



Universidad Autónoma Metropolitana

Unidad Iztapalapa

“Conformación de Redes
Interorganizacionales
Caso: Vamos FDS”

T e s i n a
Para obtener el Título de
Licenciado en Administración

Presenta:
Danilo Chávez Rodríguez
Director: Dr. Antonio Barba Álvarez

México D.F., Julio 2003

A

mi querido Abuelo

por su enseñanza

más grande: la fortaleza.

*“La cultura es una vocación universal,
es comprensión del otro con el otro”*

-José María Martinelli-

“La conciencia y la mentalidad de las generaciones cambian constantemente, pues cambia la forma de entender y observar las cosas de los hombres, de modo que no hay una identidad colectiva intacta. En cambio, es precisamente la conciencia la que dota al ser humano de una identidad única, y son los hombres los que finalmente determinan a la comunidad. Se trata, entonces, de entender a las personas para poder entender el colectivo”.

-José Saramago-

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	1
---------------------	----------

Capítulo I. MARCO TEÓRICO

1. Introducción	5
2. Estudio de las Organizaciones	
2.1. La organización como Sistema: Sistema Cerrado y Sistema abierto	7
3. Organización y medio ambiente	9
3.1. La Teoría Organizacional del 'Interfirm' (Almarin Phillips 1960).	10
3.2. Estructura Organizacional del Fracaso (Oliver E. Williamson 1975)	12
3.3. Intercambio Social Entre Colectividades (Peter M. Blau 1964)	13
3.4. El Modelo de <i>Organization-Set</i> de Relaciones Interorganizacionales (William Evan 1972)	16
4. Conjunto Organizacional (<i>Organization-Set</i> , William Evan)	20
4.1. La Dimensión Cultural en la Organizaciones	23
5. Las Organizaciones No Gubernamentales	25
5.1. Conceptualización de las ONG	26
5.2. Clasificación	27
5.3. Características: Fortalezas y Debilidades	28
5.4. Tipologías de ONG	29
5.5. Avance Histórico de las ONG en México	29

Capítulo II. MARCO METODOLÓGICO

1. Objeto de Estudio	34
2. Definición del Problema	35
3. Metodología Pertinente	36
3.1. Metodología Cuantitativa	37
3.2. Metodología Cualitativa	39
3.3. Estudio de Caso	40
4. Instrumentos Metodológicos	43
4.1. La Entrevista	43

4.2. Búsqueda de Archivos	44
4.3. Instrumentos metodológicos pertinentes	44

Capítulo III. INVESTIGACIÓN DE CAMPO

1. Introducción	46
2. Acerca de la Fundación Vamos	47
3. Plan de Trabajo	52
4. Investigación Documental	55
5. Entrevistas	56
6. Análisis Documental	58
6.1. Iniciando el tejido: Recorrido Histórico	58
6.2. El entramado interno: Mandato Social	61
6.3. Lienzos Estratégicos: Dos casos innovadores	65

CONCLUSIONES	73
---------------------	-----------

BIBLIOGRAFÍA	77
---------------------	-----------

ANEXO	80
--------------	-----------

Cuadros

Cuadro A: Socios de la Fundación Vamos en su creación 1996	81
Cuadro B: Membresías Fundación Vamos 1997-2001	84
Cuadro C: Donantes Nacionales de la Fundación Vamos 1996-2001	86
Cuadro D: Donantes Internacionales de la Fundación Vamos 1996-2001	87
Entrevistas	88

ÍNDICE DE FIGURAS, CUADROS Y ESQUEMAS

Figuras

Figura 1: Sistemas Abiertos y Cerrados y el Nivel de Análisis	8
Figura 2: Oligopolio Simple	10
Figura 3 :Oligopolio Complejo: Cuatro Generaciones	11
Figura 4 :Modelo de la Estructura Organizacional del Fracazo	13
Figura 5 : Intercambio Social	16
Figura 6 : Dimensiones del Organization Set	18
Figura 7 : Relaciones Organizacionales	19
Figura 8: Relaciones Organizacionales	22
Figura 9: Ámbitos dentro de las Organizaciones de la Sociedad Civil	27
Figura 10:Estructura Lógica del Proceso de Investigación Cuantitativa	38

Cuadros

Cuadro 1: Niveles de Análisis	6
Cuadro 2: Patrones de particularismo y universalismo I	14
Cuadro 3: Patrones de particularismo y universalismo II	15
Cuadro 4: Nivel de Análisis del Organization Set	17
Cuadro 5: Dimensiones del Organization Set	18
Cuadro 6: Número de Organizaciones Civiles nueva, que permanecen y desaparecen por año 1998-2000	31
Cuadro 7: Fuentes de Financiamiento	50
Cuadro 8: Estrategia de Investigación de campo	54
Cuadro 9: Entrevistas	57
Cuadro 10: Programas de Desarrollo Social (PDS)	64
Cuadro 11: Estado en los que opera	66

Esquemas

Esquema 1: Origen de la Fundación Vamos	60
Esquema 2: Curso del Trabajo de la FV	61
Esquema 3: Relaciones a escala	62
Esquema 4: FV: Sus diversas relaciones	63
Esquema 5: Vamos FDS Outputs	68
Esquema 6: Alianza con la IYF	69
Esquema 7: Programa Professio	71
Esquema 8: Conjunto Organizacional: Professio	72

Introducción

La presente tesina describe el comportamiento de una organización no lucrativa en cuanto a la relación que tiene con otras organizaciones de tipología tanto homogénea como heterogénea. La inquietud, acerca de las conformaciones de relaciones, tiene su punto de inicio en la Reunión Internacional de Organizaciones Civiles, llevada a cabo en la ciudad de Monterrey en febrero del 2002. En aquella oportunidad fui invitado como observador. En ella me percaté de que aún en los espacios destinados, organizados e instaurados para estas organizaciones, existen vacíos de comunicación, ya sea por razones de tiempo, temática, etcétera, dichos representantes tienen un acercamiento somero a otras organizaciones.

Poder dilucidar éste comportamiento de comunicación a un nivel más abstracto como es el caso de las relaciones interorganizacionales, empezó a tomar forma meses después con dos experiencias más: 1] El Seminario de Cultura Organizacional y 2] mi incorporación al grupo de trabajo del Sistema de Información de Organizaciones de la Sociedad Civil (SIOS), del INDESOL¹.

En el primer caso, permitió un acercamiento al ámbito teórico de la Teoría de la Organización y sus respectivos niveles de análisis de las organizaciones. En cuanto al segundo caso, el SIOS, me permitió conocer cómo actúan estas organizaciones en el contexto nacional y sus respectivas relaciones con el sector gubernamental.

Estos aspectos, a medida que transcurrió la investigación, fueron complementados con otras fuentes; entre ellas la colaboración de investigadores de Programa Interdisciplinario de Estudios del Tercer Sector (PIETS) referente a sus publicaciones así como conversaciones sobre estos temas y del trabajo que llevan realizando en México. Otra fuente es el Centro de Documentación e Información sobre Organizaciones Civiles (CEDIOC) donde información de orden cuantitativo fue también de suma pertinencia.

De acuerdo al marco referencial en el que se apoyó esta investigación, se pudo inferir algunos aspectos de este tipo de relaciones. Cabe señalar que los estudios de las organizaciones tienen un desarrollo importante en organizaciones del sector privado

¹ Instituto Nacional de Desarrollo Social

(empresas) y en el sector público (gobierno, en menor proporción), pero tienen un menor desarrollo en cuanto al estudio empírico y teórico del “tercer sector” (que uno de sus actores son las organizaciones no gubernamentales).

El proceso de búsqueda de información se tuvo que recorrer varios caminos que fueron guiados por textos de diferentes disciplinas de las ciencias sociales que dan cuenta aspectos de cómo éste fenómeno cobra importancia en el contexto tanto nacional como internacional; la bibliografía de la Teoría de la Organización, en este caso, fue dónde se profundizó más.

Del campo teórico se hace un enlace con la vida práctica en un contexto donde la apertura a la globalización de las naciones, desde la década de los sesenta, es cada vez más evidente. Así se corrobora con los tratados de libre comercio, la internacionalización del sistema financiero, la participación activa de la sociedad civil en problemas globales, etcétera. Este tipo de aperturas modifica las estructuras de cada país en términos económicos, políticos, sociales y culturales. Entre estos cambios podemos encontrar la institución y acoplamiento de nuevos tipos de organización, como son las Organizaciones No Gubernamentales (ONG's).

Los estudios respecto a este nuevo tipo de organizaciones tienen un marco de referencia de ciencias como la Sociología, Economía, Política, entre las más representativas. Estos estudios si bien son útiles para entender la evolución y la rápida propagación de las ONG's, requieren una mayor atención en el aspecto organizacional. Estos estudios aunque son escasos conforman un rico instrumento para poder dilucidar mejor el fenómeno de las ONG's.

La pertinencia de su análisis se debe a que en México estas conformaciones funcionan con mayor dinamismo desde hace cuatro décadas, propagándose y extinguiéndose en plazos reducidos. El carácter volátil de un porcentaje del universo de las ONG's en México se debe en muchos casos a la falta de recursos o de una planeación a largo plazo. Elementos como el nivel de profesionalidad, campo de acción, experiencia, relaciones entre organizaciones son aspectos que dependiendo su acción las fortalecen o las debilitan.

Como se mencionó el tema a tratar a continuación tiene la intención de describir la importancia del estudio de las ONG con respecto al contexto donde opera, desde

una perspectiva de los Estudios Organizacionales. Haciendo hincapié al actuar e interactuar de las mismas en relación con organizaciones de la misma especie y otras constituidas de diferente forma (Instituciones de Gobierno, Organismos Internacionales, Empresas, etc.) las cuales promueven, colaboran, fomentan, ayudan, a las ONG's para que cumplan sus objetivos. Las ONG's necesitan recursos y medios para poder hacer tangible su propósito. Normalmente, encuentran fuentes de financiamiento en instituciones gubernamentales, empresas (por ejemplo, transnacionales), y también colaboraciones de la ciudadanía.

La tesina se divide en tres secciones que permitan una mejor construcción del fenómeno a interpretar. Así la dividimos en el Marco Teórico, el Marco Metodológico, la Investigación de Campo. En el Marco Teórico propuesto se expone el cómo se puede estudiar la conformación de redes interorganizacionales de la Fundación Vamos, para ello tomaré el modelo del *organization-set* de William Evan (1967). Se presenta un apartado especial para describir a las ONG's. El Marco Metodológico está compuesto de la exposición de motivos por los cuales se pretenden hacer la investigación y cómo se pretendió desarrollar. La Investigación de Campo realizada en la Fundación Vamos contiene información del proceso de la recopilación de información, la aplicación de entrevistas y la elaboración de las redes interorganizacionales -de acuerdo a esta información. En las conclusiones generales de la tesina se hará un recorrido por las tres secciones previas. Esto con el fin de poder ver como tanto los espacios teóricos, metodológicos y empíricos convergen en la investigación.

CAPÍTULO I.

M A R C O

T E Ó R I C O

1 Introducción

El presente estudio se realizó bajo el marco referencial de los Estudios Organizacionales. En la investigación se propone el análisis de la conformación de redes de una ONG, debido a la importancia que tiene para las mismas el relacionarse con otras organizaciones (vínculos que tiene diversa tipología). Para tal efecto se estudiará la Fundación Vamos², que es una organización no gubernamental (ONG) de reciente creación (1996).

En ésta sección, se expone los elementos teóricos que permiten indagar sobre el estudio de dicha organización. El propósito será delimitar el terreno en el cual la investigación pueda desenvolverse. Primero se hará una exposición sobre los estudios de las organizaciones, sus enfoques y en cual ésta investigación se ubica. Se continuará con la exposición de algunos modelos mediante los cuales se han estudiado las relaciones interorganizacionales. Después, se ubicará el modelo sobre el cual trabajaremos. Para finalizar se presenta un apartado especial sobre las ONG, desde un punto de vista organizacional, donde rescatamos aspectos históricos de su evolución en México.

