos estratégicos:

Objetivo1.

Promover procesos autogestivos de intervención social y comunitaria, con el objetivo de empoderar y favorecer la liberación de la opresión social, económica, política y culturalmente, bajo la premisa de lograr el reconocimiento pleno como sujetos de derechos, a las poblaciones y los actores sociales que han sido excluidos y marginados históricamente.

Objetivo 2.

La organización generará metodologías, métodos e instrumentos que orienten y fortalezcan, los programas establecidos, los proyectos temporales y las acciones estratégicas que realicemos, todas ellas orientadas a la toma de consciencia de la problemática social, de las desigualdades sociales, económicas y políticas, así como de la opresión estructural y cultural, así como de las vías para su posible

transformación, tomando siempre como base el intercambio de saberes y el reconocimiento pleno de las necesidades, problemáticas y perspectivas de las poblaciones y actores sociales con los que interactuamos y trabajamos de forma colectiva.

Objetivo 3.

Impulsar la participación ciudadana en todos los niveles y en todos los ámbitos desde una lógica de democracia participativa y representativa, generando mecanismos de incidencia en la política pública en temas poblacionales y específicos para fortalecer la gobernanza en todos los niveles y en todos los ámbitos de la vida política institucional y comunitaria, dentro del territorio nacional como en las instancias regionales y globales, donde México tenga acuerdos y competencia internacional.

Objetivo 4.

Se elaborarán procesos de estudios sociales y comunitarios desde el enfoque de la investigación en la acción participativa; con el objetivo de fortalecer los procesos de intervención comunitaria, en la formación de actores sociales y en la incidencia en las políticas públicas. De forma complementaria se generará un sistema de evaluación de los impactos y alcancen los objetivos, metas y proyectos; estableciendo indicadores desde la metodología de marco lógico. Por último, la organización deberá construir procesos de sistematización para recuperar su propia experiencia. Con la finalidad de fortalecer nuestros métodos, procedimientos y proyectos sociales; así como socializar y visibilizar nuestra experiencia con otros actores sociales.

Para el cumplimiento de cada uno de los objetivos mencionados se creó un área, en ese caso:

- Objetivo 1, corresponde al área de procesos autogestivos de intervención social y comunitaria,
- Objetivo 2, corresponde con el área de metodologías, métodos e instrumentos para la transformación de la Problemática social y de las desigualdades,

- Objetivo 3, con el área de participación ciudadana para la incidencia en la política pública y el fortalecimiento de la gobernanza,
- Objetivo 4 con el área de investigación participativa, sistematización e indicadores sociales,
- Además cuenta con un área de coordinación y procuración de fondos a cargo de la dirección de la organización.

Una vez que se han detallado las áreas de la organización, los objetivos que persigue, se destaca que los objetivos y las áreas estratégicas que interesan a esta investigación son la uno y la dos, debido a que son las áreas más fortalecidas de la organización y en las que se refleja un mayor grado de formalización en las prácticas; también son las áreas que permiten una mayor vinculación con comunidades, estudiantes y otras organizaciones para la realización de actividades específica: Es en estas áreas donde mediante metodologías de intervención e incidencia en proceso políticos y comunitarios, logra transferir valores y conocimientos hacia diversos actores y organizaciones.

Acciones y alianzas

Las acciones de la organización están orientadas hacia el desarrollo social y el mejoramiento de las condiciones de vida de acuerdo con los estándares de la agenda 2030²³, la realización de estas. Además se busca acompañar de una metodología específica, la educación popular, que de manera concreta busca generar comunidades de construcción del conocimiento en el que se pondera la experiencia de vida, individual y colectiva, de diversos actores comunitarios; a partir de dicha construcción se reflexiona sobre los medios, actitudes, fortalezas y acciones para la superación de la vulnerabilidad económica, social, cultural, ambiental y política, en la que también los actores se asumen como partícipes de la transformación de su realidad social, sin dejar de lado la posibilidad de

²³ La agenda 2030 para el desarrollo sostenible contempla 17 objetivos de desarrollo sostenible que busca poner fin a la pobreza, la desigualdad la injusticia y la contención al cambio climático y sus efectos, dicha agenda es a la vez una actualización de los objetivos de desarrollo del milenio, que pugna por la cooperación internacional en el marco de los derechos humanos, la cual ha sido adoptada por 193 países, entre ellos México

transformar al sistema social con el que se ha de interactuar a través de los conocimientos generados en la reflexión comunitaria.

Esta dinámica conlleva a que la organización se divida en las áreas antes mencionadas, las cuales desempeñan actividades específicas. A continuación, se describen las relativas al interés de este trabajo.

Área 1. Procesos autogestivos de intervención social y comunitaria; se encarga de la planeación y gestión de las “Brigadas Universitarias de Trabajo Comunitario (BUTC), implementadas en 5 etapas:

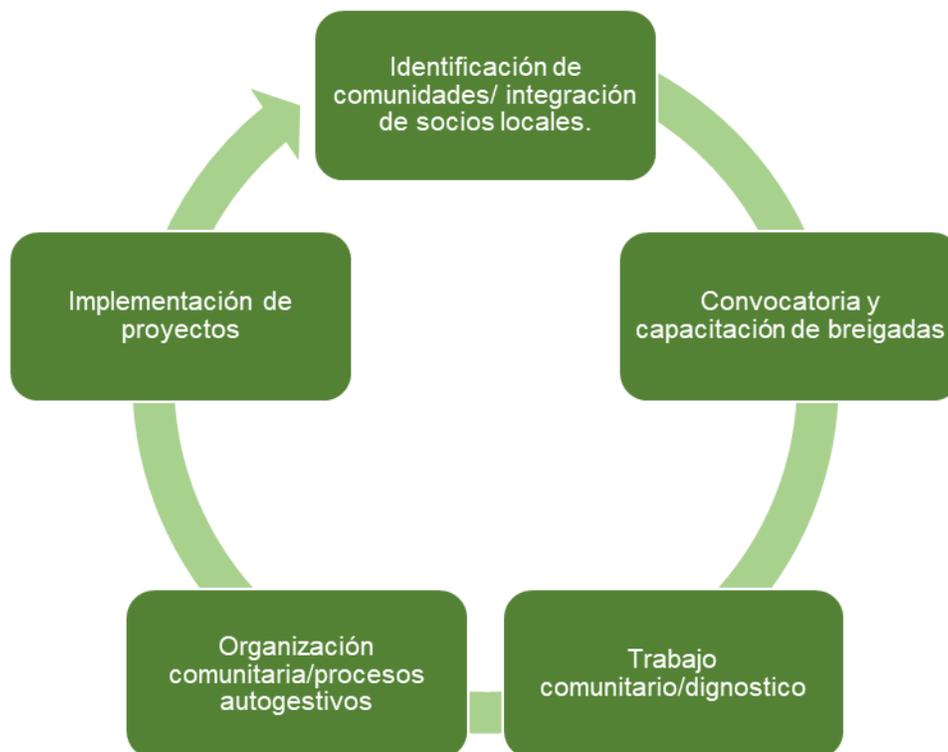
1) Identificación de zonas de interés y búsqueda de socios locales; las zonas de interés son principalmente comunidades marginadas, con población indígena o áreas naturales protegidas. Una vez identificadas se realiza una búsqueda de organizaciones locales para la implementación de la BUTC, en otras ocasiones Altepétl es invitado por organizaciones locales a trabajar en sus áreas de influencia; 2) Convocatoria y capacitación de brigadistas universitarios. Durante las vacaciones de verano se convoca a jóvenes universitarios a integrarse a BUTC, generalmente mediante su difusión en redes sociales, para posteriormente ser capacitados para el trabajo comunitario.

3) Trabajo comunitario y diagnóstico: se refiere al trabajo en las comunidades en las que realizan actividades de educación (regularización escolar, actividades culturales y recreativas, fortalecimiento a proyectos comunitarios) con la finalidad de promover la interacción e integración entre brigadistas y la comunidad para que los primeros conozcan el contexto de vida de las personas y con ello poder identificar cómo se manifiestan la marginación, la vulnerabilidad y exclusión social, y así integrar un diagnóstico comunitario (este proceso tiene una duración aproximada de tres años).

4) Promoción de actividades autogestivas: se pretende que la comunidad inicie la resolución de problemáticas de manera autogestiva mediante auto organización y los recursos de la misma (proyectos productivos, prevención de la violencia, equidad de género, alimentación).

5) Implementación de proyectos de larga duración mediante la capacidad de autogestión de la comunidad destinados a la resolución de problemáticas específicas en las que se contempla la generación de redes para la producción de alimentos y el comercio de los mismos, conservación del medio ambiente o el uso eficiente de la recursos naturales como el agua y la biomasa disponible. Cabe destacar que el proceso se mantiene relativamente constante en cada una de las intervenciones de la organización, empero los brigadistas cambian en cada uno de los ejercicios pudiendo ser de procedencia nacional o internacional., otra aspecto que se destaca es que la organización. La implementación de dichas actividades no es un proceso que tenga un final establecido, es un proceso que se repite y que en cada ocasión atiende a las problemáticas sociales identificadas por los actores comunitarios, por lo que su ejecución implica más bien un ciclo. Se ejemplifica en la figura 1.

Figura 2. Proceso de intervención comunitaria de Altepetl.



Fuente: Elaboración propia de acuerdo a los datos obtenidos de la organización

Área 2. Metodologías, métodos e instrumentos para la transformación de la Problemática social y de las desigualdades. Altepétl asume que las actividades paternalistas y clientelares llevadas a cabo por actores sociales y gubernamentales han ocasionado el deterioro y/o ruptura del tejido social, en ese sentido impulsa la “Escuela de Promotoras/es sociales por los derechos humanos, la igualdad, la ciudadanía y la construcción de paz (EPS) ”, para formar promotores que coadyuven en los procesos comunitarios partiendo de los siguientes cuestionamientos: ¿Participar para qué?, ¿Cómo hacer que la comunidad participe en torno a sus demandas y problemática social? ¿Cómo se promueve la autogestión comunitaria? Se trata de preguntas para orientar la acción con la finalidad de facilitar el involucramiento de personas y poblaciones para acceden a los mecanismos de toma de decisión de los que regularmente se encuentran excluidos. Con ello se pretende poner en operación dispositivos para la construcción de las propias condiciones de vida y de representación que incidan de forma efectiva en la formación y desarrollo de las políticas públicas, con esto también se están poniendo en juego herramientas dirigidas al impulso de iniciativas ciudadanas, en especial en el área metropolitana.

Esta área incluye la realización de talleres de intervención comunitaria y elaboración de proyectos que se brindan a organizaciones, alumnos universitarios y diferentes actores sociales a fin de difundir las metodologías de diseño e incidencia comunitaria con el uso de métodos y metodologías específicas. Las etapas que contiene el desarrollo de la EPS son:

- 1) Articulación con instancias gubernamentales y organizaciones de la sociedad civil de Derechos Humanos, participación ciudadana y gobernanza, para conformar un grupo convocante, que de validación institucional al proceso formativo.
- 2) Convocatoria pública e invitación directa a organizaciones sociales y civiles, instituciones académicas e instancias gubernamentales para integrarse como participantes de la EPS.

3) Operación de 15 sesiones formativas con una duración de 5 horas, sumando un total de 75 horas de formación.

4) Al cierre del proceso formativo, se solicita el diseño de una iniciativa ciudadana elaborada de forma colectiva, con el objetivo de implementarse en contextos comunitarios específicos.

5) Desarrollar un proceso de sistematización de las experiencias de iniciativa ciudadana en correlación al proceso formativo, destacando la reconstrucción del tejido social (es decir, el reconocimiento de las personas como actores comunitarios con identidades, necesidades y otras características en tanto miembros de una cultura e historias específicas), el fomento de la participación ciudadana (relacionándolo con los derechos ciudadanos y la gobernanza democrática y la intervención en los asuntos públicos con el fin de lograr el empoderamiento ciudadano) y los impactos generados en los contextos comunitarios. Se debe llamar la atención sobre el procedimiento llevado a cabo durante las 15 sesiones formativas.

En cada una de las sesiones los participantes son integrados en equipos formados azarosamente en el que debaten sus experiencias, opiniones y puntos de vista teóricos sobre conceptos, situaciones sociales y esquemas de trabajo hipotéticos para la representación de problemáticas y sus soluciones. Una vez terminado el debate, en plenaria se exponen los resultados acuerdos y controversias que se suscitaron en el equipo de trabajo a fin de someterlos al análisis, crítica y retroalimentación por parte de otros equipos. Esenciales para esta actividad son el grupo de facilitadores de la EPS que tienen la función de mediar las participaciones, moderar el intercambio de ideas y retroalimentar los resultados. Adicionalmente, ellos mismos son los encargados de registrar en fotografía y filmaciones dicho proceso formativo, así como de la sistematización de cada una de las propuestas y productos realizados por los equipos de trabajo. Cada uno de los contenidos de las sesiones se fundamenta desde diferentes perspectivas teóricas principalmente de la Sociología, Antropología y Psicología Social y se refuerzan mediante actividades participativas diseñadas sobre la base de la educación popular.

En el caso de los talleres se busca que los participantes sean capaces de detectar problemas, realizar una priorización de estos y establecer una ruta lógica para su solución.

Área 3. Participación ciudadana para la incidencia en la política pública y el fortalecimiento de la gobernanza; encabezada y dirigida por el director de la organización, si bien, en esta área se involucran otras tres personas, durante las observaciones realizadas se constató que su intervención la realizan de manera esporádica, lo que imposibilita que hagan un seguimiento a la agenda de compromisos institucionales que enfrenta la organización, en ese sentido el director de la organización es quien asume, el seguimiento de la agenda de la organización, del dialogo interinstitucional, ello en tanto en la participación de foros regionales y nacionales entorno al cumplimiento y seguimiento de la agenda de desarrollo 2030, en materia de política pública respecto a las juventudes (restricciones y debates en torno a las juventudes), a nivel local en presupuestos participativos, actualmente en la discusión del fortalecimiento a las OSC respecto a la cooperación (internacional) para el desarrollo. De acuerdo a las observaciones en campo, se encuentra que el protagonismo, del director en esta área de la organización también radica en la capacidad de dialogo que tiene en la interlocución con los tomadores de decisiones de instancias gubernamentales, ello derivado de su participación sistemática y permanente en los debates de política pública respecto a las juventudes, la intervención constante, su participación constante en los mecanismos de participación ciudadana, que se generan en la ciudad de México para la elaboración de presupuestos participativos, como interlocutor en los diálogos entre las OSC, SEDESOL y organizaciones internacionales como GIZ para el fortalecimiento a las OSC

Área 4. En suspenso.

Forma de adscripción a la organización

Se realiza de manera voluntaria, la captación de personas que se interesan en coadyuvar a los fines de Altepetl, es el resultado del desarrollo de las EPS, los talleres de intervención comunitaria y elaboración de proyectos, así como de la

participación en las BUTC. Es importante destacar que dichas actividades son en sí mismas espacios de diálogo y escucha activa, en el que las personas tienen la oportunidad de expresarse libremente, actividad que, sin embargo, se conduce con la ayuda de facilitadores, dicha dinámica logra que las personas se interesen en la metodología de trabajo de la organización y finalmente los lleva a integrarse al equipo de la organización. La forma en que se da dicha integración es mediante la solicitud de los interesados (después de que al cierre de la EPS se haga la invitación a los participantes), o bien porque algunos participantes reciben una invitación directa por parte de Altepetl, al considerar como relevante su participación en las actividades de la escuela. De esta manera, las personas son integradas a una de las áreas de la organización de acuerdo con sus intereses, la participación de los nuevos integrantes puede ser por tiempo indeterminado, determinado durante la realización de una actividad, o bien, hasta donde el nuevo integrante decida terminar su relación con la organización, no obstante dicha relación suele ser estable por largos periodos e incluso se ha logrado consolidar un equipo más o menos permanente de integrantes. En otras palabras, se realiza un proceso de reclutamiento bajo el supuesto de llevar a cabo trabajo voluntario dirigido a labores sociales, las ventajas de esta modalidad de vinculación siempre han resultado positivas para quienes se involucran en ellas en términos morales, pero casi siempre negativas en términos pecuniarios.

Como se mencionó, la EPS está orientada a actores sociales, gubernamentales y de la organización civil, por lo cual es frecuente que actores de las últimas dos instancias, busquen colaborar con Altepetl, por ejemplo la Fundación Luis Pasteur, la Academia Hidalguense de Educación y Derechos humanos A,C (ACADERH), estableciendo colaboraciones conjuntas o CNDH facilitando espacios y el respaldo institucional para llevar a cabo la EPS ya sea en la planeación y elaboración conjunta de proyectos, como asesores o consultores de proyectos de otras organizaciones, participaciones esporádicas en sus procedimientos o mediante donativos en especie (por lo general papelería e insumos para la operación de talleres y la EPS).

Principio de autogestión/ gestión de recursos materiales económicos.

Este aspecto es uno de los más complejos de la organización, ya que no se encuentra inscrita en el padrón de organizaciones donatarias autorizadas, repercutiendo principalmente en la falta de recursos económicos que le permitan financiar proyectos, o retribuir económicamente a sus participantes lo que vuelve específicamente importante su funcionamiento mediante la adscripción voluntaria de miembros, el director reconoce que dicha situación fiscal limita su capacidad de acción y alcances, ya que al no tener la capacidad de hacer compensaciones económicas a sus integrantes, estos últimos tienen actividades económicas particulares, reduciendo su participación en la organización.

No obstante, en palabras del director de Altepetl, “eso no justifica permanecer timoratos” y quedarse en la inacción, la estrategia que ha fortalecido a la organización, la generación de recursos para la organización viene de otras fuentes como generar redes de apoyo en las que se intercambia trabajo profesional (consultoría y asesoramiento), con otras organizaciones, o bien, de tipo contractual, en la que diferentes organizaciones contratan a Altepetl para llevar a cabo consultoría o seguimiento a procedimientos en proyectos específicos, capacitación a organizaciones, proyectos conjuntos, actividades por las que se cobra y de esta manera sus integrantes pueden percibir ingresos económicos, aun así, variables e inconstantes.

En ocasiones, dichas colaboraciones no significan ingresos económicos o materiales, pero si permiten que la organización se posicione como actor de la sociedad civil de relevancia en congresos, encuentros y redes para el desarrollo comunitario y de implementación de la agenda 2030, de las cuales derivan participaciones en proyectos y actividades específicas, dicha estrategia le ha permitido formar parte de redes como la “Red para el Desarrollo Comunitario (REDESCOM), el Consejo de Educación Popular en América Latina y el Caribe, en México, la asociación con la Coalición Internacional de Acción para el Desarrollo (CAIDMEX) y a nivel internacional Altepetl, es miembro fundador de la Coalición Internacional de Acción para el Desarrollo (CAIDMEX). Todo este

posicionamiento puede, o no, retornar a la organización en forma de contratos, subvenciones, colaboraciones, etc.

Otros mecanismos utilizados para la puesta en marcha de las EPS (hasta el momento se han desarrollado 9 escuelas, talleres de metodología y brigada universitarias), son las campañas “te vamos a dar la lata” y rifas de artículos como tabletas electrónicas y portarretratos, actividades que han demostrado tener la capacidad para solventar los gastos de alimentación, e insumos requeridos, sobre todo, en los procesos de brigadas universitarias. En este sentido cada una de las actividades de la organización buscan establecer cierto grado de independencia institucional con OSC y gubernamentales, de hecho esta es una de las características fundamentales de la organización y lo ha manifestado en diferentes foros como en el Primer dialogo regional con la sociedad civil ante la Agenda de Desarrollo Sostenible 2030” en la que exhorta a las OSCs a ser autogestivas, a consolidar mecanismos y espacios de articulación entre OSC para la incidencia en la política pública y el desarrollo y una cooperación con los distintos niveles de gobierno y la iniciativa privada sin que ello signifique perder su perspectiva, destacando la importancia de que sean las OSCs quienes pongan las condiciones de cooperación en las que se rescata el enfoque de derechos humanos, protección de los bienes naturales, todo ello sin olvidar que en México se ha producido una gran desigualdad económica, social y que hay dinámicas de exclusión social que devienen de la dinámica empresarial, en ese sentido la Agenda 2030 se convierte en un dispositivo para la incidencia en la política pública²⁴. Es bajo esta perspectiva que Altepétl, se mantiene constantemente activa a pesar de la constante falta de recursos económicos.

La organización a pesar de no tener la capacidad de acceder a mecanismos de financiamiento como la adscripción al padrón de organizaciones donatarias autorizadas, ha encontrado una área de oportunidad al integrarse a las redes de organizaciones de las que forma parte, pero sobre todo en el trabajo que realiza

²⁴ Se puede acceder a dichas declaraciones en el canal de youtube de la organización, o bien, en el siguiente enlace:
<https://www.youtube.com/watch?v=7d3eVjg218k&list=LLwPw02x6NNRc6FyhdQU5onQ>

en la formación de promotores sociales y brigadas universitarias, y es a partir de estas que ha logrado la consolidación de alianzas y la formación de equipos que operan las áreas que integran la organización, en ese sentido se puede establecer que el buen desempeño en la implementación de sus actividades, posibilita su inserción en múltiples espacios de la sociedad civil y gubernamentales²⁵, ese desempeño puede ser medido con base a las declaraciones que beneficiarios y participantes de la EPS hacen en videos testimoniales y que se difunden en la página de Facebook de la organización.

En ese sentido, se puede hablar de una optimización de los recursos para la concreción de metas (eficiencia), al hablar de eficacia organizacional en Altepétl, me refiero al grado de metas alcanzadas, es decir, a la cantidad de procesos formativos realizados y a su presencia y participación en diferentes espacios para la contribución a la toma de decisión y de seguimiento de las agendas de juventudes y de desarrollo 2030, principalmente.

Organización y estructuración de la organización

Como se ha mencionado Altepétl opera permanentemente con recursos, económicos y materiales de distinta índole, limitados, no obstante, ha logrado forjar relaciones interinstitucionales que le permiten subsistir, para lo cual, ha posicionado a sus integrantes ante la realización de actividades específicas, en gran medida de acuerdo a lo que los mismos quieren incidir, dejando un amplio rango de acción al director de la misma, como se puede notar en la imagen 1, este tiene reservadas áreas estratégicas de la organización, la presidencia, un cargo que obedece a la estructura solicitada por LFFAROSC, la dirección que es el cargo que asume en la gestión diaria de la organización, la procuración de fondos, que en el ámbito de lo real se refiere a la formación de alianzas para la organización, de la cual en ocasiones devienen contratos y recursos de distinta

²⁵ Si bien, en este documento no se puede profundizar sobre la percepción del trabajo de la organización que tiene el público atendido por la organización, en la página de Facebook de la organización se encuentran múltiples testimonios de dicho público en los que se deja ver una aprobación hacia las actividades realizadas, el perfil de la organización se puede consultar en la siguiente dirección: <https://www.facebook.com/Investigaci%C3%B3n-Organizaci%C3%B3n-y-Acci%C3%B3n-Comunitaria-Altepétl-AC-11246635557695/>

índole para la organización, todo ello conlleva a que la dirección de la organización tenga una amplia concentración de poder, toma de decisiones y en sí mismo de representatividad de la organización, permitiendo que sea él mismo quien conozca la totalidad de procesos y posibilitando la rotación de integrantes de la organización. Para entender de una mejor manera la conformación de la organización, es necesario dar respuesta a las siguientes preguntas: ¿Cómo se encuentra estructurada la organización? ¿Qué características le permiten a la dirección el grado de control y concentración alcanzado? La respuesta a estas preguntas la podemos encontrar en su configuración estructural. Para establecer a que nos referimos recurrimos a la noción de estructura de Mintzberg, para quien “La estructura de una organización puede ser definida simplemente como la suma total de las formas en que su trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego es lograda su coordinación entre tareas (cursivas en el texto original)” (Mintzberg 1991: 6), en ese sentido las organizaciones establecen una forma ideal de sí mismas, y representa la forma en la que se encuentra distribuida la organización, una representación aspiracional o, incluso, meramente representativa, si es de una forma u otra solo puede constatarse luego de hacer un análisis más profundo. De manera general, el organigrama de la organización ha sido representado de la siguiente manera:

Figura 3. Estructura de la organización



Fuente: Altepétl, trabajo de campo 2018.

Sin bien este esquema permite avizorar la estructura la de la organización, así como la relación que se guarda entre las partes, en la realidad, se observan discrepancias entre la estructura formal de la organización y la forma en que sus integrantes se organizan para la realización de sus actividades, ya que en el marco de lo real, cada uno de los integrantes, (desde los facilitadores de las escuelas de promotores o la coordinación de las BUTCs, hasta la dirección) asumen papeles diversos para asegurar el funcionamiento de la organización, dicha dinámica se ve fortalecida en tanto que la organización promueve el fomento de la participación, el crecimiento individual y colectivo de sus integrantes así como de su profesionalización, por lo cual, de hecho se promueve que cada uno de los integrantes asuma roles distintos en el hacer de la organización, en otras palabras, la operatividad de la organización y su conformación varían en respuesta a consideraciones prácticas. Entonces existe una estructura formal, estandarizada que refleja su grado de institucionalización, pero es dinámico y flexible en su cotidianidad, Al no ceñirse a los esquemas planteados por la estructura. Entonces, ¿Cómo se organizan las actividades? ¿Mediante qué procedimientos? ¿Cómo llegan a formalizarse?

Una respuesta se encuentra, como ya se mencionó, en la constante rotación de actividades de los integrantes, que implica fungir como facilitadores de grupo, coordinadores de actividades, registro fotográfico y de video y, de manera general, asistiendo a la logística que requiere la organización, ello se debe a que todos los integrantes deben tener un espacio en el cual fortalecerse profesionalmente, el manejo de grupos y la coordinación son los ámbitos en donde eso puede ocurrir, entonces los procesos dependen del manejo de contenidos que los integrantes deben llevar a cabo. Se trata entonces de una rotación de “puestos” que flexibiliza a la organización y esto hace posible desarrollar las actividades. Por ejemplo, los contenidos para las actividades de formación se diseñan con antelación, por lo cual el facilitador debe fortalecerse en el manejo teórico y de técnicas que involucra.

Además, antes de iniciar cualquier actividad, los integrantes del equipo se reúnen para definir las responsabilidades en la ejecución de la actividad. Este procedimiento sigue estos pasos: primero, los integrantes se postulan como facilitadores, al sentirse preparados para manejar una contenido o técnica, segundo, la coordinación del área promueve que personas que no hayan realizado tareas de facilitación tomen protagonismo, tercero, durante el desarrollo de actividades, el resto del equipo permanece atento para prestar ayuda al facilitador (si lo requiere) y también para asistir a las personas que participan de sus actividades.

Tomar la responsabilidad de una actividad implica, para la persona responsable, contar con la confianza y anuencia de sus compañeros, sin que eso signifique que se desembaracen de las actividades, pues se encargan de monitorear el desempeño del grupo y de captar aquellos aspectos, en las habilidades de conducción del facilitador, susceptibles de ser reforzados o mejorados.

Uno de los efectos de la confianza que se brinda a la persona que conduce la actividad es que las equivocaciones o los tropiezos al ejecutar su actividad no generan repercusiones nocivas, lo que sucede es que tan solo se señalan durante la retroalimentación posterior a las actividades, en las que los integrantes hacen comentarios a la conducción y donde el facilitador comenta “como se sintió” en su desempeño.

Esta dinámica favorece que no se desarrollen situaciones conflictivas dentro de la organización, específicamente en el área de formación, en esta misma, las actividades o actitudes sancionables dependen de “la congruencia” con los arreglos que poco a poco se han formado en esta área, es decir, los actos sancionables, son llegar tarde a las reuniones previas del equipo de facilitadores (en esta caso no se permite facilitar), no haberse preparado para la sesión (tampoco se permite facilitar, y el integrante asume el registro fotográfico y/o de logística), invalidar o destacar errores durante la conducción, sin embargo, una actitud que si ha originado una sanción directa, al menos en lo que se ha observado, ha sido interrumpir intempestivamente el desarrollo de actividades, o

bien no aceptar la retroalimentación hecha por el resto del equipo a uno de los integrantes, en este sentido la sanción puede implicar el alejamiento de los integrantes hacia los infractores que incurra en ello. Dicho de otra manera, en la organización no existe un mecanismo formal, visible de sanción interna, se busca impere la lógica de la confianza para el cumplimiento de las actividades que los mismos integrantes eligen, cuando ello no ocurre se evita la confrontación directa o con base a reglas de la organización, pero si se apremia con base a la retroalimentación y hasta la separación de algún miembro de la organización, aunque a decir de uno de sus miembros “en Altepetl no tenemos algo así como una sanción por que cada quien se involucra en los procesos que le interesan y en ese sentido es difícil que alguien haga algo para ser sancionado”

El comportamiento observado en la disposición de actividades, el promover la participación y fortalecimiento de habilidades para la conducción de grupos y la experiencia en el manejo de los mismos, son patrones conductuales cotidianos en el área de formación, en sí mismas son formas de orientar el actuar de los integrantes de la organización al interior de la misma, al respecto lo que expresa la coordinadora del área de formación es que en la organización: “se procura ser congruentes entre lo que promovemos lo que hacemos dentro de Altepetl. Es importante mencionar que ninguno de los integrantes del área de formación o de las BUTCs es ajeno al proceso formativo de la organización, es decir, todos han participado como asistentes, por lo menos a uno de los procesos formativos, de esta manera, al ser los facilitadores de grupo buscan hacerlo de la misma manera en la que ellos vivieron su proceso formativos, en otras palabras, se reproducen los patrones aprendidos como participantes; al respecto uno de los facilitadores que ha tomado roles en las diferentes tareas de la organización expresa lo siguiente:

“ Bueno, yo conozco a Altepetl por un taller al que me inscribí en la UAM Iztapalapa, acaba el taller y al poco tiempo surge la convocatoria para la escuela de promotores sociales yo entro a la escuela y ya en la recta final es que surge la convocatoria para la brigada de ese año, entonces se hace la promoción para esa brigada, yo digo que quiero entrar y ya una vez que termina el proceso de la brigada juntan a la gente que participamos en la brigada y nos comentan justamente, que bueno, ya

participaron en un proceso, algunos en dos, entonces preguntan ¿a quién le interesa quedarse? Entonces a mí me interesa mucho el trabajo y más que el trabajo, por ejemplo, el de la escuela, me interesa mucho el de la brigada por la propia experiencia y es como decido quedarme, y empiezo a ser convocado a los miembros de la organización...”

Una integrante comenta:

Yo te voy a platicar como conocí Altepétl, por un amigo que mostro una publicidad de un curso que tenían de escuela de promotores sociales y me llamo la atención por qué la promovían desde la metodología de la educación popular... yo ya había trabajado con la metodología y me llamo la atención que usaran esa metodología, me inscribo al curso, y estuve en la quinta escuela de promotores sociales, igual a final preguntan quién está interesado en seguir replicando la escuela de promotores sociales, me llama la atención tener una participación activa, seguir replicando la metodología y es así como decido participar más activamente con la organización...”

Este esquema de participación es fundamental ya que el contenido y desarrollo de actividades, es independiente de los facilitadores, el proceso formativo se lleva a cabo a través de contenidos y actividades específicas, lo que varía es el grado de profundidad en las reflexiones y el estilo de conducción. No obstante, para facilitar los procesos formativos se requiere conocimiento teórico práctico en las áreas de intervención comunitaria, derechos humanos, incidencia en política pública y elaboración de proyectos. Solo la formación en estos temas permite al facilitador llevar a cabo una conducción idónea de las sesiones de formación y el esclarecimiento de dudas o la mediación entre puntos de vista distintos de las personas en proceso de formación.

Un testimonio que describe como se da el proceso de aprendizaje respecto a dichos temas es el siguiente:

“La forma de aprendizaje se da en el momento en el que uno se apropia de la metodología de la organización, que, tal vez no al cien por ciento, pero trabaja con la metodología de la educación popular, creo que cuando uno se apropia, no adepto, pero si al menos se interesa por esta metodología creo que es el primer proceso porque entonces uno rompe con el esquema de estar solamente recibiendo información, sobre todo uno que, o al menos en mi caso que, entro como estudiante aun, pues rompo con el esquema de estar sentado recibiendo información, pues encuentro este otro paradigma en el que me permiten aportar no solo desde lo teórico sino aportar desde las propias vivencias, lo que me permite a mi entender que es un proceso reciproco, el proceso de

aprendizaje es recíproco porque uno aprende de todos y con todos, y con todo me refiero no solo a los miembros de la organización que aportan mucho desde sus áreas, por ejemplo participan psicólogos, sociólogos, con biólogos gente de relaciones internacionales y demás, no solo aprender de ellos y con ellos, sino aprender de la gente que participa de la escuela de promotores sociales en las que yo ya me integro como facilitador, o aprender a compartir un poco de lo que uno sabe con la gente de comunidades por ejemplo, creo que el paradigma de aprendizaje es ese ... se da cuenta de que uno puede compartir y con los demás construir una forma de conocimiento distinta...”

Es por ello que no se debe pensar que los integrantes son simples reproductores de las actividades, ya que al ser observadores de los procesos de formación, estos mismos han contribuido a la agregación de dinámicas, actividades y contenidos, llegando a ampliar la duración del proceso, implementando sesiones de retroalimentación, y en la interacción con los participantes de las actividades, aportando experiencias y nuevas perspectivas teóricas que permitan reforzar las prácticas de la organización. Aunque no deriva en la innovación de procesos (ya que el procedimiento es relativamente el mismo, al estar sentado sobre las bases de la metodología de la educación popular), si contribuye al cambio y sofisticación gradual de los mismos.