2 Estudio de las Organizaciones

Para abordar el estudio de las organizaciones se han tomado ciertos parámetros para un análisis adecuado, los cuales determinan un marco de referencia. Barba y Solís (1997:45) expresan estos parámetros en tres niveles de análisis: 1] *Individual-grupal*, 2] el de la *Organización* y 3] el de la *Sociedad*. Por un lado esta delimitación, permite estudiar diversos aspectos concentrándose en un terreno específico, por otro lado las indagaciones y resultados que se presenten sirven de apoyo para relacionarlos con aspectos que afecten a los otros niveles de análisis. Cabe destacar que además de los tres niveles de análisis existen elementos que se pueden encontrar en estos

² El nombre con que se constituye oficialmente es VAMOS FDS. A.C.

ámbitos, como son, la estructura, tecnología, medio ambiente, fines organizacionales, estrategias, cultura; entre otros aspectos que son comunes en las organizaciones.

Con base a Barba y Solís (1997) para la explicación de estos tres niveles, se sugiere un cuadro que ejemplifique y que de cuenta de la importancia de estos parámetros que permiten explicar mejor la acción de las organizaciones(ver Cuadro 1).

Cuadro 1:
-Niveles de Análisis-

Ámbitos Organizacionales	Se estudia	Nivel	Contexto	Intenta explorar	Años
Individual Grupal	<i>Comportamiento individual y grupal</i>	<i>Psico-social</i>	<i>Características organizacionales</i>	<i>Impacto sobre las actitudes del comportamiento de los individuos y los grupos</i>	<i>1900-1940 's</i>
Organización	<i>Rasgos y procesos sociales</i>	<i>Organizacional</i>	<i>Organización</i>	<i>Distintos componentes analíticos (la especialización, la comunicación, las redes o la jerarquía)</i>	<i>1940 's a nuestros días</i>
Sociedad	<i>La organización como actor colectivo en un gran sistema de relaciones</i>	<i>Social</i>	<i>Sociedad</i>	<i>El examen de la relación entre una organización específica o tipos de organizaciones con el medio ambiente; la relación que se desarrolla entre un número de organizaciones vistas como un sistema interdependiente</i>	<i>1970 's a nuestros días</i>

Basado en Barba y Solís (1997:46)

De este cuadro se puede añadir que los estudios que se realizan a las organizaciones y a sus componentes, no desechan la periodicidad –en cuanto a los años que se expone en el cuadro- sino que estos cambios en el nivel de análisis vienen como generaciones de conocimiento, más que de períodos. Así, los estudios a nivel individual – grupal, continúan. De ésta manera es que existe una relación estrecha. En el caso de este trabajo abordaremos el tercer nivel de análisis, el que tiene que ver con la relación de la organización con su medio ambiente, aspecto que se desarrollará más adelante.

Otro aspecto relevante en los estudios de las organizaciones es cómo se ha diversificado la visión que se tiene de ellas. A este respecto, el uso de analogías de términos que corresponden a otras ciencias a permitido que el estudio de la organización, con todo lo que con lleva esta abstracción, pueda explicarse mejor, y no

sólo eso, sino que pueda indagar nuevas formas de hacer organización. Entre estas rescatamos: la visión paradigmática de ver a las organizaciones como un ente racional o natural; también observar a las organizaciones en términos metafóricos, como es el caso de la metáfora de la maquina, del ser vivo, la cultural, la política, etc.; por otro lado, Ludwing Bertalanffy (1950) con su *Teoría General de Sistemas*, enfoca el estudio de la organización en términos de sistemas, debido a que su actuación particular está dado en términos de un espacio mayor, por ejemplo: átomo – molécula; individuo - grupo; grupo – organización; organización – sociedad.

De acuerdo a estas perspectivas, que no se puede ignorar, rescatamos la terminología de sistemas la cual permite inferir cuestiones como la relación, interdependencia, intercambio de recursos, negociaciones, estrategias, cultura; aspectos que hablan de un contacto entre individuos, objetivos comunes, organización y sociedad. A continuación se hace una exposición breve de una dicotomía en cuanto a la organización como sistema, como es el caso del sistema cerrado y sistema abierto.

2.1 La organización como Sistema: Sistema Cerrado y Sistema abierto

El *sistema* -clasificado como- *cerrado*, hace referencia a la organización como un todo. Los niveles de análisis se centran en los individuos o grupos, por ejemplo el desempeño *managerial*. Clegg (1990: 51) dice que, “Un sistema cerrado, puede ser concebido como una organización o como una maquina, que no monitorea ni responde al medio ambiente”. Se puede inferir que todos los acontecimientos que suceden fuera de la organización, son permanentes y controlables.

En el caso del *sistema abierto*, la organización es vista como parte de un medio ambiente definido por su contexto social; donde interactúa con otros organismos sociales. El sujeto de análisis en este caso es la propia organización o un conjunto de organizaciones con relación a su medio ambiente. “El marco de referencia del sistema abierto permite una dinámica conceptualización de las organizaciones.[...] Su apertura consiste precisamente en la capacidad de importar recursos y energías del medio ambiente, con el fin de beneficiar al sistema interno. El sistema abierto es inherentemente adaptable.” (Clegg,1990:51)

Con base a lo mencionado podemos encontrar dos sendas generales en los estudios de las organizaciones, las que se concentran en el estudio que con lleva lo que está dentro de la organización (intra organizacionales) y aquello donde el objeto de estudio reside fuera de la organización (inter organizacionales). Para efectos de descripción en la Figura 1 se expone ésta interpretación.

FIGURA 1:
-Sistemas: Abierto y Cerrado y el nivel de Análisis-

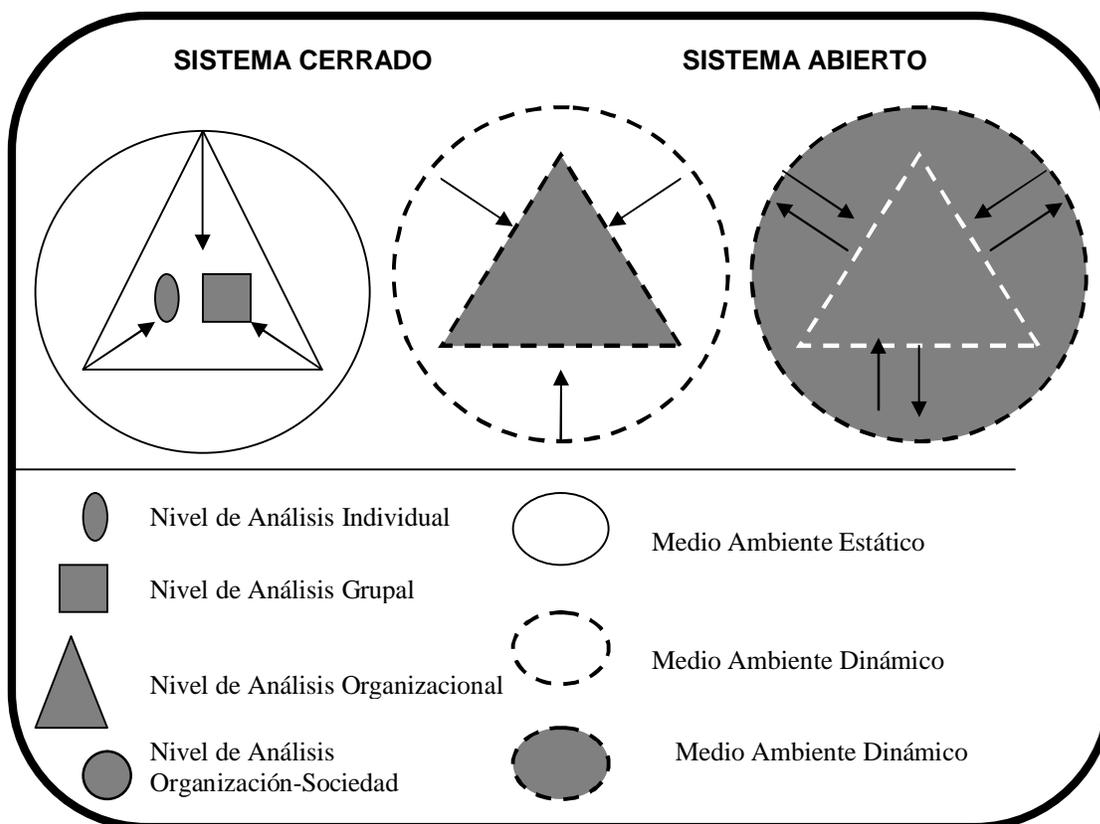


Figura elaborada por el autor

Con respecto a la Figura 1, en el caso del sistema abierto se puede observar que, dado el nivel de análisis recae en la relación organización – sociedad, ésta última puede tener un ambiente de relaciones muy dinámico y/o inestable. La organización puede ser causa o efecto de este comportamiento dinámico de su contexto, debido a esto tanto percibe como emana reacciones. Éste intercambio en algunos casos peligró la supervivencia de la organización, entendiéndose como tal a la durabilidad de sus operaciones o acciones con el ambiente y sus miembros.

Éste último efecto, el de la durabilidad o supervivencia de la organización nos remite a un terreno donde el contacto con otros actores sociales (gobierno, empresas lucrativas y no lucrativas) es necesario. Hoy en día, donde las sociedades sufren un cambio cultural global y donde nuevas formas de organizarse son más que necesarias, es importante tomar en cuenta nuestro entorno, en el caso de ésta investigación de la organización a la que analizaremos.

En el siguiente punto se expone así los elementos que nos permiten entrar en el terreno donde el nivel de análisis tiene que ver con la organización y su medio ambiente.

3 Organización y medio ambiente

Después del breve recorrido que se hizo de los principales niveles de análisis, para el estudio de las organizaciones, ahora vamos arribando donde la investigación tiene su centro de partida: el análisis *interorganizacional*; “ se adopta un enfoque de sistemas abiertos que coloca el análisis a nivel de la organización como un todo” (Barba y Solís: 1997;34).

“Por un lado, el análisis de redes interorganizacionales centra su estudio, no en la unidad organizacional individual o en sus características como un agregado, sino más bien en las redes de relaciones que se establecen entre las empresas y que se manifiestan en una gran variedad de acuerdos institucionales [...] que son utilizados para coordinar las actividades a través de las fronteras organizacionales”.

(Barba y Solís 1997:34)

Para una mejor explicación al análisis interorganizacional, es pertinente hacer referencia a algunos trabajos mediante los cuales se explica este comportamiento organizacional (Estos trabajos surgen a partir de los años sesenta y se desarrollan más en la década de los setenta y ochenta). Desde distintos enfoques el debate empieza a desarrollarse a partir de corrientes dominantes, algunos modelos representativos del estudio interorganizacional, son recopilados por William Evan (1976 y 1978). Asumo la necesidad de presentar cuatro modelos representativos que se encargan de satisfacer

alguna inquietud para explicar mejor el comportamiento de una organización con relación a otras.

3.1 La Teoría Organizacional Del '*Interfirm*' (Almarin Phillips 1960).

Phillips hace su aporte al estudio organizacional de conformaciones oligopólicas (*interfirm*) de las empresas desde un punto de vista económico. Su análisis empieza cuando análogamente compara el comportamiento de las personas y el de las empresas; si las personas pueden comportarse diferente como grupo que como entidades particulares, las empresas también lo pueden hacer.