En este sentido las personas que se integran al equipo de la organización se apropian de las formas de actuación de la organización, asumiéndolas como reglas, y las reproducen y, también, poco a poco las alteran al integrar lecciones de vida y experiencia acumulativa, resultado de sus propias actividades profesionales o económicas. El en caso de estudio este criterio se refleja en la retroalimentación constante, y en que el equipo de Altepétl se integra por personas que han participado en diplomados, brigadas y escuela de promotores (ello desde la segunda hasta la sexta emisión), aunque también es cierto que las reglas preexistentes al ser asumidas por el nuevo integrante trascienden al mismo.

No solo en el Área de Formación se flexibilizan las actividades, de hecho, es una práctica que se ha generalizado hacia otras partes de la organización, debido a dos aspectos: 1) la falta de recursos económicos y 2) la falta de voluntarios y, en general, de personal capacitado, en ese sentido, algunas de las personas que usualmente integran el área de formación, absorben la coordinación y monitoreo

de las mismas BUTC. Así se amplían de tareas y responsabilidades a los integrantes que deberán tener experiencia en el manejo de grupos, de contención emocional, en el diagnóstico comunitario, en el manejo de conflictos en el contexto comunitario, y en general experiencia en el trabajo comunitario, ya que quien asuma esta coordinación (eventualmente), estará coordinando a estudiantes con poca o nula experiencia en el trabajo comunitario, y que al no ser conscientes de las especificidades culturales de dichos contextos pueden generar problemáticas al interior de los mismos.

Quien asume la coordinación tiene la libertad para decidir que es mejor para la brigada en aspectos como: el cambio de posición de un brigadista, definir sanciones que pueden ir desde el reprendimiento hasta la expulsión de la brigada, en el caso de incurrir en una falta (en esta área de la organización si existen sanciones estipuladas mediante firma de carta de responsabilidades), o bien, determinar que es mejor para el brigadista en el caso de que su integridad física o mental, esté en riesgo, en estos aspectos radica la importancia de contar con un bagaje teórico práctico en el ámbito de la intervención comunitaria, aunque los resultados esperados son más o menos los mismos, realizar diagnóstico comunitario, identificar líneas de acción para la intervención y sensibilización de estudiantes a las problemáticas comunitarias.

Cabe destacar que, si bien, la coordinación en el área de formación se realiza al interior de la misma, no se ha desarrollado un dispositivo de toma de decisión más allá de la coordinación del trabajo en esta área, los cambios o ajustes en el contenido son promovidos por la dirección y operados por los facilitadores, ello permite asegurar que el resultado de las prácticas de la organización no varíe más allá de lo previsto.

Por otro lado, si bien lo que acontece con las BUTCs y las decisiones que se toman en el periodo de la inserción en campo pertenecen al coordinador, demandan una gran atención de la dirección para atender problemáticas que excedan las posibilidades del coordinador, principalmente para salvaguardar la integridad de los brigadistas, no obstante, dichas jornadas de campo ocurren solo

dos veces al año, a veces solo una, por lo que la observancia de las reglas y procesos, que trascienden a los integrantes de la organización, así como el diseño de actividades y contenidos con base a la metodología de la educación popular, y que son relativamente estrictos en su desarrollo, son independientes del facilitador, permiten a la organización liberar *atención organizacional*²⁶. Esto libera a la dirección y procuración de fondos, y permite se enfoque directamente en la formación de alianza y participación en eventos de distinta naturaleza (dentro del campo organizacional) que le permitan establecer nuevas alianzas y consolidar participaciones de Altepetl en actividades diversas, como el seguimiento a las agendas de política pública como las señaladas de juventudes y la agenda de desarrollo 2030-

Esta misma ampliación de tareas se reproduce cuando la organización acompaña procesos distintos en organizaciones distintas (consultoría), lo que ocurre, es que uno o más integrantes realiza actividades que están fuera de la organización, de las cuales otros integrantes, difícilmente tienen noción, pero que también demandan pericia profesional.

Hasta ahora hemos presentado descriptivamente la forma en que la organización se encuentra estructurada y la forma en como organiza y coordina sus actividades, si bien este tratamiento nos permite establecer una gran inferencia, hará falta someter esta información a un tratamiento más riguroso, en este caso, utilizando las categorías para describir las configuraciones organizacionales y de diseño de organizaciones propuestas por Mintzberg (1991), en estas se exponen los mecanismos de coordinación, es decir las formas de hacer posible el cumplimiento de los programas de trabajo, la normalización del comportamiento, los mecanismos coordinadores de la organización y el funcionamiento de las partes de la organización.

²⁶ Se entiende por atención organizacional como “la habilidad que tienen las instancias inteligentes de la organización para observar y decidir los procesos que tienen lugar en las distintas subunidades de organizacionales” (Vergara en March y Olsen, 1997: 12). , al implementar rutinas y reglas que guíen el comportamiento, se libera la atención organizacional para ser dirigida a situaciones especiales o imprevistas. En la organización, al no contar con una fuente de financiamiento más o menos recurrente, la atención se dirige a alianzas y captación de consultorías cuyos ingresos se destinan al pago de sus integrantes.

Cada una de estas categorías y lo derivados de las mismas son analizados respecto a, principalmente, cinco tipos de configuraciones organizacionales que de acuerdo al autor tienen cabida en el mundo de las organizaciones, estas son: organizaciones de estructura simple, burocracias mecánicas, burocracias profesionales, formas divisionales y Adhocracia, debido a las características de la organización que aquí se analiza, se considera que las configuraciones organizacionales, con los que se puede relacionar Altepctl, son sobre todo las configuraciones de estructura simple, y burocracia profesional, pues cada una de estas configuraciones, se acerca notablemente a las características de la organización. Cabe mencionar que analizar a la organización desde estas configuraciones, no quiere decir que no tenga características de otra configuración, lo cierto, es que ninguna de ellas es absoluta, sin embargo, las que se han seleccionado son las que guardas más correspondencia

Hasta ahora hemos presentado una OSC estructurada en 4 áreas, pero que trabaja en tres y se compone o integra por 10 personas. Pautadas por su plan estratégico y en ocasiones ocupadas en actividades paralelas de consultoría y acompañamiento para acceder a fondos. Tomando esto como punto de partida, llevamos a cabo un ejercicio de análisis de la organización recurriendo a propuesta de configuraciones organizacionales de Mintzberg (1991) para tratar de determinar el tipo de estructura que la organización tiene en el ámbito de lo real.

Integrantes

Hasta el momento de la investigación los integrantes están distribuido se la siguiente manera.

- El área de formación integrada por 6 personas
- El área de intervención, por lo general requiere una persona (tarea que asume un integrante del área de formación), para coordinar a un número variable de voluntarios brigadistas.

- El área de incidencia en políticas públicas, integrada de manera oficial por 3 personas, más el director que también asume tareas en esta área.
- El área de sistematización; vacía.
- Dirección y procuración de fondos, una persona.

Figura 4. Distribución de integrantes por área en la organización



Fuente: elaboración propia de acuerdo a los datos obtenidos de la organización

Se ha colocado este esquema de integrantes, solo con fines ilustrativos, en el plano real como ya se ha descrito los 10 integrantes asumen responsabilidades y tareas adicionales a las que de por sí ya realizan, como se indicó al inicio, todos los integrantes tienen formación profesional en ciencias psicosociales y culturales, además de haber formado parte de, al menos, uno de los procesos formativos de la organización.

En ese sentido y dada la descripción anterior, se puede apuntar a que las configuraciones propuestas por Mintzberg que describen a la organización son: *estructura simple* y *burocracia profesional*. En la tabla 2, se sintetiza la estructura y características específicas de Altépetl, en la primer columna se colocan las categorías propuestas por Mintzberg, en la columna dos y cuatro se colocan los dos tipos de configuraciones seleccionados y sus correspondientes categorías, en

la columna 3 se describe lo que se ha encontrado en la organización respecto a cada una de las categorías, finalmente, se ilumino, de un color tenue, la correspondencia más significativa de la parte de la organización que se analiza con los elementos descritos por los tipos de configuraciones seleccionados, como podrá observarse, en ocasiones se iluminan ambos recuadros, ello quiere decir que en Altepétl se encontró correspondencia con ambos tipos de estructuras, a veces solo se ilumina una parte de la tabla, significando que la correspondencia se acerca más solo a un tipo de configuración organizacional

Tabla 2. Configuración organizacional de Altepétl

	Estructura simple	Altepétl	Burocracia profesional
Mecanismo coordinador clave	Supervisión directa	La organización está integrada por profesionistas en áreas de psico sociales y culturales, debe haber sido parte de un proceso de formación antes de integrarse a cualquier parte de la organización. ajuste mutuo en el núcleo operativo, pero con una alta incidencia en la realización de actividades desde la dirección	Estandarización de destrezas
Parte clave de la organización	Cumbre estratégica	El director de la organización es el encargado de que se cumplan las metas de la organización, formula estrategias y promueve cambios en la organización,	Núcleo operativo
Parámetros de diseño			
Especialización de tarea	Poca especialización	El núcleo operativo lleva a cabo actividades complejas que requieren conocimientos en derechos humanos, elaboración de proyectos, intervención comunitaria, el trabajo se realiza de manera más o menos rutinaria en el núcleo operativo, no así en la dirección o en el área de incidencia en política pública.	Mucha especialización horizontal
Capacitación y	Poca capacitación	Se requiere que el nuevo	Mucha capacitación

adoctrinamiento	y adoctrinamiento	integrante tenga conocimientos de carácter psicosocial y cultural, se integra luego de haber sido parte de un proceso formativo de la organización y se socializan los sistemas de valores y normas durante la convivencia diaria, sobre todo en el ámbito del sentido común para asegurar que sus actividades se realicen de acuerdo a la metodología de la educación popular y los valores de la organización	y adoctrinamiento
Formalización del comportamiento burocrática/orgánica	Poca formalización, orgánica	Las tareas son repetitivas en el núcleo operativo y no en la dirección o en el área de incidencia en policía pública.	Poca formalización burocrática
Agrupamiento	Usualmente funcional	Usualmente se agrupa a los integrantes de acuerdo con la actividad que tienen que realizar, principalmente cuando se realizan de manera emergente, la agrupación más común es para atender a públicos específicos, es decir, se destina a la operación de escuelas o brigadas a personas que puedan dan respuesta cuestionamientos específicos y situaciones especiales, ello debido a que sus actividades están orientados a públicos característicos.	Funcional y de mercado
Tamaño	Grande	El núcleo operativo es el más grande en la organización, sus miembros suelen realizar actividades fuera del área a la cual están adscritos, mayor estandarización horizontal de tareas.	Grande en la base, pequeña en el resto
Sistemas de planeación y control	Poca planeación y control	Usualmente, al término de las actividades de una de las actividades de la organización se realizan evaluaciones de desempeño, también en un periodo intermedio que sirve para realizar pequeños cambios en la forma de realizar dichas	Poco planeamiento y control

		actividades, la planeación usualmente se hace desde la dirección y es operada por el núcleo operativo, en el área de formación y de intervención las actividades son más o menos repetitivas, no requieren mucha planeación.	
Dispositivos de enlace	Pocos dispositivos de enlace	Solo para facilitar la comunicación y ordenación de las actividades del núcleo operativo, a una integrante de la organización se le ha asignado la tarea de coordinar al núcleo operativo cuando es necesario o la coordinación de la organización con otras organizaciones o instancias	Dispositivos de enlace en la administración
Descentralización	Centralización	Si bien, los integrantes del núcleo operativo tienen libertad en la forma de realizar su trabajo, no inciden en la toma de decisiones de la organización, ello corre a cargo de la dirección.	Descentralización horizontal y vertical
Funcionamiento			
Cumbre estratégica	Todo el trabajo administrativo	La dirección se encarga de todo el trabajo administrativo, recepción de documentos de inscripción para las actividades de la organización, coordinación con otras organizaciones, manejo de agenda de la organización	Enlace exterior, resolución de conflictos
Núcleo operativo	Trabajo informal con poca discrecionalidad	Es un trabajo estandarizado, que requiere manejo teórico práctico en diversas áreas, se tiene libertad y dominio de las actividades propias	Trabajo estandarizado, diestro con mucha autonomía individual
Línea media	Insignificante	Integrado por una integrante de la organización, se vale de la relación de pares para la coordinación de actividades, tiende al ajuste mutuo.	Controlada por profesionales; mucho ajuste mutuo
Tecnoestructura	Ninguna	No se cuenta con tecnoestructura	Poca

Staff de apoyo	Pequeño	Formado de manera eventual, cuando la organización requiere hacer o diseñar actividades que no pertenecen a la organización, pero que reditúan (de alguna manera a la misma)	Elaborada para apoyo de profesionales; estructura de burocrática mecánica
Flujo de autoridad	Significativo desde arriba	Eminente mente la autoridad se delega de arriba hacia abajo	insignificante (excepto en el staff de apoyo)
Flujo de sistema regulado	Insignificante	La organización no es completamente lineal, salvo en actividades específicas.	insignificante (excepto en el staff de apoyo)
Flujo de comunicación informal	Significativo	No existe un mecanismo de comunicación establecido, se recurre al uso de mensajes impersonales o coordinación por vía telefónica.	Significativo en la administración
Constelaciones de trabajo	Ninguna	No existen	Alguna en la administración
Flujo de decisión	De arriba – abajo	Las decisiones son tomadas por la dirección de la organización	De arriba - abajo
Factores situacionales			
Edad y tamaño	Típicamente joven y pequeña (primera etapa)	La organización fue fundada en el 2009, ha sufrido periodos de ajuste constantes entre los integrantes (actualmente de 10 a 11), no ha desarrollado tecnoestructura o staff de apoyo permanentes.	Varia
Sistema técnico	Simple, no regulador	No se requiere el uso de tecnología y por lo tanto no condiciona la planeación y realización de actividades.	No regulador o sofisticado
Ambiente	Simple y dinámico, a veces hostil	Es simple, se realizan las mismas actividades, aunque el grado de dificultad de operación se complejiza en tanto la carencia de recursos económicos, es dinámico, no tiene mucha competencia, la organización no compete, pero busca de manera constante posicionarse como actor clave en el campo organizacional.	Complejo y estable

Poder	Control del ejecutivo o jefe, a menudo administrada por el dueño; no de moda	La dirección es quien impone las reglas y regulaciones, conformación de equipo y toma decisiones.	Control de operador profesional, de moda.
-------	--	---	---

Fuente: elaboración propia con base a la tabla 12.1 dimensión de las cinco configuraciones, elaborada por Mintzberg (1991) en su obra Diseño de organizaciones eficientes.

Una vez analizadas las características anteriores se puede arrojar una de las primeras conclusiones y es que: la organización está en sus primeras etapas de desarrollo, conformada formalmente en el año 2009, por lo cual es aun fuertemente centralizada, en la coordinación, toma de decisiones y delegación de responsabilidades, no obstante ello no ocurre en toda la organización, ya que la áreas antes mencionadas tienen relativa autonomía en la realización de su trabajo y para coordinar mutuamente sus actividades, lo que permite que la organización tenga una especificación previa de resultados cuyo cu

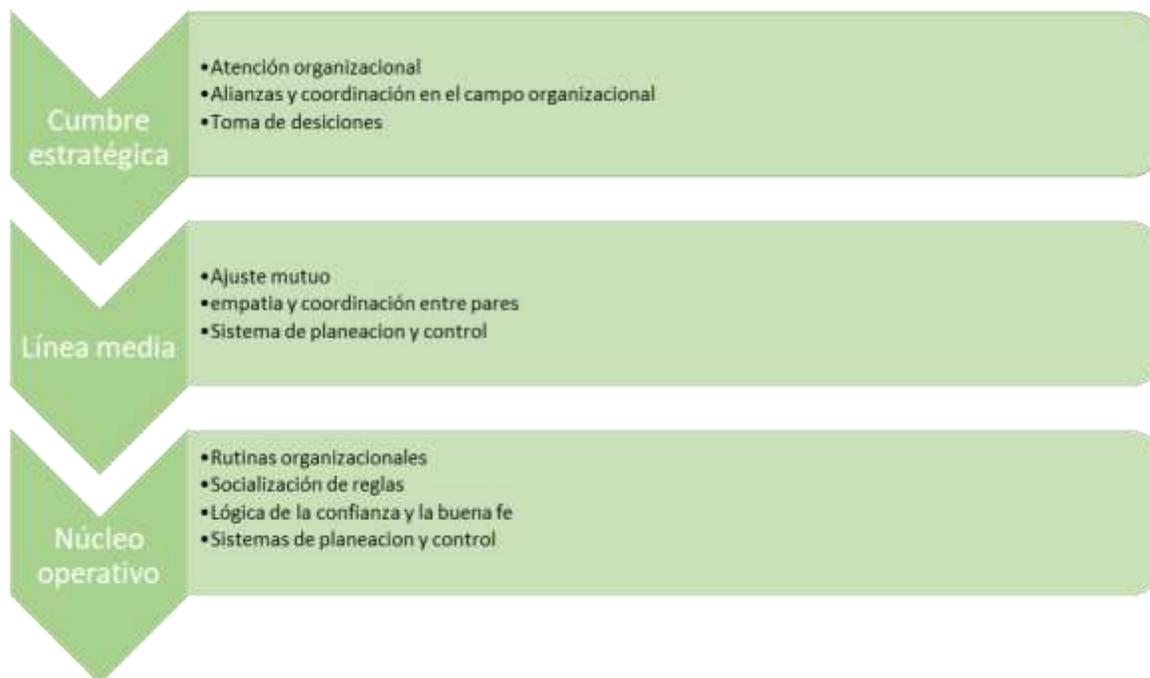
mplimiento se relaciona con la adscripción de personas con un perfil psicosocial y cultural, pero que además sean capaces de reproducir la metodología de la organización.

Otra conclusión importante es que la organización puede caracterizarse como una burocracia profesional simple, una combinación estructural entre las organizaciones de estructura simple y la burocracia profesional, la cual “ocurre cuando profesionales altamente capacitados que practican destrezas estándar son, sin embargo, dirigidos por un líder fuerte, a veces autocrático” (Mintzberg 1991: 171)

Se llama la atención que, tanto en la estructura formal de la organización, como en los datos obtenidos, de acuerdo a las propuestas de Mintzberg, el director de la organización, es quien define las reglas, establece lo cambios que se hacen en la organización, en sus rutinas, ello se puede atribuir a que, en la organización, la única persona que conoce que hace cada uno de los equipos es el mismo, es decir, las subunidades de la organización para realizar su actividades, no necesariamente deben están en coordinación con las demás, solo el director de la

organización, tiene el conocimiento del actuar global de la organización, un integrante nos comenta "... en Altepétl tenemos un problema de comunicación es que de repente no sabes lo que hay en otras áreas, sabes que hay contacto con otras organizaciones pero no como se colabora con ellas", si observamos el tópico de flujo de comunicación, ello toma aún más sentido, pues no existe un flujo de comunicación continua, la comunicación, entonces, se limita a la coordinación de los miembros del equipo de trabajo, en la cual se notifican cambios, o necesidades respecto a sus actividades, principalmente por vía telefónica. Por otro lado, estas limitaciones respecto a conocer lo que se hace en otras partes de la organización o bien el flujo de comunicación solo al interior del equipo de trabajo, se ven interrumpidas cuando sus miembros realizan actividades más allá de sus roles dentro de la organización, cuando participan como coordinadores de brigadas o bien cuando se debe participar en proyectos alternos de la organización, ya que en ese momento, se pueden conformar equipos de trabajo temporales, de acuerdo a las necesidades funcionales de la organización. Con el fin de entender los mecanismos específicos y partes de la organización que posibilitan la institucionalización de sus actividades y el logro de sus objetivos, en la figura 3, se representa el conjunto de los conceptos del nuevo institucionalismo y la parte de la organización donde son operativos.

Figura 5. Partes de la organización y conceptos del nuevo institucionalismo



Fuente: Elaboración propia

Como puede observarse en la tabla 2, los mecanismos de coordinación usuales en Altepetl, dependen del ajuste mutuo entre los integrantes a la hora de realizar actividades que ya de por sí se encuentran estandarizadas, es decir, se realizan con base a rutinas, en las que sin embargo, cuando se introduce algún cambio o por alguna circunstancia se deben reestructurar las actividades ello se hace mediante el común acuerdo, al final de las actividades se realizan reuniones de retroalimentación, evaluación de las actividades y auto evaluación en las que un integrante manifiesta sus apreciaciones respecto a las actividades que realizó este, y respecto a las actividades de los demás, al conjunto de estas prácticas las podemos agrupar en el rubro de sistemas de planeamiento y control.

Ahora bien, en uno de los testimonios anteriores se refirió a las problemáticas de la organización, en dicho testimonio, se alude a que la falta de comunicación no permite que los miembros de la organización se involucren, al menos de manera efectiva, en otras áreas, no obstante esta problemática tiene otras vertientes. En primer lugar, ello recae en la identidad de los integrantes de la organización, ya

que si bien, se sienten integrados a su equipo de trabajo, no ocurre lo mismo con el resto de la organización, ello se puede observar en el siguiente comentario

“Algo que si es un problema es el sentido de pertenencia, de pronto al no saber lo que se hace, no sabes que es lo que requiere la organización, el cambio constante de equipo, la intermitencia de los miembros, esos son los problemas que veo”

En segundo lugar esta situación recae en el funcionamiento total de la organización, ya que esta restricción en el acceso a la información conlleva a que los integrantes no busquen integrarse en otras áreas o actividades de Altepetl, Esta situación aumenta el riesgo en la organización en dos frentes: 1) que sus integrantes vean limitada su capacidad de innovación, ello al ceñirse a la realización de actividades concretas y repetitivas, 2) que sus integrantes no busquen ampliar su participación como consecuencia de dicha restricción pero también por las exigencias de otros ámbitos de la vida, lo que finalmente incurre en una separación de la organización y la constante rotación de integrantes.

Sin embargo, el hecho de que Altepetl cambie constantemente de integrantes ha repercutido en su subsistencia, ya que permite asegurar la reproducción de sus actividades, una vez que los nuevos miembros ya fueron introducidos al modelo de trabajo mediante su participación en uno de los procesos formativos, no obstante, al tener cierto posicionamiento dentro de sus campo (“No sabría decir si la organización es exitosa, lo que sí podría decir es que la organización tiene muy buena recepción por otras organizaciones, buen reconocimiento, no sé si exitosa”), la lleva a adquirir cada vez más compromisos dentro del mismo, lo que rebasa la capacidad de atención del director, haciendo que la organización requiera gente de manera permanente, en otras palabras, la organización enfrenta un problema de crecimiento, lo que lleva a otra dificultad, la cual ya no es compatible con su modelo de trabajo, requiere integrantes que participen de manera constante, sin asegurarles los medios para la reproducción social de los mismos, por lo tanto, si la organización no asegura dichos medios, tendrá entre sus opciones, 1) limitar su crecimiento realizando solamente las actividades que ha venido haciendo, por lo tanto limitando su capacidad de impacto. 2)

Implementar mecanismos de ingreso a la organización más elitistas, buscando personas que ya tengan la capacidad de incidencia en las diversas áreas de la organización, dotándolas de mayor capacidad de toma de decisión y gestión de proyectos, ello como estrategia para fortalecer la línea media de la organización, es decir un mando intermedio, manteniendo un núcleo operativo grande, el cual podría seguir estando integrado por personas voluntarias.

Una tercera alternativa, es generar los mecanismos, que aseguren un modo de vida a los miembros de la organización lo que conlleva a sus integrantes a no realizar actividades económicas separadas de la misma, permitiendo que asuman más responsabilidades y ampliar con ello el rango de acción de los mismos, pero también de la organización.

Un testimonio que nos da cuenta de la situación actual de la organización es el siguiente:

“El crecimiento de la organización no se puede corresponder con la forma de trabajo de la organización, es difícil mantener el ritmo de crecimiento cuando los integrantes vemos dificultades en nuestra capacidad de reproducción social, sería mentir, decir que de la organización no hemos recibido un peso, creo que al menos la mayoría de los miembros, pero también es cierto que no es un ingreso constante que convine con la reproducción de la vida, nosotros tenemos que trabajar en una o en otra cuestión, que no nos permite dedicarle a la organización el tiempo que nosotros quisiéramos y el tiempo que la propia organización va demandando conforme va creciendo, esto nos puede llevar a problemáticas como la comunicación, porque por ejemplo al dedicarle el tiempo que puedo y otro equipo al dedicarle el tiempo que puede, no sé yo que esté haciendo el otro equipo, y el otro no sabe lo que hace mi equipo, y eso se convierte en una problemática porque entonces no sabes hacia dónde vamos o si vamos parejos,... eso nos da muestras claras que al tener la necesidad de cubrir nuestras necesidades, salve la redundancia, pues nos impide tener una comunicación acertada con otros equipos, lo que no nos deja ver hacia dónde va Altepétl de manera global.”

Entonces el problema de crecimiento de la organización se ve fuertemente cimentado en el esquema de trabajo de la organización y la falta de comunicación entre sus áreas.

3.3 Sobre la filosofía de la educación popular y la metodología de la organización como fuente de institucionalización

Como se hizo mención en el capítulo 2, la metodología, “operativiza” la acción, es el carácter procedimental para conocer o hacer algo, la metodología de la educación popular es, en este caso, el medio por cual la organización establece rutinas mediante las cuales lleva a cabo cada una de sus actividades.

La metodología de la educación popular, de acuerdo con la organización es un proceso en la toma de conciencia de la realidad, para buscar su transformación y liberación, la cual se vale de tres elementos básicos, recuperar el saber popular, teorización profunda del saber, puesta en práctica del saber, desde esta perspectiva lo que se busca es crear conocimiento de manera colectiva, se trata de una metodología reflexiva que busca entender los escenarios de opresión, injusticia y en general de la inequidad, para la búsqueda de su transformación. La educación popular es por lo tanto una posición política ante la realidad social.

A través de esta concepción la organización diseño técnicas y herramientas por las cuales las personas pueden compartir la interpretación que cada una tiene de la realidad, de un hecho o suceso (económico, políticos, cultural, etc.), creando de esta manera un dialogo intersubjetivo.

Este es uno de los principales elementos de la metodología de Altepetl, realizar dinámicas, diálogos, debates en los que se pone a consideración, la forma en que se encuentra estructurado el sistema social, las cuales se convierten en un espacio de expresión libre de críticas individuales o hacia la persona del otro, ello en medida de las capacidades y experiencia de los facilitadores para controlar el proceso, ya que el dialogo desde esta perspectiva permite a las personas construirse en la reflexión y la acción. Por lo tanto, las técnicas grupales, que emplea la organización están fuertemente encaminadas a generar reflexión.

Conocer lo pasos de las técnicas que junto con el grupo ayudan a socializar las opiniones respecto a un tema, repercuten en la correcta realización de actividades en las que se muestran procedimientos como: la detección de problemáticas

comunitarias desde la perspectiva cultural de los actores implicados, es decir no solo de quien hace el diagnóstico, si no de las personas a quienes va dirigido, para lo cual se profundiza en la identificación de actores sociales clave, líderes de opinión así como la representación que las persona tienen de su realidad.

Para fortalecer la acción comunitaria, se habla de la necesidad de potenciar los recursos de las comunidades para su auto organización y solución a necesidades concretas, en las que se destaca el papel del interventor comunitario como acompañante en los procesos de detección y resolución de problemas y conflictos comunitarios.

Identificar situaciones de inequidad social, en este sentido se analizan la perspectiva de género en el trabajo comunitario con base las experiencias de los participantes de las actividades de la organización, la distribución desigual de los recursos tanto entre personas como en naciones, llevándolas de la normalización hacia la problematización, es decir con base en estos temas se reflexiona como en los diversos entornos se han normalizado esta condiciones de inequidad y los posibles medios para convertirlos en un problema colectivo, desde lo cual e pueden buscar vías de solución o transformación de la realidad.

Bajo esta misma dinámica se analizan, las contradicciones con lo establecido, por ejemplo en los derechos humanos, su función normativa, los beneficios y contradicciones que aportan a las sociedades, y la forma en que se cumplen en los contextos comunitarios, ello como forma de alentar a los participantes hacia la participación ciudadana, es decir a involucrarse en procesos de gobernanza democrática y el empoderamiento ciudadano, ensayando a nivel micro, a manera de técnica participativa, los mecanismos de incidencia en política pública y la transformación del conflicto.

Otro aspecto importante de la organización es que se conversa sobre los elementos que se deben tomar en cuenta para el fortalecimiento de la organización comunitaria, en los que son relevantes tener claridad en la formación de redes comunitarias, el objetivo con el que nacen dichas redes, mecanismos de

toma de decisión y comunicación, asignación de roles y el planteamiento de proyectos comunitarios mediante el uso de diferentes herramientas de diseño

Como puede verse, para el desarrollo de temas es fundamental que los integrantes de la organización hayan cumplido un ciclo de formación teórica en cada uno de los temas que se tratan dentro de las actividades de la organización, respecto a la EPS o las BUTCs, ya están establecidos, el facilitador de las actividades requiere además del manejo teórico, estar fortalecido en la realización de técnicas, para el análisis de cada tema, dichas técnicas son las herramientas mediante las cuales se organiza el trabajo grupal de los participantes.

La habilidad en el manejo de grupos y la conceptualización teórica, son los elementos que complementan al facilitador cuando este se ciñe a las actividades y procedimientos que ya están previamente diseñados, sobre todo a nivel de técnicas grupales como, socio dramas, exposición grafica de ideas, plenarias, coordinación de actividades para la obtención de resultados predeterminados. Por lo tanto, el que las técnicas y contenidos se reproduzcan de manera exitosa, está directamente ligado con la replicación del modelo de trabajo de la organización, más allá de los conocimientos previos o adicionales que los integrantes pueden aportar.

Uno de los integrantes refiere lo siguiente de la metodología de la educación popular en Altepetl:

“En la organización... “constantemente invitándote a cuestionar el mundo, a estar cuestionando que haya desigualdad, que a las mujeres se les trate de cierta manera, que los recursos naturales se distribuyan de cierta manera, en la discriminación, los derechos humanos, te invitan a hacer una reflexión de todo ello, te proporcionan lecturas, con base a estudios ya realizados y también te invitan a cuestionarlas, y al final te invitan a forjarte tu propia opinión y escuchar a los demás, ahí vi la educación popular”

Otro integrante nos comenta lo siguiente:

“La metodología de la educación popular en el proceso de intervención comunitaria, afecta en el sentido en que, uno desde las capacitaciones, en las que uno comparte lo que ha vivido, en la que se han hecho las cosas y que otros compañeros que han estado en comunidad, tal vez hubieran hecho de otra manera, pero también porque otros compañeros

no han estado nunca en comunidad. Muchas veces van por la experiencia.

Se busca que sepan que hay una base de relación con la comunidad a la que te tienes que apegar, por ejemplo no porque vengas de la ciudad y vengas de la universidad y tengas muchos conocimientos teóricos, tienes la verdad absoluta, o que te conduzcas en campo con un aire de superioridad

A lo que te lleva la metodología más que a teorizar, te lleva a darte cuenta de tus sesgos clasistas, racistas, la metodología te ayuda mucho con esta cuestión a quitarte estos sesgos de cómo te vas a relacionar con personas que están en un contexto muy diferente al tuyo, porque si es cierto cuando entras por primera vez a comunidad, te enfrentas a muchas cuestiones a las que no estabas previsto, cuestiones del clima, respecto a cómo se relaciona la propia comunidad, las cosas que comen, como se mueven hacia donde se mueven, entonces te ayuda con eso, de que si tú quieres llegar a enseñar, te das cuenta que lo que enseñes es poco en comparación con mucho de lo que aprendes... te ayuda a superar los vicios que aprendes en las escuelas de seguir a profesores o alumnos que se podrían considerar destacados ... que están acostumbrados a querer imponer, y esa es la palabra correcta, desde esta metodología te enfrentas a la idea de imponer y comienzas a compartir”

Dadas las reflexiones anteriores, se puede apuntar a que si bien la metodología conduce al análisis permanente del sistema social, también contiene una forma de socialización, una pauta que orienta la conducta de los integrantes de la organización con base a la escucha activa, la socialización de experiencias a fin de informar a los participantes sobre lo que ha sucedido en la organización y la forma de conducirse de la misma, es también una forma de integrar a los participantes tanto en sus actividades como objetivos.

Capítulo 4. Intervención y transformación, capacidad institucional de la organización para el cambio social.

4.1 Institucionalización de la metodología y proceso de intervención en campo

En el capítulo anterior se realizó una descripción del procedimiento que se lleva a cabo para realizar la EPS y las BUTCs, también se realizó una reflexión en torno a la metodología de la educación popular como fuente de institucionalización, en este sentido, ¿Cómo una metodología, de naturaleza reflexiva, enfocada en cuestionar la realidad, se puede convertir en una fuente de institucionalización en si misma? Para dar respuesta se trae a consideración la afirmación de Mary Douglas (1996):

“Para mantener su forma cualquier institución necesita legitimarse mediante una fundamentación específica en la naturaleza y en la razón; luego facilita a sus miembros un conjunto de analogías con que explorar el mundo y justificar la índole natural y razonable de las normas instituidas, y así consigue mantener una forma identificable y perdurable.” (Douglas 1996: 163).

Entonces, nos preguntamos ¿Cuáles son las analogías de la educación popular? ¿Mediante qué elementos se justifica? el capítulo 1 se describía y destacaba lucha por el poder político, como ámbito donde se despliega el conflicto por la búsqueda de mejores condiciones de vida y la reivindicación de las particularidades culturales y, en general la búsqueda de justicia. La educación popular esta marcada, es decir, definida por la justificación que le otorga esa búsqueda, como consecuencia de las condiciones de desventaja en la que se encuentra la mayoría de la población.