Atribuye a su estudio dos casos de oligopolio: el simple y el complejo. En el **oligopolio simple** las empresas que forman el grupo, asemejan su comportamiento global mediante acuerdos: "Esta acción paralela de oligopolio es evidencia que ellos se reconocen miembros del grupo." (Phillips 1960, citado en Evan:1978;18). En la Figura 2 se ejemplifica un caso de Oligopolio simple con su respectiva relación en el modelo *interfim*.

Figura 2: Oligopolio Simple

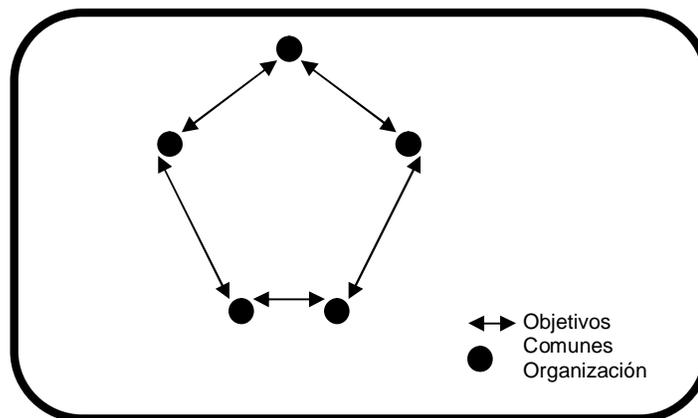


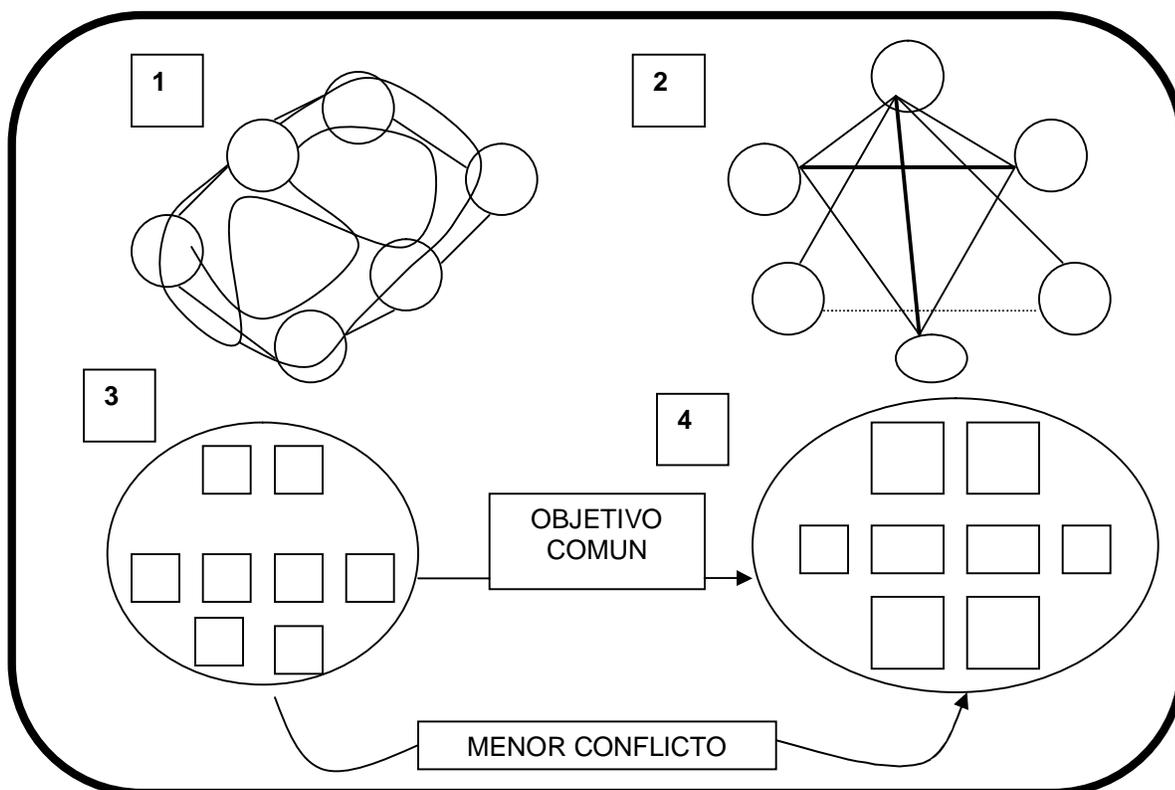
Figura elaborada por el autor

Pero la actuación del grupo oligopólico no puede ser estática todo el tiempo, es decir, a medida que los objetivos comunes son cumplidos y por medio de ellos promuevan su extensión, cada empresa puede requerir de ciertos recursos más que otras. Es cuando surgen sub-objetivos o sub-metas, y dejan el objetivo inicial del *interfirm* en un segundo plano.

El **oligopolio** va adquiriendo **complejidad** cuando una relación formal no funciona. Entonces, requiere de nuevas estrategias para que subsista el objetivo o meta del *interfirm*, claro, en beneficio del conjunto de empresas. Phillips sugiere cuatro generalizaciones que competen al **oligopolio complejo**³:

1. El *interfirm* debe ser más formal, mejor planeado con mejor coordinación si la eficiencia del simple oligopolio se quiere mantener en un número grande de empresas en el grupo.
2. Mientras más asimétrico es la distribución del poder, dado al número de empresas integrantes, menor formalización requiere el grupo para lograr ser eficiente.
3. Si las empresas son sustancialmente similares, entonces presentan menores conflictos. Y no necesitan de una fuerza externa que resuelva los problemas.
4. Son mejores organizadas y eficientes las empresas que venden más, por lo tanto, sus relaciones deben ser más formales para mantener el grado de eficiencia. (Phillips, 1960 citado en Evan: 1978;20-22)

Figura 3. Oligopolio Complejo: cuatro generaciones



Gráficas Elaboradas por el autor, con base a (Phillips: 1960 citado en Evan: 1978;20-22)

³ Ver también Figura 3

3.2 Estructura Organizacional Del Fracaso (Oliver E. Williamson 1975)

Williamson es uno de los teóricos que concuerda con el paradigma del sistema natural⁴, en cuanto al estudio de las organizaciones. Con ese marco de referencia su estudio de la *estructura organizacional del fracaso (organizational failures framework)* permite tomar en cuenta un nuevo juicio acerca cómo pueden ser estudiadas las organizaciones, donde el ambiente es un factor que determina o promueve el comportamiento de una organización.

Es en 1975 que Williamson formula la teoría “estructura organizacional del fracaso” la cual analiza las funciones de los *mercados y jerarquías* (organizaciones internas o formales) que inciden en las transacciones económicas. Su interés surge con la exploración de condiciones en las cuales las jerarquías (*organizaciones*) suplen a los mercados como eficientes mecanismos económicos. Su teoría centra dos clases de variables, como son: 1) los Factores Humanos y 2) Factores Ambientales; donde suceden cuatro interrelaciones.

Los Factores humanos involucran variables de *fronteras racionales y oportunismo*. Por su parte, Factores Ambientales, los clasifica en variables de *incertidumbre/complejidad y pocos números*. De ésta combinación surge una quinta interrelación: la *información condensada*, que se desprende de *incertidumbre/complejidad y oportunismo*; dicha interrelación induce a la variable de *pocos números* a que trabaje con muestras dentro de una transacción. (Williamson:1975, citado en Evan:1980; 5)

A continuación, en la Figura 3, interpreto la descripción de Williamson de su teoría de la “estructura organizacional del fracaso”.

⁴ Dentro del paradigma del sistema natural las organizaciones detentan propiedades, análogas a los seres vivos, de esta manera, mantienen su equilibrio en la medida de que puedan sobrevivir a los cambios organizacionales.

Figura 4:
Modelo de la Estructura Organizacional del Fracaso

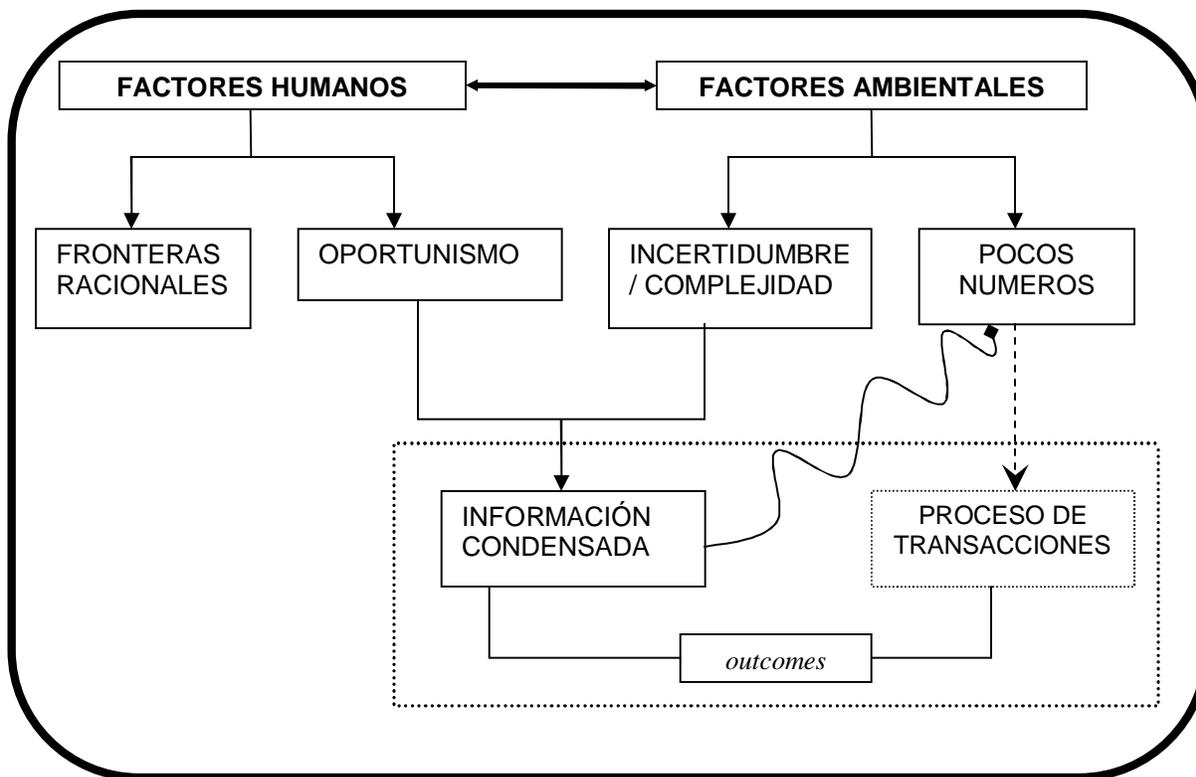


Figura elaborada por el autor, con base a Williamson 1975, citado en Evan: 1980:5

El área que está representada con un cuadro segmentado se puede entender como el fracaso estructural, debido a, “la inhabilidad de los integrantes para predecir los ‘outcomes’ de las transacciones, bajo acuerdos definidas las variables es cuando surgen las ‘estructuras jerárquicas’. Las cuales son diseñadas para incrementar la importancia de las probabilidades que un contrato sea llevado a cabo.” (Williamson:1975, citado en Evan:1980;5).

Las Estructuras Jerárquicas son la alternativa de asegurar que las eventualidades de la rutina económica no perjudiquen el comportamiento de la organización. (Williamson:1975, citado en Evan:1980;5)

3.3 Intercambio Social Entre Colectividades (Peter M. Blau 1964)

Para Blau es importante el estudio de las relaciones interpersonales, intergrupales e interorganizacionales. Debido a que este tipo de relaciones involucra la prestación de un favor, ayuda, servicio donde generalmente es correspondido por alguna respuesta. Se observa que hay relaciones bilaterales y unilaterales; en la relación bilateral existe un compromiso tácito o pre-escrito, en cambio cuando la relación es unilateral no cabe esa correspondencia.