Entonces, el conflicto, la desigualdad, el acceso diferido de oportunidades y en términos concretos, la opresión, bien puede ser la analogía de la que nos habla Douglas. Ahora, de lo que se trata es de realizar la comparación entre sistemas sociales distintos e incluso incompatibles, Douglas, nos recuerda que las instituciones se desarrollan de manera histórica, el esclavismo, por ejemplo, normalizado, naturalizado por las viejas instituciones, hoy en día, es una aberración, una injusticia. El concepto de justicia, por lo tanto, se altera junto con las instituciones.

Douglas (1996), por ejemplo, describe que las instituciones, en un contexto de hambruna, prefiguran quien debe morir, y realiza una descripción que bien podría referirse a la historia contemporánea de México (si nos remontamos al sismo del

19 de septiembre de 2017). La autora destaca que el derecho a la supervivencia es incuestionado, sin embargo, cuando la ayuda internacional pretende hacer una distribución equitativa de alimentos, y con tal de hacerlo con rapidez se involucra a representantes de instituciones locales para realizar el trabajo, no obstante, ocurre algo distinto. Cuando los representantes locales se involucran, los alimentos son desviados, mediante el acaparamiento, robo, explotación, los pobres son siempre los más vulnerables, la comida no llega hasta ellos, recriminaciones e indignación farisiaca forman parte de la desagradable historia de la ayuda alimentaria de urgencia. Otro ejemplo relevante es el que recupera de los aportes del antropólogo del desastre William Torry, Douglas describe lo siguiente:

Torry ha observado hambrunas en el contexto de aldeas o provincias aisladas que no pueden recurrir al socorro exterior. Esta experiencia le ha llevado a preguntarse si esta terrible crisis produce un derrumbamiento de las normas. En vez de ello observa que la comunidad pasa de su conjunto habitual de principios morales a su conjunto habitual de emergencia. El sistema de emergencia no es una abrogación de todos los principios. Torry no observa un derrumbamiento de las convenciones. Al contrario, el sistema de emergencia empieza por introducir gradualmente un mayor rigor y severidad en los principios distributivos normales. Está previsto que no habrá suficiente comida para todos. El sistema de emergencia empieza por acotar las raciones de los desfavorecidos, los marginales y los sectores carentes de poder político. Protegiendo a los que están en el poder y ya se benefician de ventajas se preservan las instituciones medulares y se mantienen abiertos los cauces de comunicación... A medida que la crisis se agrava y prosigue sus observaciones, Torry presencia con horror una sistemática destrucción de determinadas categorías de personas. Puede reconocer quien está predestinado a morir de hambre, identificando el origen de los criterios de elección de las víctimas en los procesos de selección del sistema social regular. Sean cual sean los principios normativos para excluir del acceso a privilegios o seguridad... estas exclusiones se apuntan a quienes van a tener menos a medida que disminuyan los recursos y a quienes van a ser expulsados o dejados atrás para morir de hambre. Para sorpresa suya, la víctima preseleccionada acepta mansamente su destino... Dada la calculada falta de equidad en todo lo que ha sucedido, se pregunta si los supervivientes mostraran resentimiento hacia sus explotadores. Pero no es así. Admiten que la condena de sus familias encaja en una situación de crisis, es parte normal de esta. Comprenden que la elite nunca estuviera en peligro. Se incorporan a sus antiguas relaciones de servicio con gratitud, sin quejarse. Su aceptación de la condición de víctimas indica a Torry que ha presenciado no la destrucción del orden social, sino de su afirmación (Douglas 1996: 179)

Si trasladamos lo anterior a nuestra sociedad, tendríamos que reflexionar en las personas que mueren al no tener garantizado el acceso a medicamentos o servicios de salud, las personas que nacen y mueren pobres por el hecho de haber nacido en un entorno poco favorable, en otras palabras, que las condiciones de vida y muerte de las personas están determinadas de manera estructural, en la que unos ocupan el lugar de oprimidos y otros de opresores. Este sistema se encuentra sostenido, por ejemplo, en la transformación del capitalismo mismo, la transformación en el sentido del trabajo y la institucionalización del empleo precario y los discursos que los acompañan, tales como el de la meritocracia, impulsado mediante las instituciones, donde el talento y la valía o capacidad potencial son promovidas a partir de discursos más operativos como el de la excelencia en el trabajo (Peters y Waterman 1984), que exigen de los individuos para cambiar de una tarea a otra, de un trabajo a otro en cortos periodos de tiempo, en este terreno, aquellos que no se pueden adaptar son ahora los nuevos marginados, los que sufren la precarización laboral, los que vez con vez ven disminuida su capacidad de asegurar su salud, economía y en sí mismo su futuro, responsabilizando a estos mismos de su falta de potencial.

“El enunciado “careces de potencial” es mucho más demoledor que “has metido la pata” por qué realiza una formación más fundamental sobre quien eres. Implica la inutilidad en un sentido más amplio”

La relación entre la inutilidad y la aceptación de condiciones de vida desiguales, va de la mano con la aceptación de las personas hacia tales condiciones, al atribuir la falta de condiciones de vida deseable más a su falta de capacidades que aun sistema que lo ha puesto ahí;

“Un hijo de la élite se puede permitir el lujo de la confusión estratégica; un hijo de las masas, no. Es más probable que el primero tenga más oportunidades en virtud del origen familiar y las redes educacionales... Sin embargo, la masa tiene una red menos densa de contactos y soportes informales, razón que las hace más dependientes de las instituciones... En general cuanto más abajo se está en una organización, menos densa es la red de que se dispone y mayor la necesidad de pensamiento estratégico formal para la supervivencia de una persona. Y el pensamiento estratégico formal requiere a su vez un mapa social intelegible” (Sennett 2007: 72- 73).

En este sentido la tarea de la metodología de la educación popular es lograr mediante el dialogo, la reflexión, la concientización y la participación, a fin de transformar dichas situaciones de desigualdad, en otras palabras, implica iniciar un proceso de ruptura con las formas de ida que se hayan instituidas.

La opresión, es el resultado de una relación de dominación, en la que existe una relación entre opresor y oprimido, ambos como individuo y como clase, son los polos opuestos de relaciones sociales de antagonismo, las relaciones de opresión se reproducen aun entre los oprimidos, como una transcripción, como una institucionalización de tales relaciones de dominación. En este sentido los las personas se relacionan “como clases que oprimen y clases opresoras” (Freire 2002: 126), de manera antagónica.

Lo que se requiere para superar este modo de relación, es que en primer lugar el oprimido se identifique como clase, es decir generar una conciencia del oprimido, concientizar, en este sentido, es el resultado del ejercicio de la pedagogía del oprimido, en la que el opresor, al oprimir también está impedido para ser algo más, el opresor se deshumaniza en el acto mismo de la opresión, si bien el oprimido es deshumanizado por la realidad objetiva de opresión, el opresor también lo está por la propia opresión que ejerce, lo que al igual que el oprimido, le imposibilita ser libre.

En este sentido para Freire (2002), no es posible deshumanizar sin deshumanizarse, es decir – no soy si tú no eres, no soy yo, sobre todo, si te prohíbo de ser- en este sentido, lo que propone Freire, en la *Pedagogía del oprimido*²⁷, es partir de la reflexión sobre la opresión y su consiguiente lucha de la liberación, esta tarea que le finca al oprimido, implica la liberación de opresores y oprimidos, en la que es posible que los primeros se unan a los últimos a fin de modificar las estructuras sociales, democratizarlas hacia estructuras que faciliten la participación, implica en palabras de Freire:

²⁷ Planteamiento que surge de la educación liberadora, una educación reflexiva no depositaria, en la que todos participan de la formación del conocimiento, para posteriormente tomar acción mediante la participación ciudadana

“estar presente en la historia y no simplemente estar representadas en ella. Implica la participación política de las clases populares a través de sus representaciones, a nivel de las opciones, de las decisiones y no solo de un quehacer ya programado... Participación popular para nosotros no es un slogan, sino la expresión y al mismo tiempo, el camino de realización democrática de la ciudad. (Freire 2005: 75)

Participar, en este sentido significa tomar papel en la transformación de la realidad, tomar decisiones respecto al rumbo de la sociedad, lo que finalmente lleva hacia una modificación de las instituciones, llevándolas a contener estructuras y condiciones de vida más ventajosas. A su vez, modificar las instituciones, implica problematizarlas, tomar una conciencia crítica de situaciones o problemas, llevando al individuo a posicionarse objetivamente ante los acontecimientos del mundo, a contrarrestar la ideología dominante, con una ideología, que no reproduzca la dominación.

Dado el análisis anterior, entonces podemos apuntar a que la analogía, de la que habla Douglas, en la metodología de la educación popular tiene que ver con la relación opresor /oprimido, y el consiguiente deseo de cambio, esta metodología por lo tanto se sustenta en la necesidad y posibilidad de transformar las instituciones, adaptándolas hacia nuevas formas relacionales de igualdad en el acceso a la satisfacción de derechos y necesidades. Esta es la naturaleza de la metodología.

Es así, que varias de las organizaciones que surgen de dichos movimientos, y otras de posterior formación, adquieren un carácter de intervención en el desarrollo de comunidades, por supuesto, desde diferentes posturas, axiológicas e incluso ontológicas, desarrollando proyectos, que en su esfuerzo por ser integrales, cada vez más, posicionaron las experiencias de los actores sociales, como relevantes para diseñar vías alternativas de desarrollo propuestas por la modernidad y más tarde por el neoliberalismo.

“Es innegable el avance que se generó en el sentido político y social, al trabajar con los sectores pobres. Sin embargo, los procesos no siempre siguieron el camino que los intelectuales del desarrollo popular y las

organizaciones habían vislumbrado. Dentro de este cumulo de experiencias es posible identificar procesos en los que se logró una participación real de la gente en la toma de decisiones, en la propuesta de alternativas a problemas cotidianos y en las exigencias en los procesos de organización; sin embargo, muchas veces no lograron construirse los causes para construirse como procesos unitarios más amplios. La claridad en cuanto a la perspectiva de estos proyectos disminuyo, al tiempo que la fuerza de un proyecto dominante antipopular y excluyente se evidencio notablemente.” (Nahmad 2014: 195)

Por proyecto antipopular, el autor, refiere al neoliberalismo, escenario en el que las OSC, aun buscan llevar a cabo las actividades que normalmente han realizado, no obstante, es el escenario en que también coexiste una negación de espacios políticos y crisis económicas, aumentando la necesidad de las organizaciones por ganar espacios de representación, de buscar democratizar, como se decía unas líneas arriba, las estructuras sociales.

Sin embargo ¿Cómo lograrlo? ¿Cómo se vuelve operativa la metodología de la educación popular, por lo tanto de Altepétl, en la transformación de las problemáticas sociales?

En primer lugar, se debe mencionar que se ha encontrado una paridad ideológica entre lo que la organización promueve, su objetivo, y algunas de las metas de sus integrantes, que en concreto tienen que ver con impactar en la realidad, transformar situaciones de inequidad o injusticia, al respecto se comenta lo siguiente:

“...creo que todos tenemos, si no las mismas metas, si metas similares que queremos alanzar y que tienen que ver justamente con la idea de impactar, de hacer algo, por ejemplo ayudar puede ser muy asistencialista y es algo de lo que Altepétl ha estado muy alejado, del asistencialismo pero no del impacto, no de la transformación y para poder transformar hacia afuera, creo que es importante apropiarnos de muchas cosas que nos transforman hacia adentro... eso nos permite ir hacia afuera.”

En otro testimonio nos comentan que lo que se procura en la organización es buscar que “nosotros y los otros aprendan a pensar siempre en los demás”, como primer paso, entonces, tiene que ver con el reconocimiento del individuo como parte de una clase, y con ello comenzar a realizar una revisión crítica de la

estructura social, una vez que las personas están sensibilizadas en este aspecto, ahora sí puede explicarse cómo se lleva esta perspectiva al trabajo comunitario.

Pese a la sensibilización previamente vivida (en capacitaciones durante la preparación del equipo de brigadistas universitarios), el adentrarse a un contexto comunitario implica someterse a un choque cultural, en el cual al enfrentarse a una realidad distinta a la propia, el individuo experimenta, desorientación social o confusión al no formar parte de los valores que ahí imperan y no comprender las particularidades culturales, tal choque conlleva no solo a contrastar la cultura propia, sino a entenderse a través del otro, pero sobre todo a comprender y conocer a otro, otro de los previsible resultados de esta experiencia es la separación del brigadista de la práctica de intervención, ello por iniciativa propia o por petición del coordinador de brigada.

En este sentido, es pertinente retomar parte de un testimonio que anteriormente se había expuesto:

“...cuando entras por primera vez a comunidad, te enfrentas a muchas cuestiones a las que no estabas previsto, cuestiones del clima, respecto a cómo se relaciona la propia comunidad, las cosas que comen, como se mueven hacia donde se mueven”

La organización, al tener prevista esta situación, entonces puede resolver de manera anticipada el procedimiento por el cual, la persona que ha de separarse, lo hace. Por el lado contrario, cuando el individuo se logra integrar a la dinámica social y reconocer las diferencia culturales, es el resultado de la convivencia plateada al inicio de la brigada, ello con los miembros de la misma y la comunidad, ya que lo que se busca es que el brigadista se integre a la comunidad de manera casi total, durmiendo bajo el mismo techo de quienes lo reciben en su hogar, y en general incorporándose a las rutinas diarias de las personas.

En la primera etapa de la inserción comunitaria, es decir el diagnóstico, la estrategia de la organización es limitar las reuniones entre los brigadistas, evitando así, que se encapsulen en la realidad propia. A la vez, como parte de la recuperación de datos y experiencias, el brigadista lleva un registro de lo que vive,

de lo que observa, para posteriormente realizar una descripción de la comunidad, con ello y las observaciones del resto de brigadistas y el coordinador, buscan identificar, problemáticas sociales, que pueden ir más allá de las percibidas por los actores locales, es importante mencionar que una meta de los brigadistas es que, en medida de lo posible un buen número de actores sociales se involucren en la identificación de tales problemáticas, una descripción general de esta, etapa diagnóstica, es la siguiente:

“... básicamente hay dos tipos de intervención, la primera que tiene que ver con la etapa del diagnóstico, donde se tienen los primeros contactos de la comunidad, esta depende de la buena relación que los brigadistas tengan con la comunidad y la otra de identificar las principales problemáticas de la comunidad, que tienen que ver con las necesidades sentidas, lo que la comunidad necesita pero puede ser de manera superficial y lo que nosotros como brigadistas identificamos que la comunidad necesita, pero que ellos no alcanzan a ver porque han normalizado sus problemáticas, entonces esto se hace mediante enseñarnos a los brigadistas qué es la educación popular y mostrarnos algunas herramientas para el diagnóstico, como el diario de campo, mapas ecológicos, todas estas herramientas que Altepétl ha utilizado para hacer intervención, pero también un poco, no sé, no me gusta la palabra, pero también apoyarnos de ciertas mañanas para entablar una mejor relación con la comunidad, por ejemplo saber cuál puede ser un gancho para trabajar con la comunidad, por ejemplo el trabajo con niños, si uno genera un buen vínculo con ellos, los niños hablan bien del trabajo que se está llevando con ellos, con sus papás. Los papás también están atentos por que los niños pasan mucho tiempo con los brigadistas, y es algo bueno porque ellos también se integran a los procesos, sobre todo las madres de familia, que son las que por lo general disponen de más tiempo porque no salen de la comunidad, trabajan en el hogar, entonces él antes de entrar a la comunidad, tiene que ver con identificar cuáles son las herramientas de diagnóstico y cuáles son las herramientas personales que uno puede potenciar para desarrollarte con las personas.

Una vez que se ha terminado el periodo de trabajo comunitario, usualmente veinte días, se elabora un informe con los hallazgos de la etapa diagnóstica, de manera previa se estipula una fecha de reunión con autoridades y representantes de la comunidad para entregar una copia de los datos obtenidos en campo, en esta misma reunión, se pide a los representantes una valoración de las actividades echas por la brigada, de manera independiente de los resultados, se pregunta a la comunidad, si están dispuestos a recibir otra brigada, si la respuesta es favorable,

se señalan las posibles líneas de acción que pueden seguirse en el siguiente periodo de trabajo comunitario.

La preparación de los brigadistas, para este segundo periodo, contiene las siguientes características:

“Si es una comunidad con la que ya se ha trabajado, entonces, se comenta que es lo que se encontró anteriormente, como se relaciona la comunidad, para nosotros saber cómo relacionarnos con ella, cuáles fueron las primeras problemáticas que se encontraron, y cuáles son las perspectivas que se tienen para trabajar a futuro, en el caso de que ya se haya realizado un proyecto específico, saber cómo funcionó que impacto tuvieron.”

Trabajar sobre las perspectivas que se tiene a futuro es plantear la ruta de actividades a seguir en la segunda etapa del trabajo comunitario, significa desarrollar estrategias para la transformación de aquellas situaciones o características que la comunidad identificó como problemáticas, las cuales son de distinta naturaleza, como el degradación del entorno ecológico, de género, acceso a servicios básicos, empleo, etc. que pueden gestionarse con el fortalecimiento del tejido social, pero también a través de potenciar las herramientas y recursos con los que la comunidad cuenta, de esta manera, los primeros implicados en la transformación de la comunidad, son los mismos habitantes. La organización se convierte en una acompañante del proceso, en el que también se fomentan, las prácticas e ideología de la educación popular, mediante charlas y talleres que se dan dentro de la comunidad, uno de los temas en los que más se profundiza es la organización comunitaria para la transformación.

Cuando la comunidad identifica problemáticas y los medios de los que dispone para resolverlos, han cobrado un cierto sentido de comunidad, y relativamente se ha impactado en la reconstrucción del tejido social, lo consecuente es potenciar las habilidades y fortalezas que las personas y grupos de personas poseen para fomentar procesos de larga duración, por ejemplo proyectos productivos, mediante los cuales se reactiva la economía local, sin que ello signifique, necesariamente, integrarlos a la dinámica del mercado, veamos un testimonio, donde destaca la aceptación del trabajo de intervención y su consiguiente reconocimiento:

“... en la comunidad de Benito Juárez, pertenece al municipio de Catemaco, en Veracruz..., yo la conocí luego de que Altepétl hizo intervención...en ella se sigue hablando de Altepétl, mencionan sus primeras intervenciones, mencionan que se hizo un diagnóstico para posteriormente potenciar una cooperativa de ecoturismo, entonces de ser una comunidad en la que se hizo una intervención pasa a ser una aliada estratégica.”

El resultado favorable es la consecución de una comunidad, devenida en aliada estratégica, la nueva organización que se forma en el contexto comunitario ayuda a gestionar la intervención de Altepétl en otras localidades, a dar difusión de sus actividades, a socializar los principios de la educación popular y hasta como acompañantes en otros procesos de intervención.

Otro testimonio de los proyectos de larga duración, en los cuales ya se contempla la integración de otra organización con capacidad de financiar otras iniciativas es el siguiente:

“los procesos que yo conozco, puede ser el de comunidades de Chiapas donde se comienzan a hacer redes de mujeres para trabajar artesanías o para trabajar la fruta para hacer conservas, empezar a vender las nueces, no solo al interior de las comunidades si no que se hacen redes entre varias comunidades para potenciar la venta de productos que se pueden generar en las comunidades, y que impacto tuvo esto, por ejemplo, en la cuestión de género porque son las mujeres, las que llevan la batuta de este trabajo..., entonces de alguna manera se llevan procesos de empoderamiento a partir de estos procesos económicos que de alguna manera van beneficiando a la comunidad, a cambiar su cosmovisión o por lo menos la economía de la misma.

Todo este proceso, en Chiapas, tarda aproximadamente dos años y medio, a la primera intervención no fui yo, cuando fue la primera intervención yo estaba en otra comunidad, esta fue la primera etapa, después otra etapa de intervención con proyectos específicos, después este proceso se refuerza con otro proceso que a la par lleva Altepétl para conseguir fondos de la agencia de cooperación Alemana, de la GIZ, y esos fondos los lleva a trabajar a las zonas de Chiapas y Oaxaca, entonces son aproximadamente dos años y medio a tres años lo que este proceso tardó en consolidarse, pero toma en cuenta que los primeros dos años es un proceso en el que primero se lleva a cabo el diagnóstico, esto lleva alrededor de cuatro semanas, se regresa a la ciudad y se hace el informe, se regresa el informe a la comunidad, y se empieza a gestionar con la comunidad lo que se va a hacer para la segunda brigada, para la segunda brigada ya se lleva una cuestión específica y ya después de la segunda brigada ya es cuando se empieza a llevar un mayor seguimiento que es cuando por ejemplo, ya empieza el proceso con GIZ para el caso de Chiapas.

En el caso de Oaxaca lo que se hizo, un proceso similar aunque no con tanto impacto, ni haciendo redes con otras comunidades por que las redes

comunitarias al interior estaban muy mal, incluso los vínculos personales estaban muy deteriorados (*se refiere a riñas entre los pobladores*), entonces lo que se tiene que empezar a hacer ahí, son procesos de mediación para que de alguna manera se pueda dar fin a ciertas problemáticas que hay entre personas de la comunidad, ciertos malentendidos que se tienen desde hace mucho tiempo para posteriormente fortalecer los vínculos que se pueden tener hacia afuera, entonces, en este caso es un poco más complicado.

Debido a los testimonios que se han expuesto, podemos apuntar a que una de las principales herramientas en el proceso de intervención comunitaria, así como en los procesos formativos de la organización, se basa en la posibilidad de crear un pensamiento crítico, replantear la realidad y sus posibilidades para posteriormente, tomar acción. En otras palabras, se basa en pensar en futuros posibles, deseados y hasta utópicos para convertirlos en acciones políticas, que pueden incidir en el cambio económico, cultural y material de los pueblos y sus habitantes, es decir las sociedades se convierten en sujeto y no objeto del desarrollo.

Otro aspecto que resulta fundamental para la organización es su posicionamiento y participación en diferentes ámbitos de la vida pública, en las universidades para la captación de voluntarios e incluso integrantes, en las poblaciones como escenario de la acción directa de la organización en temas de cambio social, con secretarías, organizaciones gubernamentales y organismos autónomos (principalmente como co-convocantes de las acciones realizadas por la organización) y con otras OSC y redes de ellas. Si bien, es cierto que desde estos espacios la organización logra incidir en cada uno de los ámbitos ya mencionados también resultan fundamentales como medio para su reproducción y fortalecimiento, convirtiéndose, a su vez, en un actor de relevancia para la reproducción social.

¿La reproducción social? ²⁸¿Cómo? A través del replanteamiento de los modos de desarrollo a fin de la conformación de cierto tipo de realidad concebida de manera específica (por las poblaciones y sus actores), es decir, según la multiplicidad de

²⁸ Se refiere al conjunto de elementos, prácticas y estrategias de los que la sociedad y las personas disponen para asegurar las condiciones de su propia reproducción, que incluyen estrategias biológicas, mantenimiento y reproducción del capital, educativas, económicas y sociales por las cuales las sociedades, dichas estrategias, declara Bordieu, “tienden a perpetuar su identidad... relaciones de orden; así contribuyen en la práctica de reproducción del sistema completo de diferencias constructivas del orden social” (Bordieu 2011: 41)

subjetividades que forman parte de un Estado. Para, ampliar la respuesta a este cuestionamiento, es necesario responder el siguiente:

4.2 ¿Las OSC son instancias estatales o representantes de la sociedad y de la población?

Aunque la respuesta a la interrogante planteada implica realizar un tipo de investigación distinta, y adicional a la que en este documento se presenta, resulta conveniente preguntarse esto mismo sobre la organización que aquí se refiere.

Durante el primer capítulo se hizo una extensa revisión sobre las OSC, qué son, de dónde vienen, para qué sirven y sobre su posible papel en la reproducción del Estado o el mercado, sin embargo, se había dejado de lado la idea de la reproducción social. Si bien estos tres elementos son indisolubles conviene preguntarse ¿En cuál de estos ámbitos tiene más impacto la organización? ¿De qué manera, Altepetl, coadyuva a la integración de las poblaciones a los diálogos de los asuntos políticos?

Un asunto relevante es el surgimiento de la gobernanza, la rendición de cuentas por parte del Estado, el discurso de “menos Estado, más sociedad civil”, el gobierno conjunto, son el resultado de la transformación misma de la sociedad, que en resumidas cuentas busca más espacios de participación y libertad, una exigencia similar la encontramos en el mercado. Sin embargo, tales logros son realmente el resultado de las avanzadas de la sociedad civil o son el producto de la gubernamentalidad misma.

La gubernamentalidad, nos dice Foucault es:

“el conjunto constituido por las instituciones, los procedimientos, análisis y reflexiones, los cálculos y las tácticas que permiten ejercer esa forma bien específica, aunque muy compleja, de poder que tiene por blanco principal la población, por forma mayor de saber la economía política y por instrumento técnico esencial los dispositivos de seguridad. Segundo, por «gubernamentalidad» entiendo la tendencia, la línea de fuerza que, en todo Occidente, no dejó de conducir, y desde hace mucho, hacia la preeminencia del tipo de poder que podemos llamar ‘gobierno’ sobre todos los demás: soberanía, disciplina, y que indujo, por un lado, el desarrollo de toda una serie de aparatos específicos de gobierno, [y por otro] el

desarrollo de toda una serie de saberes. Por último, creo que habría que entender la «gubernamentalidad» como el proceso o, mejor, el resultado del proceso en virtud del cual el Estado de justicia de la Edad Media, convertido en Estado administrativo durante los siglos XV y XVI, se ‘gubernamentalizó’ poco a poco (Foucault 2006: 136).

El Estado, dice Foucault, tiene a su cargo a una sociedad, una sociedad civil de la cual tiene que garantizar su gestión, está, es el correlato mismo del Estado, una existencia natural diferente a la de la Edad Media, que puede oponerse a la artificialidad de la política y la razón del Estado, de una manera específica, por lo cual su gestión conlleva a la generación de conocimientos igualmente específicos, de carácter científico. En este sentido plantea una correlación entre el saber y el poder.

La realidad de la población, es ahora mucho más densa, declara el autor, tiene sus propias leyes de transformación, desplazamiento, con una mecánica de interacción propia, en este sentido, la población, el saber y el poder, son el conjunto de elementos que el Estado ha de tomar en cuenta para desarrollar nuevos mecanismos de sanción, lo que a su vez, dice Botticelli (2016), configura las características del Estado mismo, administrativo, al tener que contemplar subjetividades variadas, pese a lo que, sin embargo, se afirma.

En el ámbito de lo real, la manifestación de subjetividades distintas toma varias formas, movimientos sociales, diálogos entre la sociedad civil, la iniciativa privada y el Estado, en los que como ya se ha mencionado, se busca reducir la presencia de este último en diferentes ámbitos sociales y del mercado. Las posibilidades, implicaciones y metas en el ámbito del desarrollo son un buen ejemplo.

En ese sentido, nos comenta García (2014), los estados dejan de ser el pivote central sobre el que giran diversas corrientes del pensamiento político, para compartir su protagonismo con otras unidades de análisis como la sociedad civil sobre todo a partir del siglo XX llegando a darse un predominio social sobre lo político, cediendo más peso a los intereses ciudadanos que a la racionalidad de la gubernamentalidad, ello como un producto de los movimientos sociales que reivindican la vida, la necesidad de mantenernos vivos, de una mejor alimentación, del acceso a bienes, respeto a la multiculturalidad, y en términos generales, un

mayor bienestar, pero también como una fuente de conocimiento más puntual de las poblaciones.

Debe recordarse que la representación de subjetividades distintas, tomaron forma en las críticas hacia la rigidez del estatismo, con lo cual el Estado “pierde” centralidad respecto a la regulación de los diferentes segmentos de la población, entrando a juego otros actores que comparten protagonismo con los actores estatales, con lo que organizaciones supra estatales y organizaciones de distinta índole se muestran como relevantes para la comprensión de la realidad política de los Estados, con lo que, finalmente, se genera un discurso antiestatista, como ya se mencionaba, demandando menos estado y más sociedad civil.

La sociedad civil o un segmento de ella, al ser consciente de los abusos que ha perpetrado el Estado buscan independencia de este último, en consecuencia buscan fortalecer relaciones comunitarias, de manera participativa impulsa la capacidad de organización social, para de este modo tratar de ser más libres, promoviendo procesos de auto organización, maximizando los recursos locales a fin de tener un impacto global.

De forma paralela el neoliberalismo en Latinoamérica se hizo acompañar de un cambio en la racionalidad política modificando con ello las atribuciones que hasta entonces se había dado al mercado y la sociedad civil, en la que los integrantes de esta última, tenían la posibilidad de alcanzar por si solos la posibilidad de satisfacer sus deseos y necesidades, dando lugar a que “la subjetividad pase a ser el elemento central del nuevo modo de gobierno de los sujetos; deseo subjetivo desde el que se articulan lógicas de gobierno de las poblaciones” (Murillo 2011: 50)

En este sentido, las demandas de democracia por parte de la sociedad civil y el rechazo al estatismo que viene de los planteamientos neoliberales, se convierten en uno de los elementos discursivos para la transformación del Estado hacia una forma más refinada, en la que el autogobierno, la democracia participativa, la conformación de asociaciones comunitarias forman parte de la nueva forma

gubernamental, en la que las personas invierten en sí mismas, dejando a los sujetos el cuidado de sí mismos, es decir:

Se trata de un poder de autogobierno a partir del propio deseo. Autogobierno que ya no se basa en el respeto a una ley universal a nivel moral, la ley moral sólo apunta en la gubernamentalidad neoliberal a la búsqueda de triunfar en diversas competencias y ello exige lealtades diversas y consecuentemente transiciones diversas, en las cuales el único norte es el cuidado de sí mismo... Estas inversiones posibilitaran que los individuos tengan mejores capacidades para elegir y por ende amplíaran su libertad... (En el neoliberalismo) el Estado solo ha de actuar cuando nadie puede hacerlo y exista la posibilidad de que el bien común sea afectado. (Murillo 2011: 104)

¿Cómo ha sido posible la implementación de esta nueva gubernamentalidad? Los abusos gubernamentales, la violencia proveniente del Estado, la falta de representación de los intereses de los ciudadanos, han minado la legitimidad y confianza en los gobiernos, trasladándolas a la sociedad civil y a algunas de sus organizaciones, en las que debido a que ejecutan procesos de auto organización y representación de subjetividades, así como la materialización de estrategias para el logro de sus objetivos, en términos de Rosanvallon (2007), como resultado de la organización de la desconfianza, caracterizada por la formación de instituciones, contrapoderes informales y prácticas diversas, como el cuestionamiento constante a las resoluciones gubernamentales, la confrontación, el pueblo entonces adquiere un papel más evaluador en el quehacer gubernamental, implementando mecanismos de *accountability* (rendición de cuentas por parte del gobierno) - aun que debe reconocerse que tales demandas no son necesariamente escuchadas o atendidas- mediante la creación de organizaciones para tal fin, la gobernanza en este sentido se vuelve un medio para incidir en las decisiones gubernamentales, en las que se pueden implicar: Estados, ONG y organizaciones de distinta índole, cada una de ellas;

“haciendo cada uno una función de “gobernante” en el sentido de disponer de capacidad de presión o de intervención, cualquiera que ella sea. La idea de gobernanza opone entonces el hecho de una red heterogénea e interactiva de participantes que el término “sociedad civil expresa en parte, a la existencia de un actor, decisor legítimo único” (Rosanvallon 2007: 253)

La gubernamentalidad, entonces, implica el dialogo entre gobernantes con diversos sectores e instancias de la sociedad civil, en el que se toman acuerdos o resoluciones, lo que finalmente puede caracterizarse como la nueva relación entre el Estado y la sociedad civil. La incidencia en la toma de decisiones no se hace de manera arbitraria, en este proceso, se buscan representar las normas, las costumbres que coexisten en diferentes sociedades, es decir, tienen como base la representación de las subjetividades de las que se habló anteriormente, son la expresión de la densidad de la población, a la que aludía Foucault, y por supuesto de la complejidad misma de la sociedad contemporánea, es, puede decirse, el resultado de un nuevo mecanismo de organización horizontal de la población, como una forma de auto determinación de las mismas.

Esa visión es probablemente la más extendida. Es compartida por muchos analistas de las transformaciones de la gestión del dominio público y del papel que cumplen las organizaciones de la sociedad civil; es la que tiene igualmente un autor de extrema izquierda como Antonio Negri, que ve la posibilidad de injertar en ese movimiento una nueva empresa de emancipación y de subversión surgida desde abajo. (Rosanvallon 2007: 255)

Si bien es cierto que las OSC y diversos tipos de organizaciones y agrupaciones, cuestionan, refuerzan, asesoran las prácticas gubernamentales, plantean medios para la defensa de los derechos humanos, culturales, ambientales, y una diversidad de temas, lo que es igualmente cierto es que el Estado, aun con todo conserva una *centralidad funcional*²⁹, disminuyendo su presencia en diversos sectores de la sociedad, pero conservando y refinando los dispositivos para la conducción de las poblaciones.

De esta manera, el éxito en la representación de las subjetividades que han tenido las distintas OSC pueden pensarse como un dispositivo a través del cual el Estado se suministra de información para atender y por consiguiente conducir a sectores específicos de la población, mediante soluciones que tendrían legitimidad

²⁹ “Los diferentes poderes de control, de obstrucción y enjuiciamiento no deconstruyen en efecto la existencia de una escena central; solo existen en relación con ese poder central... se mantiene la centralidad de las instancias políticas...” (Rosanvallon 2007: 255)

institucional al provenir directamente de las poblaciones involucradas, por su parte, las OSC al ser las interlocutoras entre el Estado y la sociedad civil, estarían investidas de la confianza de estas.