Blau (1964) se pregunta dos cosas con base a las relaciones antes mencionadas: “¿qué atrae a los individuos a las asociaciones? y ¿ si las transacciones son simétricas o no?”. Para responder estas preguntas enfoca el estudio de la estructura social tomando en cuenta los siguientes aspectos: 1] *la integración*, 2] *diferenciación*, 3] *legitimación* y 4] *oposición*.

Completa los cuatro aspectos ubicándolos de acuerdo a dos franjas que dominan las relaciones sociales, como es el *Particularismo* (“se refiere al *status* atribuido que son valorados solo por el grupo interno” Blau: 1964, citado en Evan:1978;56) y el *Universalismo*(“se refiere a atributos valorados de forma general”Idem.). Así mismo considera “si la interacción social es producto de un emergente agregado, resultado de preocupaciones de la colectividad o son ellos los que organizan y explícitamente se enfocan en algo común, inmediato o último, objetivo.”(Idem).

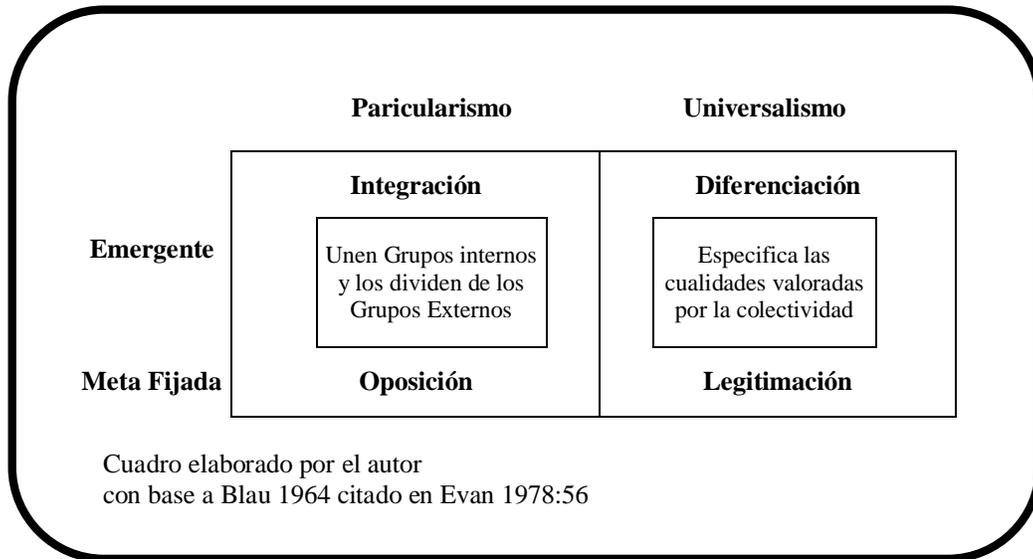
Los Cuadros 2 y 3 de Blau, permite entender mejor la ubicación de los aspectos mencionados. En la Cuadro 2 se describe algunos aspectos que pertenecen a los patrones de particularismo y universalismo:

Cuadro 2: Patrones de Particularismo y Universalismo I

	Particularismo	Universalismo
Emergente	Integración	Diferenciacion
Meta fijada	Oposición	Legitimacion

Fuente Blau 1964 citado en Evan 1978;56

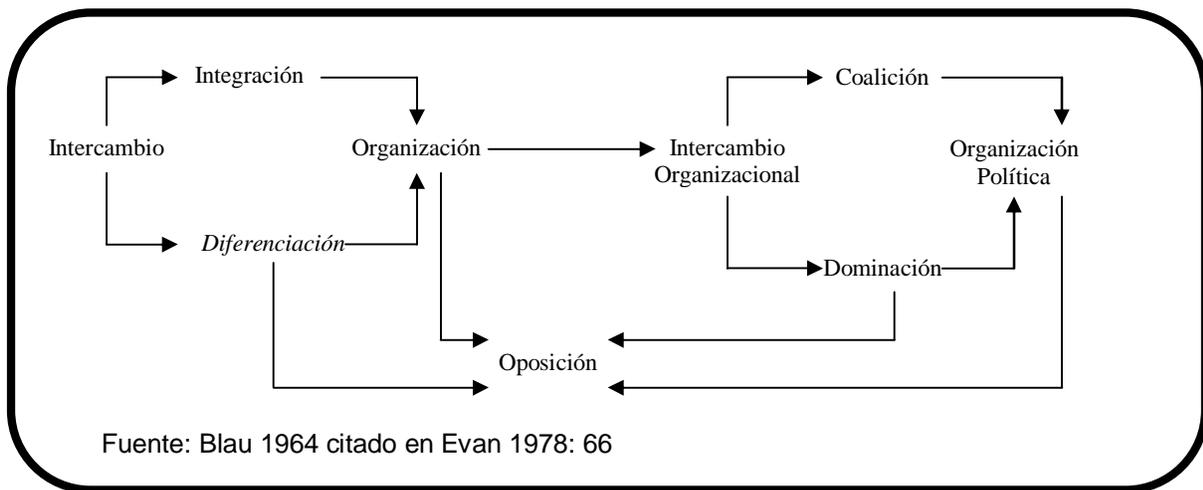
Cuadro 3: Patrones de Particularismo y Universalismo II



El elemento útil de las transacciones sociales es la *confianza* que se crea en el intercambio, que es recíproco, es un convenio y compromiso informal. Blau (1964) dice que “el intercambio social requiere de confianza. La confianza mutua entre las distintas formas de transacciones –para intercambiar avisos, ayuda, apoyo social, y compañerismo- y las difusas transacciones promueven al acuerdo un gran significado intrínseco”(Blau:1964, citado en Evan:1980;58)

En el modelo propuesto de intercambio social, se observa, de acuerdo con Blau (1964), que para que sucedan esas relaciones debe existir algo que la promueva. Además de la confianza y de una retribución, el móvil es la competencia. “Ocurre entre unidades sociales que poseen el mismo objetivo.”(Blau:1964, citado en Evan:1980;63) Además la competencia “promueve una diferenciación jerárquica entre las organizaciones exitosas y las que no lo son. [...] La competencia entre colectividades que pertenecen en algún respecto a un tipo similar manifiesta patrones de movilidad de individuos de una a otro, la cual continuamente modifica las fronteras de la estructura interna”. (Idem)

Figura 5. Intercambio Social



En la Figura 5, propuesta por Blau (1964), se observa un flujo de intercambios que articulan a los grupos internos (*Integración*, *Diferenciación*) y que por medio de la organización se procede una relación la cual combina aspectos como la *Coalición* y *Dominación*. Ambos sectores destacados por el recuadro segmentado, se encuentran o convergen en la *Oposición* que, como dice Blau, es el punto donde se da el intercambio social.

Esta visión es útil, en la medida en la que pretendo exponer un flujo de relaciones de una ONG que por iniciativa de sus miembros interactúa en diferentes campos. Pero se debe tomar en cuenta que las ONG's responden a un flujo más dinámico y cambiante, de acuerdo al ambiente en que este participando.

3.4 El Modelo de *Organization-Set* de Relaciones Interorganizacionales (William Evan)

El modelo del *organization-set* desarrollado por William Evan (1966) conduce al estudio interorganizacional desde un punto de vista más dinámico, por las características de la relación entre organizaciones. La complejidad y la variabilidad con la que las organizaciones actúan requieren de un estudio analítico que de cuenta de fenómenos organizacionales donde existen interacciones tanto dentro de la organización como fuera.

Modelo de Sistemas:

Para Evan, es importante destacar que las organizaciones actúan dentro de un contexto y que por ende ese contexto puede ayudarnos a reflexionar mejor sobre el comportamiento de las organizaciones. De ahí postula a las organizaciones como 'sistemas abiertos' y que por necesidad se comprometen con su ambiente de distintos modos (Evan:1976; 78).

“En futuros postulados la interrelación de los componentes de un sistema dado, el sistema que identifica *input elements* (recursos que ingresan a la organización), elementos procesados, *output elements* (recursos que salen de la organización), y efectos de retroalimentación” ayudaran a que las interrelaciones se puedan ver en tres niveles de análisis: “1) Los subsistemas de una organización, 2) El sistema organizacional en su globalidad y 3) los suprasistemas”.(Evan:1966; 78-79). En el siguiente cuadro así se ejemplifica.

Cuadro 4.: Nivel de Análisis del Organization Set

Nivel de Análisis	
1) Los subsistemas de una organización	“Estudia la interacción entre varias sub-unidades.”
2) El sistema organizacional en su globalidad	“Este estudio incluye el examen de: a) Componentes culturales, valores, y metas. b) Componentes estructurales los que consisten de varias relaciones entre las sub-unidades; y c) Los componentes tecnológicos”
3) Supra-sistemas	“ Necesita, por lo menos, de la indagación de redes (<i>networks</i>) de interacciones o enlaces (<i>lnkages</i>) de una organización con varias organizaciones de su medio ambiente.”

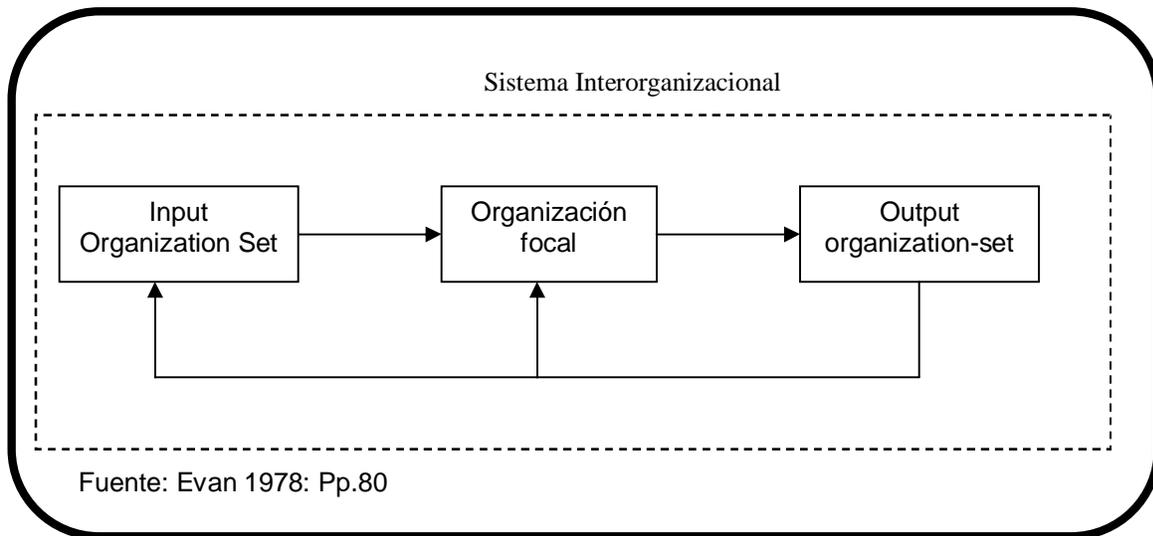
Cuadro elaborado por el autor, con base a Evan 1978;79

El modelo del *organization-set*, se funda “a partir conceptos de *role set* desarrollados por Merton (1957), y Gross et al. (1958)”(p.78), tiene como unidad de análisis una organización (focal) cuyas relaciones con el medio ambiente establecen el “*set*” o conjunto organizacional. “Un sistema de análisis, sugiere la composición de un *organization-set* de ‘*input-organization-set*’(conjunto de organizaciones que provee recursos a la organización focal) y un ‘*output-organization-set*’(Son todas las organizaciones las que reciben beneficios y/o servicios, incluyendo decisiones organizacionales, generadas por la organización focal). Más adelante se observa que

se traza una retroalimentación que surge de los efectos de los *output-organization-set* a la organización focal y desde los *input-organization-set*. Esta retroalimentación puede ser positivo o negativo, así como anticipado o no anticipado.”(p.79-80). La Figura 5 propuesta por Evan clarifica esta postura.