Y es que precisamente, en el dominio de atención a las desigualdades, el combate a la pobreza, la segregación social, la seguridad social, se hayan institucionalizadas las nuevas formas de control social. Es cierto que diferentes organizaciones contribuyen al combate a dichas situaciones pero, como vimos en el capítulo dos, las leyes que fomentan las acciones de las OSC, también las obstruyen desde el cobijo constitucional, ello al ser imprecisa respecto a los lineamientos bajo los cuales pueden obtener recursos, o no delimitar el tipo de organizaciones que pueden ser susceptibles de recibir subvenciones gubernamentales o acceder a beneficios empresariales.

En este sentido, es necesario recuperar algunas nociones de Foucault sobre la actuación de la nueva forma de gubernamentalidad:

El papel del Estado, y por consiguiente la forma de gubernamentalidad que en lo sucesivo se le va a prescribir, tendrán por principio fundamental el respeto a esos procesos naturales, o en todo caso, la necesidad de tenerlos en cuenta, ponerlos en juego o jugar con ellos. Es decir que por un lado, la intervención de la gubernamentalidad estatal deberá limitarse, pero ese límite fijado a ella no será simplemente una suerte de límite negativo. Dentro del campo así circunscripto aparecerá todo un dominio de intervenciones, intervenciones posibles, intervenciones necesarias, pero que no tendrán a la fuerza, no tendrán de manera general y muchas veces no tendrán en absoluto un carácter reglamentario. Será preciso manipular, suscitar, facilitar, dejar hacer, en otras palabras, será preciso manejar y no reglamentar. El objetivo esencial de esa gestión no será tanto impedir las cosas como procurar que las regulaciones naturales actúen, e incluso establecer regulaciones que faciliten las regulaciones naturales. En consecuencia, será menester enmarcar los fenómenos naturales de tal manera que no se desvíen o que una intervención torpe, arbitraria y ciega los haga desviar. Habrá que, entonces, introducir mecanismos de seguridad. Como los mecanismos de seguridad o la intervención, digamos del Estado tienen la función esencial garantizar el desenvolvimiento de esos fenómenos naturales que son los procesos económicos o los procesos intrínsecos a la población, ese será el objetivo fundamental de la gubernamentalidad” (Foucault 2006: 403 -404).

En ese sentido, el autor también reconoce a la libertad como un elemento indispensable para la gubernamentalidad, por lo cual la interpretación de la *desinversión* de la que se hizo referencia en el capítulo uno, se vuelve operativa en esta economía en el manejo de la población, se “deja hacer” a las OSC, a las agrupaciones sociales de una forma de organización para la superación de condiciones de existencia específica, se deja organizar la desconfianza, la cual se convierte en un mecanismo de autogobierno; pues a fin de cuentas, “Gobiernos habrá siempre, el Estado siempre existirá y no hay que esperar un momento de terminación” (Foucault 2006: 406).

Si bien esta es una modalidad analítica que, en cierta forma, cierra las posibilidades de autonomía, de independencia fuera de la estrategia gubernamental, el propio Foucault matiza tal posición cuando establece que el gobierno define marcos de acción posible, es decir, ni existe un poder absoluto, existe una propensión a la conducción. Este matiz permite preguntarse ¿Cuál es la posición de Altepétl? ¿Altepétl plantea un medio distinto para el desarrollo de las poblaciones? ¿De qué manera? ¿Qué la hace diferente?

Al revisar la metodología de la organización puede verse un elemento que debe analizarse a la luz de la nueva razón de Estado y gubernamentalidad. Las OSC han tomado un papel protagónico en la resolución de problemáticas sociales, el aprovisionamiento de servicios básicos, en la protección de DDHH y la protección de grupos vulnerables, no obstante, una particularidad de Altepétl radica en que en el ámbito del cambio social, no funge necesariamente como un interlocutor entre la población y el gobierno, ello no implica que no llegue a representarla, sino lo que persigue, desde la implementación de su propia metodología, es que la población sea la poseedora del conocimiento que desde ella misma se genera mediante el dialogo comunitario (la recuperación del saber popular), la reflexión (la teorización de ese saber) y la acción (puesta en práctica del saber).

Otra parte fundamental de la metodología es que lleva a las personas a reconocerse dentro de la estructura social y con ello reconocerse como parte de un sistema opresor y en sí mismo de un sistema cultural que los mantiene

oprimidos, emplear los conocimientos generados para la implementación de acciones para el mejoramiento de las condiciones de vida de ese segmento de la población. En otras palabras lo que se logra es que la población haga tangible su realidad, desarrollar los recursos materiales y sociales y acciones concretas que permia a los ciudadanos manejarse y actuar de manera eficaz.

En este sentido se traslada a la sociedad la capacidad de representarse, de rescatar el sentido comunitario para la acción, como decía Freire “como individuo y como clase”, ello al lograr que la población sea la titular de su propio saber, de esta manera, recuperar el carácter de ciudadanos.

De esta manera, puede pensarse en el trabajo de la organización como una contribución a la nueva gubernamentalidad, logrando el autogobierno y autosatisfacción de las necesidades de las poblaciones, pero también como una contribución a la contraconducta de la que hablaba Foucault al preguntarse: *¿Cuál será... el hecho que interrumpa la gubernamentalidad indefinida del Estado?* Su respuesta refería al “surgimiento de algo que será la sociedad misma” (Foucault 2006: 407), que de alguna manera podrá imponerse al Estado, haciendo valer sus exigencias y necesidades fundamentales. Esa es precisamente una de las apuestas de la organización, reproducirse en medida que logra contribuir a la reproducción social. Finalmente, puede decirse que aquello que hace diferente a Altepetl, es que plantea una vía sobre la cual los pueblos pueden hacerse de la soberanía de su propio conocimiento.

Conclusiones

En el presente documento se asume que las organizaciones de la sociedad civil tienen un marco de acción privilegiado entre el Estado y el mercado, pueden ser, en efecto, un espacio de representación de voluntades múltiples, de culturas distintas, formas de vida diversas, que no privilegian el crecimiento económico como fundamental para el mejoramiento de sus condiciones de vida, lo que puede derivar en una constante lucha política e ideológica en defensa de su dignidad, de

su territorio y, por supuesto, de su cosmovisión, en contexto actual. En términos de Castells (2000), el término de sociedad civil alude a un mecanismo de representación y defensa de los derechos de los ciudadanos que va más allá de las instituciones del Estado, y no pueden pensarse el uno sin el otro.

En la actualidad, en un mundo globalizado, en una plena transformación tecnológica, cultural, económica y social el Estado se encuentra en constante transformación, forma alianzas supranacionales para atender problemas también supranacionales que le son perentorios a la dinámica interna de su sociedad, sin embargo para legitimarse busca fortalecer las competencias de los gobiernos subnacionales y de la sociedad civil a los cuales les transfiere capacidad de gestión y manejo de recursos gubernamentales y particulares, incluso de carácter internacional, de decisión en la esfera pública, este esquema conduce a la construcción de un nuevo sistema institucional hecho de redes de colaboración entre órganos gubernamentales y organizaciones no gubernamentales que interactúan a través del uso de recursos.

¿Por qué se impone este reto las organizaciones? porque se reconoce que la actividad individual y grupal, sin duda aportan a formas alternativas de democracia y de intercambio entre el Estado y la sociedad civil, por lo cual han de fungir como mediadoras en el diálogo intercultural.

¿A qué tipo de organizaciones nos lleva este cúmulo de exigencias? ¿Qué tipo de organizaciones se pueden construir? Sin duda, entre las organizaciones de la sociedad civil se puede encontrar la respuesta, ya que dada su naturaleza y nivel de involucramiento con los diversos actores sociales pueden contribuir a la distribución equitativa de los recursos, así como a la politización de los ciudadanos, incluso en la profesionalización en el uso de mecanismos de incidencia en la política pública para transformar las formas de gobierno.

Sin duda, las ONG en México son un campo que requiere especial atención por parte de los EO, ya que son capaces de emplear una gran cantidad de recursos humanos, tecnológicos y a veces económicos para el logro de sus objetivos, todo ello se hace (o intenta hacer) con apego a las características culturales de las

poblaciones con las que trabajan, apegados a sus necesidades para procurar que los cambios promovidos desde la ONG perduren en el tiempo.

Algo que es importante destacar es que las actividades realizadas corresponden a los intereses políticos de sus integrantes, por lo cual su ejercicio no es aséptico y su análisis debe hacerse en función de los procesos emprendidos y, no en tanto, a la ecuanimidad de los objetivos que persigue.

Las OSC, como entidades organizadas, establecen una relación de cooperación y financiamiento con los gobiernos nacionales o la iniciativa privada, lo que les permite subsistir de acuerdo a los protocolos establecidos en la ley de fomento a las actividades de las organizaciones civiles, reproduciendo de este modo los modelos para el desarrollo que implementan dichas entidades, pero también de las formas de gubernamentalidad, su funcionamiento, entonces, está en cierta medida regulado por los protocolos establecidos en los lineamientos de operación de planes y programas de desarrollo.

Como se refirió en el documento, en el desarrollo del capítulo 1, las organizaciones de la sociedad civil, son el producto de un conjunto de movimientos sociales por el reconocimiento de los derechos humanos, el acceso a servicios y en general una diversidad causas populares y de los intereses nacionales, en ese sentido, las OSC, han avanzado durante décadas para convertirse en actores políticos y sociales de relevancia, robusteciendo técnicas y articulaciones a fin de fortalecer su labor y resultados. La relevancia de sus actividades ha sido destacada de diferentes formas, actores e instituciones. De esta manera los atributos que principalmente se confieren a estas organizaciones los encontramos en al menos, dos aspectos, primero, su impulso a la democracia, y segundo el conocimiento que poseen para actuar en ámbitos de lo más diverso, pero también en el fomento a la capacidad organizativa de las poblaciones.

En términos generales podemos apuntar a que las OSC han forjado una nueva forma de relación entre el Estado y la sociedad, una relación en la que se busca incluir a la sociedad en el diseño del país mismo, generando así una mayor

implicación y responsabilidad social, que sirve para legitimar al Estado mismo y que finalmente se institucionalizó en la LFFAROSC,

La experiencia adquirida en su relación con ámbitos diversos, la búsqueda permanente del logro de sus objetivos, les ha permitido desarrollar estrategias y métodos de trabajo, a menudo adaptables a diferentes contextos sociales y culturales, es decir, son portadoras de un saber y un saber hacer propios, así como estrategias de vinculación y estrechamiento de lazos interorganizacionales e institucionales, que son a la vez un producto histórico del búsqueda del reconocimiento, pero también como forma de subsistencia y reproducción.

No obstante, estas nuevas formas de relación y cooperación interinstitucional se llevan a cabo con dificultades precisas. Recientemente, la narrativa presidencial ha estigmatizado a las OSC valorándolas como un recurso de la estrategia neoliberal, y como intermediarias de recursos mediante los cuales se facilitan la corrupción. Si bien estas apreciaciones no pueden desecharse del todo, es necesario que sean matizadas, como se señaló en el capítulo 1 y 4 del presente documento, existe una diferencia sustantiva entre los ingresos percibidos entre distintos tipos de OSC y organizaciones cuasi gubernamentales, en el primer capítulo, por ejemplo, se destacó que el 85% de los recursos que emplean las OSC son autogenerados, mientras que fundaciones de carácter empresarial y organizaciones cuasi gubernamentales perciben presupuestos diametralmente opuestos, en otras palabras se ha descalificado a las OSC, sin establecer matices ni diferencias, en ese sentido es necesario enfatizar que pese las subvenciones otorgadas a tales organizaciones son de montos variables, de hasta 190,000 pesos y no necesariamente de carácter cíclico.

Tomando estos datos en consideración se apunta que las OSC han desarrollado estrategias y capacidades para asegurar resultados deseables y ciertamente relevantes, no obstante, también resulta de suma importancia analizar sus logros internos, analizar los mecanismos y dispositivos que las organizaciones han desarrollado a su interior como parte sustantiva de sus actividades, paliando con ello la falta de recursos y aumentando su capacidad de impacto. De esta manera,

se destaca que la hipótesis de esta investigación es que: el éxito en la subsistencia y reproducción de la organización de referencia se debe a la institucionalización de la metodología de la organización, la cual le permite estandarizar la acción entre sus integrantes, asegurando resultados, de alguna manera, invariables pese a la rotación de integrantes, repercutiendo finalmente en la legitimación de la organización en el ámbito de las OSC y el gubernamental principalmente. Lo que se busca finalmente es dar una respuesta lógica a una pregunta aún más sencilla, ante la falta de recursos, ¿Cómo sobreviven las organizaciones? y ¿mediante qué estrategias?

Si bien, como parte de su proceso histórico, las organizaciones hoy en día defienden su derecho a recibir financiamiento, también de manera histórica han sido sensibles a las críticas realizadas por personas y organizaciones, hacia la generación de una posible dependencia económica hacia el Estado o el mercado, lo que finalmente condicionaría su actuar. No obstante, es relevante poner atención que el reclamo actual de las organizaciones no es por el acceso al financiamiento público o privado, lo que buscan es mantener los espacios que se han ganado en la incidencia en materia de política pública, y una cooperación respetuosa en el desarrollo de la vida nacional y el ejercicio irrestricto de los derechos humanos.

Esto supone la existencia de organizaciones que han desarrollado vías para la acción independientemente de los recursos disponibles, estas mismas son de especial interés ya que como parte de sus propias experiencias podrían hacer aportes invaluableles al campo de las OSC, pues mediante estrategias, métodos y mecanismos que les permiten subsistir aun cuando por sus características ideológicas, condiciones financieras, recursos humanos y, también, materiales podrían verse limitadas en su campo de actuación.

Altepetl es una de esas organizaciones, ya que consecuente con su propio discurso, la organización ha llegado a eludir cooperaciones o renunciar a posibles fuentes de financiamiento cuando su autonomía, objeto social y hasta su ideología se contraerían con el proceder, intereses, posturas y acciones de otras

organizaciones. Dado este esquema, surgieron nuevas preguntas ¿Qué pasa entonces con organizaciones que fijan sus objetivos y condiciones al establecer relaciones de cooperación interinstitucional y qué promueven la autogestión cómo forma de trabajo y supervivencia? ¿Cómo se legitima ante las demás organizaciones del campo? ¿Con qué se relaciona su subsistencia? ¿Qué pasa con Altepetl, cómo entenderla? El uso de una metodología de base, en el diseño y ejecución de actividades es fundamental para la subsistencia de la organización, pues sustentada en su aplicación se logra “conquistar” a otras organizaciones y actores sociales que se interesan en cooperar, de algún modo, con la organización.

Esta “conquista” se manifiesta en forma de reputación y posicionamiento dentro de su campo organizacional como una institución eficiente, estatus con el que se consolidan alianzas estratégicas y luego los objetivos de la organización. Si bien, la investigación da cuenta de que la metodología trasciende a sus integrantes, son estos los que posibilitan su aplicación, los que la trasladan a otros actores, en forma de escucha activa, libertad de expresión y como un espacio en el que se pueden pensar formas alternativas al desarrollo. En ese sentido, se apuntó que la organización ha institucionalizado, comportamientos, reglas, sanciones, modelos de toma de decisiones y dinámicas de organización, fundamentales para la aplicación de la metodología. Ello por lo menos en ciertas partes de la organización.

En ese sentido, el uso de la teoría neo institucional y la propuesta de H. Mintzberg, ha permitido dar respuesta a dos interrogantes fundamentales, ¿Cómo se encuentra estructurada la organización? ¿Puede ser considerada una organización institucionalizada? Al realizar el análisis correspondiente de la organización y una vez identificando sus características, a partir de la concepción analítica una estructura burocrática simple de Mintzberg, que describe una organización integrada por profesionistas, especializados mediante una constante capacitación horizontal, en el caso de Altepetl, resultado de la convivencia y la asistencia a talleres y otras actividades de la organización, con una alta capacidad

para organizarse en la base de la organización, determinar actividades y dar solución a las eventualidades que enfrenta en la ejecución de sus actividades, pero fuertemente determinados por la cumbre estratégica o dirección de la organización y la metodología de la misma; esta última la principal fuente de institucionalización de actividades de Altepetl.

Uno de los resultados de esta formación organizacional es que el área directiva tiene una gran libertad para involucrar a la organización en diferentes procesos de toma de decisión, integración en actividades de cabildeo con el Estado y diversas autoridades, servicios de consultoría a otras organizaciones e instituciones, lo que finalmente reditúa en una fuerte presencia de la organización en su campo organizacional. En el ámbito operativo de la organización, en las BUTCs y las Escuelas de Promotores, ha sido fundamental que la organización se haga acompañar de personas previamente formadas en estudios psicosociales para la ejecución de sus actividades en campo y de formación, ya que dichos antecedentes les permitirán conducir de manera efectiva las sesiones formativas y de intervención comunitaria, con apego a los planteamientos de la educación popular, descritos en el capítulo 4. Generando conocimientos y perspectivas culturales de una situación o un hecho, buscando siempre regresar la titularidad de los conocimientos generados a las personas y poblaciones con las que se trabaja. Luego de la experiencia observacional y la conversación con los actores de la organización se ha determinado que esta característica, es al final, uno de los rasgos más distintivos de la organización, ya que puede apuntarse a que en realidad el diseño de sus actividades está orientado más al desarrollo de un capital social que al desarrollo de una infraestructura material.