Figura 6.

Dimensiones de Organization-set



“Varias dimensiones del *organization-set* deben ser exploradas si queremos generar algunas proposiciones acerca de su interacción con otras organizaciones” (p.81). Mostraré en cuadro a manera de una mejor explicación, la propuesta señalada por Evan (1972):

Cuadro 5.: Dimensiones del Organization Set

Dimensiones	
Prima facie	“tiene significantes consecuencias para la organización focal”
El tamaño y la diversidad	“ El tamaño de los <i>inputs</i> y <i>outputs</i> con las que la organización focal interactúa; La diversidad del <i>input-</i> y <i>output-organization-set's</i> se refiere al número de organizaciones de <i>inputs</i> y <i>outputs</i> difieren grosso modo, manifestando sus funciones como organizaciones industriales, cortes, etc.”
La red que configura (network)	La red que se configura en este modelo “se refiere a las propiedades formales de interacción entre los miembros de las <i>input-</i> y <i>output-organization-set's</i> .”

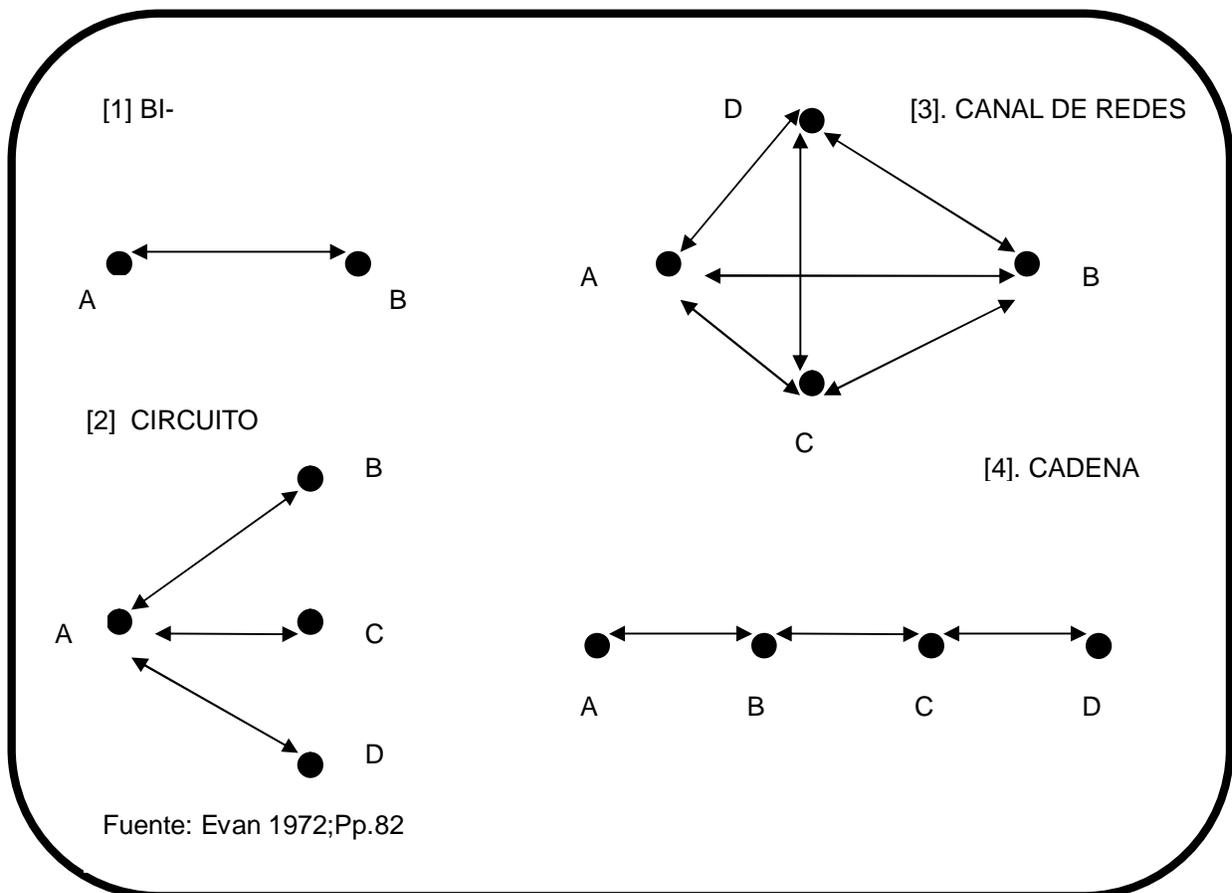
Cuadro elaborado por el autor, con base a Evan 1978;

Así mismo Evan(1972) menciona cuatro tipos de interacciones , planteadas de la siguiente forma (ver Figura 7).

1. Bi-direccionalidad. En la cual la organización focal A interactúa con B, una organización individual o a clases de organizaciones que son *input- set*”.
2. Circuito. En la cual la organización focal interactúa con cada uno de los miembros del *set*, pero donde entre los miembros del *set* no existe alguna relación.
3. Canal de Redes. Donde los miembros del *set* interactúan con la organización focal y formas enlaces ellas.
4. Cadena. En la cual lo miembros del *set* están enlazados con la organización focal A tiene un contacto directo con B, la cual se concatena con C y D.

(Evan:1972;83)

Figura 7.: Relaciones Organizacionales



El hecho de que el modelo del *organization-set* no posea de un apoyo más teórico, permite a Evan (1972) rescatar estudios de Parson (1960) que habla de tres niveles de estructura jerárquica: la técnica, la *managerial* y la institucional. Así, hace las siguientes aseveraciones:

1. El *nivel técnico* en una organización presume una cantidad de fronteras en los roles así como fronteras del personal de las operaciones primarias de una organización (supervisores, agentes, vendedores, etc.). Individualmente deben tener una incidencia considerable en relaciones interorganizacionales, pero colectivamente su efecto debe ser considerado significativo.
2. El *nivel managerial* o gerencial de una organización, las fronteras de roles son pequeñas, pero la valía de los gerentes, individualmente y colectivamente, para las interrelaciones organizacionales es mayor que el comportamiento del personal en el nivel técnico. Los gerentes están más preocupados, a diferencia del personal del nivel técnico, en las tácticas de la organización, el establecimiento de metas y la toma de decisiones.
3. El *nivel institucional*, es donde se concentran las estrategias y la toma de decisiones. Su incidencia en relacionarse con otras organizaciones indudablemente es mayor.
4. Una cuarta referencia será la referencia- normativa-grupal, orientada al personal. La organización focal exhibirá la lealtad en sus relaciones, si su referencia-normativa-grupal esta centrada en la misma organización.

(Fuente: Evan 1972; p86)

4 Conjunto Organizacional

Con base a la descripción de modelos de relaciones interorganizacionales, se define cuál puede ser el que mejor logre abordar la realidad que se pretende explicar. Para fines de la investigación rescato el modelo del *Organization-set* propuesto por William Evan, debido a que:

1. Estudia las relaciones entre organizaciones que no son sólo homogéneas;

2. Para determinar el conjunto de relaciones, se vale de ubicar una organización focal como unidad de análisis y analizar su comportamiento con otras que le proveen recursos (*input-organization-set*), o que se benefician de alguna forma (*output-organization-set*);
3. En esa esquematización del objeto de estudio (redes), tiene una perspectiva transorganizacional o macroambiental, que responde al cambio organizacional en una era de globalización, en este caso el ambiente que tienen las ONG;
4. Desde el nivel transorganizacional atiende a aspectos fundamentales en la identidad de las organizaciones como es el reflejo de su cultura⁵ (valores, creencias, entre otras variables) a través de las redes de relaciones y la composición de su estructura social (patrones sociales que influyen a la conformación de una organización, como la sociedad, la economía, la política, etc.).

Apoyando la definición del *organization-set*, Conrath (1968) nos recuerda la importancia de las relaciones de las organizaciones con la estructura a nivel macro de la sociedad, viendo a las organizaciones como sistemas de comunicación. Aunque los sistemas de comunicación se establecen a partir de que se advierte la ausencia de un vínculo.⁶

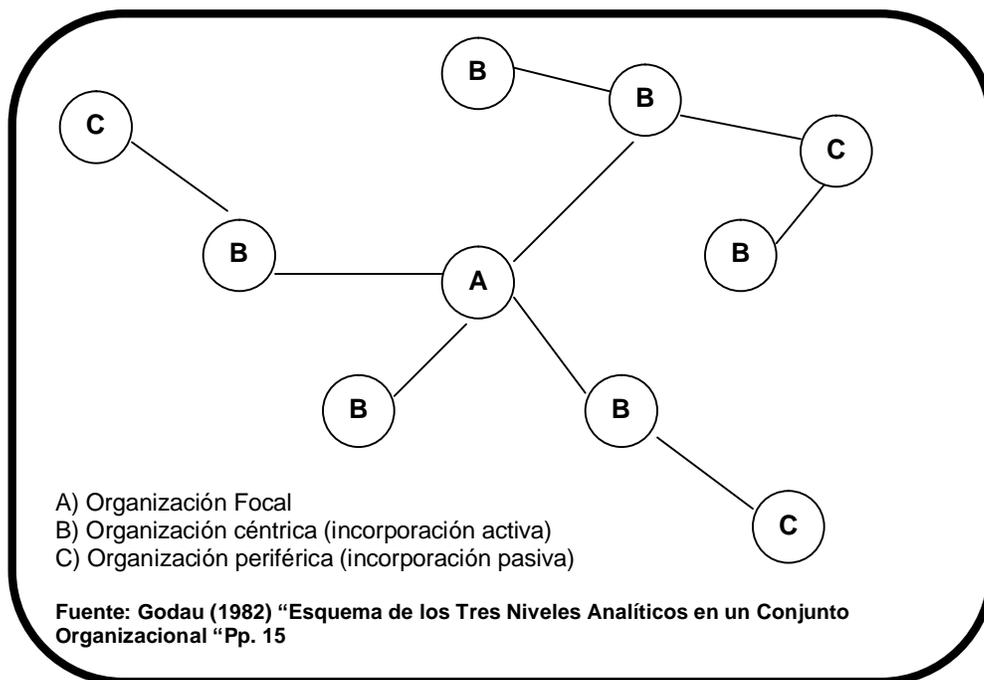
Godau (1982) representa gráficamente un esquema con tres niveles analíticos en el conjunto organizacional, estos tiene que ver con la *organización focal* que está directamente ligado con el problema o con los problemas. Alrededor de esa organización *focal*, se agrupan organizaciones que pueden llamarse *céntricas*, por el grado en que son afectados sus intereses o porque tienen una incorporación activa; por último existen las llamadas *periféricas*, que no están directamente involucradas o tienen una incorporación pasiva.

⁵ “Se entiende las normas y valores que tienden a influenciar el comportamiento de los miembros de una sociedad” (Evan: 1993;248)

⁶ Para Godau (1982:11) “La génesis del conjunto organizacional debe buscarse en el surgimiento de un “problema” (*issue*) cuya resolución requiere la intervención y competencia de más de una organización, sin que existan métodos y canales establecidos para tratar las contingencias causadas por este problema.”

“Deben distinguirse las bases de interacción organizacional, formalmente descritas, de aquellas que son productos de la pugna entre los diferentes intereses. Las dos bases son importantes para determinar las relaciones dentro de la jerarquía, relaciones que se pueden determinar las relaciones dentro de la jerarquía, relaciones que se pueden dividir en **primarias** (entre A y B's) y **secundarias** (entre B's y C's).”(Godau:1982;15)

Figura 8.
Relaciones Organizacionales



El flujo de las relaciones (primarias y secundarias) en el conjunto organizacional, se debe a la creación de una red, cuyos vínculos nacen para resolver un problema de manera conjunta, esto es entre la organización focal con su respectiva relación, sea primaria o secundaria o ambas, dependiendo del caso.