En conclusión, la organización para su subsistencia ha logrado estandarizar sus actividades en dos aspectos clave, el área de formación y el área de intervención mediante la institucionalización de la metodología de la educación popular como marco de reflexión y creación de rutinas organizacionales. Si bien los integrantes, como parte de su experiencia, han contribuido a la ampliación de contenidos y rutinas organizacionales, en lo general reproducen el comportamiento y los

patrones de la organización que han aprendido mediante la socialización con los demás integrantes de Altepétl y su participación en procesos formativos de la organización.

Con ello la organización asegura la captación de voluntarios para el trabajo, principalmente, pero también la captación de tomadores de decisiones que buscan establecer vínculos, incluso contractuales con Altepétl, los cuales son especialmente atendidos por la dirección de la organización y, en su caso, operados por los demás integrantes de la organización.

¿Cómo interactúan estas características y modelo de trabajo de la organización en el contexto político actual? La estructuración de la organización y la implementación de su metodología han sido indispensables para la captación de recursos humanos y materiales, con lo cual la organización ha asegurado su subsistencia. Características que le valdrán una mayor posibilidad de adaptación al contexto político actual, en el que el recorte o eliminación de subvenciones financieras, se hace acompañar con la crítica sobre el mal uso de recursos económicos y la corrupción son devueltos al segmento de la sociedad que normalmente pronuncia este tipo de críticas, sin embargo, para Altepétl y otras organizaciones, la falta de recursos para realizar sus actividades y la presencia o no de las instituciones gubernamentales, son escenarios que no son nuevos.

Al final, lo relevante es la lucha por hacerse reconocer como actores sociales indispensables, y hoy esto ha tornado más importante que nunca. Por lo cual la articulación entre organizaciones, el repensar sus actividades, demostrar sus aportes a la sociedad, son de suma importancia para consolidar un discurso político, que sirva para delimitar los distintos tipos de organizaciones que en la práctica existen y diferenciarlas jurídicamente y por la asignación de recursos. Un discurso que sirva, sobre todo, como base intelectual, ética, y social es crucial para no reproducir el estado de las cosas, los mecanismos y vicios de poder, como se han venido desarrollando a través de discursos y prácticas que ha de

obligar a las mismas OSC a replantear sus actividades, en el que sus alianzas institucionales con el Estado o la iniciativa privada no pongan en juego su conciencia social.

Ante una sociedad que es cada vez más consciente de los vicios que han sido producidos por el sistema político y económico actual, tales como la alta rotación de trabajadores, instituciones fragmentadas, el ver a las personas como consumidoras susceptibles de ser consumidas, como seres de pensamiento a corto plazo y altamente individualizados, se requiere de una sociedad civil que piense distinto. Si como expresaron las OSC en su pronunciamiento ante la narrativa presidencial (que puede ser consultado en la siguiente dirección; <https://www.lacuatrod.org/>), su interés también está dirigido a minimizar los efectos nocivos del neoliberalismo. Entonces, es menester para las mismas y, en este caso, para Altepetl, no reproducir estos mismos esquemas al interior de la organización, buscando que el impacto que logra en las comunidades y personas con las que trabaja, sea el mismo hacia sus propios integrantes, ofreciéndoles un espacio de trabajo y profesionalización, pero también un modo digno de vida, ya que el mérito de los logros de la organización, no radica en la precarización del modo de vida de sus integrantes. A los Estudios Organizacionales les corresponde, quizá, buscar un vínculo de retroalimentación con este tipo de organizaciones y conversar con ellas desde una visión humanística a fin de mejorar a las organizaciones como espacios para el desarrollo humano.

Bibliografía

- Aguilar, H. D. (Enero de 2009). El cambio de rumbo en el gobierno de Manuel Avila Camacho (1940-1946). Obtenido de CCH UNAM. Historia de México II: <https://portalacademico.cch.unam.mx/repositorio-de-sitios/historico-social/historia-de-mexico-2/HMII/AvilaCamacho.pdf>
- Aguilar, R., (2006), Las organizaciones de la sociedad civil en México: su evolución y principales retos, Tesis de doctorado. México: Universidad Iberoamericana.

- Alonso, J. (2015) Partidos opositores de izquierda y organizaciones de la sociedad civil, en Roa C.J., (coord.) Las organizaciones civiles mexicanas hoy. México. UNAM
- Alonso, L. E. (2018). La mirada cualitativa en sociología. España: Titivillus.
- Aulina, E. D. Organizaciones civiles e instituciones internacionales. En J.C. Roa (coord.) Las organizaciones civiles mexicanas hoy. México: UNAM
- Barba A. A. (2013). Administración, teoría de la organización y estudios organizacionales. Tres campos de conocimiento, tres identidades. Gestión y estrategia, 21(44), 139-152.
- Beltrán, M. (1982). La realidad social como realidad y como apariencia. Revista española de investigaciones sociológicas (19), 27-53. Recuperado el 12 de Febrero de 2019, de <http://www.reis.cis.es/REIS/jsp/REIS.jsp?opcion=revistas&numero=19>
- Beltrán, M. (1985). Cinco vías de acceso a la realidad social. Revista Española de Investigaciones Sociológicas (29), 7-47. Recuperado el 10 de Diciembre de 2018, de <http://www.reis.cis.es/REIS/jsp/REIS.jsp?opcion=revistas&numero=29>
- Beltrán, M. (1988). La legitimidad en las organizaciones. Revista Española de Investigaciones Sociológicas (43), 125-155. Recuperado el 5 de Enero de 2019, de <http://www.reis.cis.es/REIS/jsp/REIS.jsp?opcion=listaNumeros>
- Beltrán, M. (2012). Conocimiento de la realidad y transformacion social. Revista Española de Investigaciones Sociológicas, 97(2), 291 - 310. Recuperado el 10 de 12 de 2018, de <https://papers.uab.cat/article/view/v97-n2-beltran/pdf>
- Bourdieu Pierre (2011) Las estrategias de la reproducción social. Buenos Aires: Siglo XXI
- Botticelli Sebastián (2016) La gubernamentalidad del Estado en Foucault: un problema moderno. Praxis filosófica nueva serie (42), 83 -106
- Bruno, D., & Guerrini, L. (2011). Cultura y posdesarrollo: enfoques, recorridos y desafíos de la comunicación para otros mundos posibles. Signo y Pensamiento, XXX (58), 156-169.
- Canto, C, M. (2015) La disputa teórica sobre las organizaciones civiles. Un asunto político – ideológico. En Roa C.J. (coord.) Las organizaciones civiles mexicanas hoy. México. UNAM

- Chávez B. C., & González U., P. (2018). Las organizaciones de la sociedad civil en México, hacia una reforma de la LFFAROSC. México: Senado de la Republica.
- Collin H, L., & Molina, R. (Junio de 2018). Las Organizaciones de la Sociedad Civil en México: de la invisibilidad al protagonismo. Palido de Luz (93). Recuperado el 20 de 05 de 2019, de <http://palido.deluz.mx/edicion/125>
- Caparás V. & Chinchilla N. (2000) Teoría institucional y teoría antropológica del liderazgo: Salvando un vacío de 40 años. Barcelona: Universidad de Navarra
- De León A. E. (2015) Organizaciones civiles e instituciones internacionales. En Cadena R. Jorge (coord.) Las organizaciones civiles mexicanas hoy. México: UNAM
- Douglas Mary (1996) Como piensan las instituciones. Madrid: Ed Alianza
- Equipo pueblo, AC. (2011). Estrategias de incidencia de las OSC en las políticas públicas. México: Equipo pueblo AC.
- Escobar, A. (2007). La invención del tercer mundo. La construcción y deconstrucción del subdesarrollo. Venezuela: El perro y la rana.
- Escobar D. R. (2010) Las ONG como organizaciones sociales y agentes de transformación de la realidad: desarrollo histórico, evolución y clasificación Revista diálogos de saberes n 32 (32) pp 121- 131
- Foucault M. (2006) Seguridad, territorio, población: Curso en el Collège de France 177-1978. Buenos Aires: FCE.
- Freire P. (2013) Pedagogía del oprimido. México: Siglo XXI
- Freire P. (2005) La educación en la ciudad. México: Ed. Siglo XXI
- Fundación DIS & Fundación Promigas. (2012). Las fundaciones empresariales en Colombia: Una mirada a su estructura y dinámicas.
- García M. B. (2014) Menos estado y más sociedad civil, una crítica al primado de la dialéctica de comunidades sobre la dialéctica de Estados. Revista critica de ciencias jurídicas (41), 20-26
- Gordon, S. R., (1995) El Programa Nacional de Solidaridad en la modernización del Estado Mexicano, en C. M. Vilas (Coord.), Estado y políticas sociales después del ajuste (117-130), México: Editorial Nueva Sociedad – UNAM
- Hall, Richard H. (1996) Organizaciones: Estructuras, procesos y resultados, México: Prentice Hall

- Ibarra, Pedro (2005) Manual de sociedad civil y movimientos sociales. Colección ciencias políticas, Madrid: Editorial Síntesis
- León C. B. (2014) Entre la redención y la conducción, el combate a la pobreza en México 1970 – 2012, México: Ed Fontamara.
- León C. B. (2014) “Institucionalidad frágil y gobiernos duros en la “era de la gobernanza”. Una mirada al estado de Hidalgo”, Segundo Foro Regional del Programa Estratégico de Vinculación, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla 12 y 13 de agosto.
- Lecours A. (ed.) (2005) New Institutionalism. Theory and Analysis. Toronto: University of Toronto Press
- León P. A. (2010) Las organizaciones civiles de México, su contribución en la democratización del espacio público. México: Ed. UAM
- Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil, 9 de febrero de 2004. Diario Oficial de la Federación
- Lozano M. F. J. (2018) Gobernanza. En Ramirez P. J. (Coord.) Conceptos clave en ciencias sociales. Definición y aplicaciones. México: Universidad de Guadalajara.
- March J. G. & Olsen J. P. (1997) El redescubrimiento de las organizaciones, la base organizativa de la política. México: Colegio Nacional de Ciencias Políticas. A. C, Universidad Autónoma de Sinaloa, FCE
- Meyer, W. & Rowan B. (1999) “Organizaciones institucionalizadas: la estructura formal como mito y ceremonia”, en Powell y DiMaggio (comp). El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional. México: Colegio Nacional de Ciencias Políticas. A. C, Universidad Autónoma del Estado de México, FCE.
- Minzberg H. (1991) Diseño de organizaciones eficientes, Buenos Aires: Ed Ateneo.
- Murillo S. (2011) Estado, sociedad civil y gubernamentalidad neoliberal. Revista de la carrera de sociología (1) (1), 91-108.
- Nahmad S.S. (2014) La antropología aplicada en México, ensayos y reflexiones. México: Casa Chata.
- Oscar Rey. (2017) Reestructuración de la organización, documento interno de la organización.
- Pérez, E. M. (2014) Democracia y sociedad civil: el ejercicio de la ciudadanía en sociedades heterogéneas, Santa Fe Argentina, en Instituciones y sociedades

- heterogéneas, con rasgos de pre, post y modernidad. México: El colegio mexiquense A.C
- Peruzzotti, E. (2002) Emergencia, desarrollo, crisis y reconstrucción de la sociedad civil argentina. En A. Panfichi (coord.) Sociedad civil. Esfera pública y democratización en América Latina: Andes y Cono Sur. México: Fondo de Cultura Económica.
- Peters G. (2003) El nuevo institucionalismo, teoría institucional en ciencia política. Barcelona: Ed. Gedisa
- Peters, T.J. & R.H. Waterman J. (1984), En busca de la excelencia, Lasser Press, México
- Powell W. W & Dimaggio J.P. (1999) (comp). El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional. México: Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, A.C, Universidad Autónoma del Estado de México, Fondo de Cultura Económica.
- Ramírez A. S. V. (Enero/junio de 2013). Organizaciones de la Sociedad Civil, entre formas. Gestión y Estrategia (43), 51-65.
- Revueltas, A. (1993). Las reformas del Estado en México: del Estado benefactor al Estado neoliberal. Política y Cultura,(3), 215-229.
- Restrepo , E. (2016). *Etnografía: Alcances, técnicas y éticas*. Bogota : Envion-Pontifica Universidad Javeriana.
- Roa, J. C. (2015). Las organizaciones civiles mexicanas hoy. México: UNAM
- Romero M. & Ramiro P. (2012) Pobreza 2.0 Empresas, estados y ONGD ante la privatización de la cooperación al desarrollo. España: Icaria Editorial.
- Roth, Erick U. (Agosto de 2004) El Cambio social comunitario. Análisis de la influencia de los factores de implantación y asimilación sobre la aceptación de las innovaciones en contextos comunitarios de Bolivia. Órgano de difusión científica departamento de Psicología UCBSP v.2 Recuperado el 20 de 10 de 2019 de, http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-21612004000200003
- Rivas, J. (2003). El neoinstitucionalismo y la revalorización de las instituciones. Reflexión política, 5 (9)
- Rodríguez U., M. (7 de Marzo de 2012). *Metodologías de la investigación*. Obtenido de Introducción general a la metodología para la investigación: <https://metodologiasdelainvestigacion.wordpress.com/2012/03/07/introduccion-general-a-la-metodologia-de-la-investigacion/>

- Rosanvallon Pierre (2007) La contrademocracia: la política en la era de la desconfianza. Buenos Aires: Ed. Manantial
- Sassen, S. (2015). Expulsiones. Brutalidad y complejidad global. Buenos Aires: Katz Editores
- Sennett R. (2007) La cultura del nuevo capitalismo. Barcelona: Editorial Anagrama.
- Serna de la Garza, J. (2010). Globalización y gobernanza: Las transformaciones del Estado y sus implicaciones para el derecho público (contribución para una interpretación del caso dela guardería ABC). México: UNAM. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/241978153/Serna-De-La-Garza-Jose-Maria-Globalizacion-Y-Gobernanza-PDF>
- Solís P. P. C. Organizaciones modernas: nuevos retos para el diseño de estructuras y de procesos de decisión en Ortega R. Ma. (Ed) (1993) Estrategias organizacionales. México: Universidad Autónoma Metropolitana.
- Scott W. R. (2012) Teoría institucional y organizaciones en Vergara R. Organizaciones e instituciones. México: Ed. Siglo XXI
- Tejeda G. J. (2014). Las dimensiones de la sociedad civil. Polis: Investigación y Análisis Sociopolítico y Psicosocial, 10 (1), 133-156.
- Tischler, S. (2001). La ¿sociedad civil?: ¿fetiche?, ¿sujeto? Bajo el Volcán, 2 (3), 169-181.
- Vargas H. J. (2006). El desarrollo emergente de la sociedad civil como forma de gobernabilidad. Contribuciones desde Coatepec, (10), 117-148.
- Vargas H, J. G. (2008). Perspectivas del institucionalismo y neoinstitucionalismo. Ciencia administrativa, 1, 47-58. Recuperado el 27 de 05 de 2019, de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/perspectivas2008-1.pdf>
- Vergara R. (1997) “El redescubrimiento de las instituciones: de la teoría organizacional a la ciencia política” en March James G y Olsen Johan P. El redescubrimiento de las organizaciones, la base organizativa de la política. México: Colegio Nacional de Ciencias Políticas. A. C, Universidad Autónoma de Sinaloa, FCE
- Villar, R., Butcher, J., Gandini, L., & Sordo, S. (2014). Fundaciones empresariales en México: Un estudio exploratorio. México: Centro de investigación y Estudios sobre la sociedad civil, A.C.



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

ACTA DE EXAMEN DE GRADO

No. 00134

Matrícula: 2173800623

ORGANIZACIONES
 INSTITUCIONALIZADAS Y CAMBIO
 SOCIAL ALTEPETL. ESTUDIO DE
 CASO.

En la Ciudad de México, se presentaron a las 14:00 horas del día 15 del mes de noviembre del año 2019 en la Unidad Ixtapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana, los suscritos miembros del jurado:

DR. BENITO LEON CORONA
 DR. LUIS MANUEL JUNCOS QUIANE
 DR. JESUS MANUEL RAMOS GARCIA

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

MAESTRO EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

DE: LUIS MIGUEL ENCASTIN SANTOS

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

Aprobar

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



LM

LUIS MIGUEL ENCASTIN SANTOS
 ALUMNO

REVISÓ



MTRA. ROSALVA SORIANO DE LA PAZ
 DIRECTORA DE SISTEMAS ESCOLARES

DIRECTOR DE LA DIVISIÓN DE CSH



DR. JUAN MANUEL HERRERA CABALLERO

PRESIDENTE



DR. BENITO LEON CORONA

VOCAL



DR. LUIS MANUEL JUNCOS QUIANE

SECRETARIO



DR. JESUS MANUEL RAMOS GARCIA