Retomando la idea de la organización focal la cual tiene una prioridad en el estudio, se debe tomar en cuenta que ésta tiene una estructura, un conjunto de estrategias, políticas y una cultura muy distinta a las demás organizaciones que conforman el *conjunto organizacional*.

El caso de las ONG nos muestra una forma de organización que tiene características muy particulares, como pueden ser:

1. su carácter no lucrativo,
2. una estructura interna flexible,
3. fuerte dependencia al financiamiento externo (escasas son las que generan sus propios recursos), por lo tanto una fuerte relación de interdependencia con otras organizaciones.
4. los productos o servicios que ofrecen tienen que ver con programas, proyectos sociales, siendo su tratamiento diferente al de las mercancías,
5. Algunas se encargan sólo de operar los proyectos, otras las elaboran
6. Algunas de las personas trabajan en forma de voluntarios.
7. se organizan con base a valores sociales
8. Las motivaciones y responsabilidad social de los integrantes

Debido a que las ONG son una tipología de organización muy particular que debe ser tratado también con una visión distinta a comparación de empresas o instituciones de gobierno, se observa que la característica organizacional que pueda explicar mejor su comportamiento, será su cultura como grupo, como organización y como parte de un universo de organizaciones que persiguen fines de desarrollo social. Evan (1993; 249) dice que “una ventaja desde el punto de vista organizacional, es que la cultura es una de las tres clases de factores ambientales [estructura, naturaleza de la relación interorganización y cultura] que generan aspectos positivos y negativos a los in-puts y out-puts, incrementando o disminuyendo la movilización de varios recursos”. Se ha notado que la estrecha y valiosa relación entre los aspectos culturales de los miembros de una organización y su medio ambiente, les da una identidad. De ahí que en nuestro trabajo nos limitemos a revisar ésta dimensión.

4.1 La Dimensión Cultural en la Organización

A partir de la década de los setenta se ubican nuevas perspectivas teóricas que vienen como nuevas alternativas para el estudio de las organizaciones, con ellas la metáfora⁷

⁷ Metáfora es la explicación de una cosa en términos de otra.

Cultural se circunscribe en un nuevo campo donde estudiar aspectos como el *conflicto* y el *cambio* son variables determinantes para enriquecer el estudio de las organizaciones.

El auge del estudio de la cultura en las organizaciones, de acuerdo con Barba y Solís (1997), tiene que ver con “los cambios paradigmáticos y metafóricos ocurridos en los estudios organizacionales, los cambios económicos provocados por los procesos de globalización y regionalización y finalmente los cambios socio-culturales resultado del nuevo papel que juegan las organizaciones como espacios de identidad de individuos y grupos” (x)

A la metáfora cultural la preceden dos metáforas al estudio de las organizaciones: la *mecánica* y la *orgánica*. En su momento han respondido a las necesidades de las investigaciones. En el caso de la *metáfora mecánica* fue útil en los años 20's a los 40's, cuando se estudiaba la eficiencia de los trabajadores, el diseño y procesos de trabajo dentro de la organización (sistema cerrado). La *metáfora orgánica*, se desarrolla tomando en cuenta a la organización como sistema abierto, prestando atención a las reacciones y acciones que tiene la organización con respecto a su ambiente.

Este tipo de metáforas permiten al investigador tener un marco de referencia y patrones para explicar lo que se observa en las organizaciones. En el caso de la metáfora cultural, permite que las investigaciones sociales indaguen y profundicen en nuevos horizontes. “Entre este auge de alternativas, privilegia el estudio de redes interorganizacionales y formas más amplias de vinculación e interacción de las organizaciones con formas institucionales y culturales mayores de la sociedad”. (Barba y Solís, 2001; p.33)

La cultura, dimensión que permitirá analizar la conformación de redes interorganizacionales, nos acercará al recurso humano de la organización, a la influencia de sus prácticas, lenguajes, normas, conductas, actitudes con su respectiva relación a un grupo mayor que sería la sociedad. “El interés por la cultura

organizacional radica en la contribución que puede hacer a la comprensión del cambio organizacional, en la posibilidad real de modificar esquemas interpretativos compartidos para facilitar la adopción de nuevas formas organizacionales” (Barba y Solís 1997:38)

“Internamente, la cultura organizacional tiene la particularidad de manifestarse por conductas significativas de los miembros, las cuales facilitan el comportamiento en la misma; se identifican básicamente por un conjunto de prácticas gerenciales y supervisora, como elementos de la dinámica organizacional. De manera Externa, la vinculación e interacción de organizaciones, es el intercambio de diversas personalidades. La cultura cumple varias funciones. En primer lugar, permite definir los límites; ya que los comportamientos difieren de unos a otros. Segundo, transmite un sentido de identidad a sus miembros. Tercero, facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses del individuo. Cuarto, incrementa la estabilidad del sistema social” (Forteza, 2002)

5 Las Organizaciones No Gubernamentales

La presencia de las organizaciones no gubernamentales (ONG) en el mundo como en México, ha aumentado considerablemente las últimas cuatro décadas; despertando el interés de su estudio por distintos actores sociales (instituciones de gobierno, académicas y propias ONG). El presente apartado tiene como propósito describir de manera general el escenario histórico de estas organizaciones, tomando en cuenta las siguientes interrogantes: ¿Qué son las ONG?, ¿Dónde y por qué surgen estas organizaciones? ¿Qué características tienen? ¿Cuál es su incidencia en el ámbito social?. De acuerdo a lo mencionado se describirá: algunos avances teóricos en cuanto a su definición y conceptualización, explicando los atributos con los que cuentan estas organizaciones; el avance histórico de las ONG en el caso Mexicano.

5.1 Conceptualización de las ONG

La terminología de ONG surge en la Organización de Naciones Unidas en la década de los cuarenta. Es decir las definen como “cualquier grupo de ciudadanos voluntarios sin ánimo de lucro que surge en el ámbito local, nacional o internacional, de naturaleza altruista y dirigida por personas con un interés común”⁸. Fue la ONU en los años cuarenta le da dicha denominación, reconociendo así su papel como actor social.

Siendo su principal labor la ayuda a terceros y que su finalidad no es el lucro ha sido usada indistintamente para nombrar a organizaciones que entrarían en este rango (clubes, equipos de trabajo, asociaciones de caridad, sindicatos, grupos religiosos, etc.). De acuerdo a esto, también se han ido implantando nuevas denominaciones, como Organizaciones Sociales, Organizaciones Comunitarias, Organizaciones de la Sociedad Civil, Organizaciones de Base, Organizaciones de Desarrollo. En esta discusión será pertinente aclarar esta divergencia de nominativos a dichas organizaciones.

Las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), serán aquellas en las que caben sindicatos, cámaras de comercio, ONG, asociaciones de caridad, Organizaciones Sociales, de Base, etc. Las OSC conforman el universo de organizaciones cuya finalidad no es el lucro y que cuyas actividades benefician a terceros.

Las ONG que están dentro de las OSC, son el grupo que engloba a organizaciones cuyo fin radica en trabajos en el campo del desarrollo, los derechos humanos, el medio ambiente, la educación, la salud, la discapacidad, la cultura, el desarrollo comunitario, etc. En la Figura 8 se ejemplifica lo mencionado.

⁸ En <http://www.un.org/spanish/aboutun/ONGs/brochure.htm> (Departamento de Información Pública de las Naciones Unidas).

Figura 9
Ámbitos dentro de las Organizaciones de la Sociedad Civil



Figura elaborada por el autor

Hoy en día publicaciones del Banco Mundial la define como aquellos “grupos e instituciones que son totalmente, o en gran medida, independientes de los gobiernos y se caracterizan principalmente por sus objetivos humanitarios y de cooperación, más que comerciales”(Malena;1995).

Arrossi y Mitin (1995) proponen el siguiente concepto de ONG's: “Organizaciones formales; implicadas con un interés público; independientes del gobierno y de las instituciones del Estado; sin lucro; gobernándose con decisiones independientes”.

5.2 Clasificación

Korten (1990) clasifica a las ONG, de acuerdo a la evolución de sus estrategias, en tres generaciones: 1ra) “tiene como objetivo remediar las necesidades más inmediatas de ciertos grupos o poblaciones”, 2da) “centran gran parte de sus esfuerzos en generar la autoestima y la capacidad propia de los miembros de la comunidad a la que apoyan, con la intención de que los beneficios perduren aún después de que su ayuda haya cesado” y 3ra) “parten de la idea de que actuando por su cuenta no pueden beneficiar más que a un número reducido de personas... sólo pueden ser sustentables en la medida en que las organizaciones locales, públicas y privadas estén ligadas a un sistema nacional de apoyo”.

El Banco Mundial las clasifica en dos: en operacionales y de defensa. Operacionales, “donde su principal propósito es diseñar e implementar proyectos relacionados al desarrollo. Pueden dividirse las ONG operacionales en organizaciones comunitarias de base, ONG nacionales, u ONG internacionales. Las ONG de Defensa, son aquellas que tienen el propósito de defender y promover a causas específicas de quienes buscan influir con prácticas y políticas relacionadas al Banco”. (Malena 1995)

5.3 Características : Fortalezas y Debilidades

En cuanto a las características más comunes dentro de las ONG Clark (1991) menciona las siguientes⁹:

“Fortalezas:

- Fuertes relaciones con otras organizaciones
- Expertas en trabajos de campo
- Hábiles para innovar y adaptarse
- Procesos orientados a conseguir el desarrollo social
- Metodologías y herramientas participativas
- Misión profunda en la sustentabilidad
- Buenos resultado en cuanto a Costo – Beneficio

Debilidades

- Limitada experiencia en administración y finanzas
- Capacidad limitada de atención institucional
- Bajos niveles de sustentabilidad propia
- Aislamiento o bloqueo de una comunicación y/o coordinación interorganizacional
- Pequeño radio de operaciones
- Bloqueo entendiendo la frontera social y económica.”

⁹ Cabe destacar que la heterogeneidad dentro de las ONG es un aspecto importante ya que se dedican a la atención de varios rubros.

5.4 Tipologías de ONG

- “De carácter asistencial: Discapacitados, niños de la calle, población de la tercera edad, etc.
- Culturales: religiosas, étnicas, comunales, derechos humanos, valores, creencias y símbolos colectivos
- Recreativas.
- Educativas e Informativas: difusión de conocimientos, ideas, noticias.
- Desarrollo Económico Social: vivienda, empleo, capacitación, desarrollo comunitario.
- Ecológicas: protección del medio ambiente y aprovechamiento de los recursos naturales.
- Cívicas y de Apoyo: Vigilancia de los procesos electorales y mejoramiento del sistema político.
- Filantrópicas: altruistas, de beneficencia social .”

(Villalobos: 1999)

5.5 Avance Histórico de las ONG en México

Las ONG son consideradas un movimiento reciente que emerge principalmente de la sociedad civil organizada y dinámica. A partir de la década de los 50's – 60's, las ONG's empiezan a proliferarse, especialmente en los países desarrollados, expandiendo este fenómeno a países en vías de desarrollo y del tercer mundo. Lo que parecía un movimiento social temporal, se concretiza cada vez con sólidos argumentos.

De acuerdo con Reygadas¹⁰ (2003) se identifican dos “grandes vetas” en cuanto a su origen: una es con la iglesia católica y otra viene de las universidades.

“Una vertiente de la iglesia católica que crea organismos diferentes al gobierno, no controlados por el partido de estado y diferentes a las Iglesias; autónomas, particularmente el Secretariado Social Mexicano (SSM), creo miles de cajas de ahorro,

¹⁰ Entrevista realizada el 11 de junio de 2003.

cooperativas de consumo, de producción; como organismos autónomos que no estaban corporativizados al PRI , partido de estado; y que tenían entre sus propios socios estructuras de decisión. [...]

La otra veta de las Ong va venir de la Universidades. De grupos de profesionistas que quieren ejercer la profesión, al servicio de causas sociales y crean grupos de agrónomos, de arquitectos (para atender vivienda popular y no sólo reconstrucción de edificios monumentales o construcción de edificios gubernamentales, sino vivienda popular, vivienda social) o grupos de abogados para defender presos políticos a raíz de los grandes presos políticos del 58 y 59 de los ferrocarrilero, se crean movimiento de abogados para defensa de los presos políticos. Es otra veta más pequeña, pero tiene peso.”

Villalobos(1999) dice que en México, “la evolución de las ONG va de 1960 hasta nuestros días. De 1960 a 1980 se crearon alrededor del 20 por ciento de las ONG actualmente existentes. De 1980 a 1990 se crearon alrededor del 32 por ciento siendo un detonante para ello los sismos de 1985 y la crisis económica iniciada en 1982. En la década de los 90´s se creó alrededor de un 50 por ciento de las ONG existentes”.

Cabe destacar que este fenómeno, puede adjudicarse de gran crecimiento, aunque también tiene su contraparte, esto tiene que ver con la extinción de ONG. Estudios cuantitativos en México, desarrollados por Calvillo (1999) nos describen este comportamiento: “el incremento en el número de organizaciones civiles no puede atribuirse a un proceso de simple creación y acumulación continua. El hecho es que si bien cada año aparecen nuevas organizaciones, también desaparece, o al menos entran en un estado de latencia, una considerable cantidad de ellas. En realidad son muy pocas organizaciones que logran perdurar, es decir, mantenerse activas durante un tiempo prolongado y continuo. Esto significa que, para que la general tasa positiva de crecimiento se mantenga, la cantidad de organizaciones civiles que aparecen o reaparecen cada año tiene que superar al número de las que en el mismo lapso pierden vigencia, sea ésta temporal o definitiva”. La siguiente tabla presenta datos sobre la permanencia de las ONG.

-Cuadro 6

**Número de Organizaciones Civiles nueva, que permanecen y desaparecen por año
1998-2000-**

AÑO	NÚMERO DE ORGANIZACIONES CIVILES	NUEVAS	PERMANECEN	DESAPARECEN
1998	8,626			
1999	9,330	4,723	4,607	4,019
2000	10,852	8,466	2,386	6,944

Fuente: Base de Datos, CEDIOC 2001, UAM - Iztapalapa

El carácter volátil o temporal de algunas ONG se debe a aspectos que tiene que ver con el financiamiento, con las relaciones que mantienen con otras organización, con el nivel de profesionalización, con el área de trabajo, con aspectos de índole legal, entre otros.

Ya que las ONG surgen de la reunión de personas que pretenden realizar un fin en común, por lo general para constituirse deben recurrir a una especie de financiamiento que en su mayoría tiene que ver con las donaciones ya sea por parte de nacionales o extranjeros. En el país existen instituciones denominadas Instituciones Donatarias, en las cuales podemos encontrar a Fundaciones, Empresas, Instituciones de Beneficencia o Asistenciales, Particulares, entre otros. Con base en ello éstas instituciones proveen de recursos (tanto económicos como en especie) para darle un apoyo a determinada ONG para que ésta pueda llevar a cabo estos proyectos. Cuando estos recursos escasean, como fue el caso de los años 90, donde las ONG empiezan a carecer de recursos.

Tienden a desaparecer cuando se ven dispersas y en aislamiento. Esto no les permite que puedan interactuar lo cual puede provocar una fragilidad económica y esto no permitirá que puedan seguir con su trabajo.

El aspecto profesional, también tiene que ver, esto por el hecho de que si no se cuenta con gente capacitada en rubros específicos difícilmente se podrá guiar el rumbo de la organización. Por lo general, en las ONG donde existen pocos profesionales, carecen de planeación y esta desorientación puede llevarles a desconocer qué más pueden hacer.

El ámbito donde operan también es un factor que puede llevar a las ONG a la desaparición, en el sentido de que si no cuentan con apoyos tanto académicos, como financieros para poder explotar lo mejor que se pueda sus conocimientos y recursos no servirá de mucho si su preocupación, por ejemplo el cuidado de personas enfermas con SIDA.

Con respecto a la legalidad de las mismas, apenas hay esfuerzos para poder darle un marco legal que pueda, no sólo determinar el universo de las mismas, sino que además puedan mediante espacios de conferencias, ayuda económica, superar ciertos obstáculos. Un esfuerzo que emanó de la propia sociedad civil organizada se refleja en la Ley de Fomento a las Organizaciones de la Sociedad Civil.

CAPÍTULO II.

M A R C O

M E T O D O L Ó G I C O

1. Objeto de estudio

La Fundación Vamos es una organización no gubernamental (ONG) que se crea en 1996. Desde su creación se encarga de apoyar y crear proyectos de desarrollo social y económico, con el fin de mejorar las condiciones de vida de la gente pobre. Su apoyo radica: 1] en el financiamiento de proyectos sociales, en innovaciones y orientaciones técnicas y estratégicas; y 2] en la conformación de alianzas, espacios y modelos para el ejercicio del compromiso social con una variedad de organizaciones. En términos de Korten (1990), nos referimos a una ONG, de tercera generación¹¹.

La FV surge de la iniciativa de sesenta líderes de ONG¹², con el firme propósito construir y sostener propuestas de desarrollo. Actualmente el número de socios es de cincuenta y tres; el Consejo Directivo y el Equipo Ejecutivo lo conforman alrededor de treinta y dos personas. La FV se crea el 28 de febrero de 1996 en México D.F, con la denominación de VAMOS FDS. A.C. En la fase de constitución cuenta con el apoyo de ONG como donantes, a nivel nacional e internacional¹³. A su vez logran la membresía de diversas organizaciones¹⁴.

Una de las características sustantivas de FV es el grado de vinculación con otras organizaciones. La conformación de alianzas a lo largo de su historia a hecho posible que se integre a redes de ONG a escala nacional e internacional. En muchos casos las vinculaciones entre la FV con otras organizaciones se han mantenido a lo largo de sus años de operación.

Estas vinculaciones y colaboraciones han repercutido en los programas y proyectos con los que cuentan. En la actualidad cuenta con cuatro programas enfocados: 1) al *Desarrollo Microregional y Local*, apoyando iniciativas campesinas e indígenas; 2) a la *Juventud y niñez*, impulsando la calidad educativa y la integración de niños y niñas con discapacidades; 3) al *Fortalecimiento de empresas sociales*, mediante capacitación y asistencia técnica; y por último, 4) de *Co-Inversión Social*, que

¹¹ “parten de la idea de que actuando por su cuenta no pueden beneficiar más que a un número reducido de personas... sólo pueden ser sustentables en la medida en que las organizaciones locales, públicas y privadas estén ligadas a un sistema nacional de apoyo” (en Torres:1999;43).

¹² Ver Anexo - A

¹³ Ver Anexo - B

¹⁴ Ver Anexo - C

involucra la participación de otros actores en términos de corresponsabilidad para desarrollar una estrategia conjunta.

Además de ser una característica sustantiva, la conformación de alianzas, es compleja. Las características mediante las cuales se diversifica sus relaciones varían según en origen, tamaño, recursos, áreas de interés, estrategias, métodos de acción. Se considera pertinente que el estudio de la conformación de redes de FV se enfoque a la construcción de relaciones bajo el análisis interorganizacional, desde 1996 al 2001, tomando en cuenta cómo canalizan las vinculaciones que tienen.

2. Problema a investigar

Como se expuso en el punto anterior, la intención es abordar las relaciones (redes) interorganizacionales que conformó históricamente la FV. Este estudio tiene como base teórica el análisis interorganizacional, y en términos más concretos, el modelo propuesto por William Evan (1967) del *Organization-Set*. Se considera que es importante el estudio del sistema de relaciones, desde el contexto de los estudios organizacionales, porque siendo nuestro objeto de estudio una ONG que se encarga de apoyar proyectos de desarrollo necesita tener un contacto fluido con su medio ambiente, que lo conforman tanto la población que atiende, como los actores que contribuirán a que el apoyo sea posible y realizable. Aspectos como la resolución de problemas entre organizaciones mediante enlaces estratégicos, que conforman *redes*, pueden ser de mucha utilidad para poder comprender el estado activo y reactivo de una ONG.

Las redes interorganizacionales que conforma la FV con diversos actores, tienen las siguientes características:

Primero, que existen relaciones que interactúan de forma interna como externa.

Segundo, la FV es vista como la organización focal, porque es donde convergen y/o emergen las relaciones.

Tercero, los vínculos con los que actúan, son de distintos grados, pueden ser vistos como insumos que llegan a la organización o como productos que ofrece la FV.

Teniendo en cuenta estos tres aspectos generales se puede ver que las relaciones forman un sistema; mismo que integra 1] ayuda económica por medio de los donantes (insumos), y 2] los que la organización canaliza y dispone de acuerdo a las áreas con qué cuenta, estos salen en forma de programas y proyectos que tienen beneficiados específicos (producto o servicio). Los cuales, en un proceso de retroalimentación, regresan a la organización focal en forma de otras propuestas, resultados, que a su vez conlleva a que se determinen nuevas necesidades a atender, esto abre la posibilidad a la organización, por medio de sus socios, y directivos fortalecer los vínculos o establecer nuevos.

3. Metodología pertinente

Diversas investigaciones acerca de ONG en México se han concentrado en las organizaciones , en términos de Korten de primera generación, es decir, que exigen un estudio de campo riguroso. En el caso de ésta investigación abordamos en estudio de una Fundación (ONG) que se la puede catalogar como de tercera generación. La preocupación se centra en las dimensiones de sus relaciones interorganizacionales, su diversificación y evolución de sus estrategias. Lo cual la coloca en un espacio nuevo de análisis¹⁵. Por ello, antes de determinar la metodología a seguir en nuestra investigación se expone algunos elementos básicos de la metodología cuantitativa y cualitativa. Además se expondrá un diseño de investigación que rescato del libro de Alan Bryman (1989)¹⁶.

¹⁵ Esfuerzos como los estudios guiados por Gabriel J. Vélez Cuartas o Alejandro Natal Martínez González, han cambiado el enfoque de estudio y lo han hecho al contexto organizacional. Miembros del El Colegio Mexiquense: Vélez (2001) con un caso de Medellín Colombia de 1994-1998, siendo su tema: La interrelacion entre Organizaciones Sociales para una Intervención Articulada. Martínez (2002) presentó un estudio de caso en el primer encuentro de investigación aplicada a las Organizaciones Sociales organizado por el INDESOL en marzo de 2003, con siendo el tema: Problemas organizacionales de OCB¹⁵ indígenas – campesinas. En ambos casos, la preocupación por un análisis a nivel organizacional, expone que la comunicación es un recursos importante en las ONG.

¹⁶ *Research Methods and Organization Studies* que es el Estudio de Caso (*Case Study*).

3.1. Metodología Cuantitativa.

La metodología cuantitativa se caracteriza por trabajar con elementos (variables) que se puedan medir, persiguiendo un orden lógico. Se miden, mediante la asignación de números a observaciones que pueden ser individuos, grupos, sociedades, conductas, enfermedades, etcétera. La búsqueda de un orden lógico, se adecua a conceptos observables, por lo tanto *objetivos*, que permite una recolección y medición de datos, clara, rigurosa y confiable; proporcionando una información más exacta.

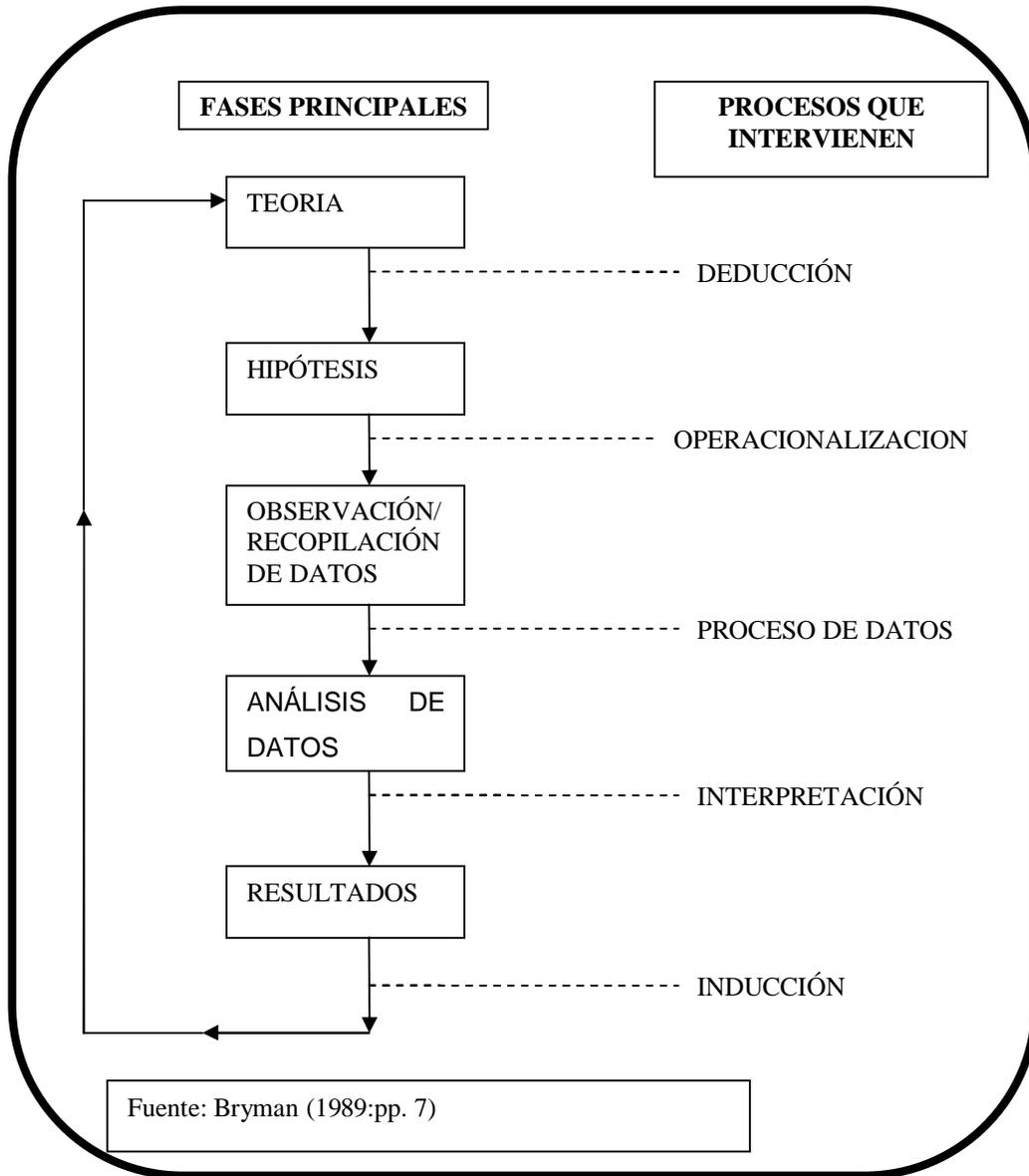
La metodología cuantitativa se *sirve de los sujetos de estudio* –actores- para hacer inferencias sobre un comportamiento expresado. Este comportamiento expresado, en muchos casos tiene una tendencia de mantenerse con el tiempo. Emile Durkeim (1951) (citado en Schwartz y Jacobs:1999; 34), expresó que: “el problema básico en la explicación de un hecho social es tomar en cuenta la persistencia de patrones sociales generales aun cuando los individuos cambien sus mentes y su comportamiento”. Se puede añadir también el aporte de Schwartz y Jacobs (1999; 34) “como resultado, los patrones sociales persistentes siempre tendrían que ser explicados con referencia a los procesos sociales que trascienden a los individuos y a sus circunstancias”.

En Bryman (1989) se expone la naturaleza de la metodología cuantitativa de las organizaciones. “El aspecto esencial de este modelo de investigación [metodología cuantitativa] alude a un acercamiento ‘científico’ de la investigación. El término ‘científico’ es inevitablemente vago y controversial, pero en las mentes de muchos investigadores y autores que trabajan con el tema de metodología, involucra un acercamiento sistemático a la investigación, en la cual la recolección de datos y su respectivo análisis en relación previa a la formulación del problema, es un mínimo ingrediente”. Bryman ejemplifica, en un cuadro, la estructura lógica del proceso de investigación cuantitativa (Ver Figura).

De acuerdo con este modelo el punto de partida sería del estudio teórico de un aspecto del funcionamiento organizacional. De esta teoría se plantearán hipótesis, cargadas de conceptos que necesitan ser medidos, que serán puestos a prueba de análisis. El tercer paso, la observación y recolección de datos, permitirá generar datos

que se requieren para probar una hipótesis. El análisis de datos es un paso posterior, el cual vierte un resultado preliminar mismo que será contrastado con el esperado.

-Figura 10: Estructura Lógica del Proceso de Investigación Cuantitativa-



Existen algunos factores que se deben tomar en cuenta en la investigación cuantitativa, descrita por Bryman (1989). 1ro] las hipótesis contienen conceptos que necesitan medirse en orden de que sean sistemáticamente probadas. 2do] Debe existir una demostración de causalidad. Muchas hipótesis tienen contenido implícito o

explícito acerca de las causas y efectos. 3ro] Si se cumple con la relación causa-efecto, la generalización es otro aspecto a tomar en cuenta, lo que promueve a que los resultados puedan ser generalizados, a un tratándose de una investigación específica. 4to] Finalmente la investigación por su carácter general debe ser apto para otra investigación (replica), es decir, que el investigador pueda emplear los mismos procedimientos a otro estudio para probar la validez de la investigación.

3.1.1. Metodología Cualitativa.

La posición básica de esta orientación, a diferencia de la metodología cuantitativa, es que “para poder comprender los fenómenos sociales, el investigador necesita descubrir la ‘definición de la situación’ del actor, esto es, su percepción e interpretación de la realidad y la forma en que éstas se relacionan con su comportamiento”. (Schwartz y Jacobs:1999;25-26)

La metodología cualitativa asume la forma “lo que sucede es lo que los actores dicen que sucede”. La meta es tratar de descubrir cosas acerca de un mundo social que conocen los que están dentro de él. Se quiere saber lo que los sujetos perciben, ven, y observarlos a través de su hábito. También, sigue una filosofía de “Puede haber metas que sean más importantes que la ciencia; y, a fin de crear una ciencia social es necesario enterarse de cuál es el punto de vista del actor.”(Pág.25)

Ésta metodología se apoya en el uso de símbolos en general y del lenguaje en particular, debido a que “la percepción de la realidad del actor gira sobre su interpretación actual de las interacciones sociales en que él y otros participan”(pág.26).

Bryman (1989; 24-25) “describe la distinción entre la investigación cuantitativa y la cualitativa en términos de la ausencia o presencia de la cuantificación. Esta distinción se atendería en dos formas. Primero, investigadores cualitativos no rechazan la cuantificación, de hecho incluyen algunos procesos en sus investigaciones. Similarmente, los investigadores cuantitativos a veces recogen material cualitativo para sus investigaciones. Segundo, hay un considerable constaste que una relativa importancia de datos cuantitativos y la asociación de datos. La central característica de

la metodología cualitativa, en contraste de la cuantitativa, es el énfasis de la perspectiva del estudio individual [...] En este sentido hace un énfasis en el individuo, en la experiencia subjetiva, por medio de manifestaciones orales o escritas (historias de vida, historia oral y estudio documental)". Se puede destacar que se centra en la "fenomenología (significado de la experiencia humana), y la hermenéutica (comprensión de acciones en el contexto)".

3.2. Estudio de Caso

En el Estudio de caso "se examina un 'caso' o un pequeño número de 'casos'. La unidad de análisis regularmente es la organización, pero pueden ser departamentos, secciones en la organización o redes interorganizacionales". (Bryman: 1989;30)

En cuanto al Estudio de caso, tiene en su diseño una serie de elementos que lo hicieron popular en la década de los 50's y 60's principalmente. Pero es en los 60's que empieza a declinar su popularidad, debido a que este tipo de investigación carecía de la 'objetividad', porque no era posible generalizar los descubrimientos, siendo que las investigaciones derivaban del estudio de un o un par de casos. La crítica es muy concreta y razonable. Algunos investigadores tales como Yin (1979) o Sutton (1987), de acuerdo con Bryman, ampliaron su campo de investigación a diecinueve y ocho casos estudiados, respectivamente.

Pero de lo que trata este tipo de metodología radica en exponer ciertos patrones de conducta, que pueden servir de modelos para otro tipo de organizaciones, adecuando a esos patrones las características que influyen determinado medio ambiente y elementos particulares de cada organización. "Yin (1979) y Mitchel (1983) argumentan que el *Estudio de Caso* debe ser evaluado en términos que se adecuen a las inferencias teóricas generadas. No se trata de inferir los resultados de un ejemplo a la totalidad de la población, pero sí de generar patrones (parámetros) y conexiones de importancia a la teoría" (pág.173).

El Estudio de Caso a su vez, es útil para que:

1. Pueda ser utilizado para explorar nuevas áreas de investigación (como es el caso de las Organizaciones No gubernamentales en México, desde el enfoque de los Estudios Organizacionales);
2. Pueden probar algunas teorías y así generar nuevas ideas, actuando de forma proactiva; y,
3. Permiten que los resultados de otros estudios sean confirmados.

Bryman (1989) expone cuatro aspectos en la naturaleza del Estudio de Caso.

Primero.- “¿Qué es un caso? Un caso puede constituir la organización, un departamento en la organización, o una red interorganizacional”(pág. 171). En nuestra investigación constituye la Red inter-organizacional de la Fundación Vamos.

Segundo: “‘Estudio de Caso’ parece implicar el estudio de un sólo caso, pero muchos ejemplos de este diseño de investigación se enfocan en estudiar más de dos organizaciones o sitios”(pág.171).

Tercero: “En un Estudio de Caso se pueden presentar todas las gamas de métodos de colección de datos. Muchas ejemplos involucran varios métodos en una investigación combinando métodos cuantitativos y cualitativos”(pág. 172).

Cuarto: “Al Estudio de Caso usualmente se distinguen de muchas investigaciones cuantitativas en particular. Hay un fuerte énfasis en el contexto; los lectores sienten que saben como está siendo estudiada la investigación, y esto construye un marco de referencia que tanto investigador como el lector interpretan los eventos”.(pág. 172)

3.3. Metodología pertinente

Las características expuestas anteriormente, de la metodología cuantitativa, cualitativa y la de Estudio de caso, nos exponen un campo diverso para la investigación. La metodología Cuantitativa se presenta como una opción muy rígida. La objetividad que promueve en el proceso de investigación, contrasta con aspectos culturales de los integrantes de una organización. Las conformaciones de redes no surgen como una relación de causa efecto, por el contrario en escenarios como los que

enfrenta una ONG la negociación es importante para consolidar relaciones estables. Con la metodología cuantitativa nos vemos limitados en el aspecto de las relaciones estratégicas. En cambio la metodología cualitativa nos permite la comprensión de este fenómeno organizacional desde el interior mismo, para esto es necesario la intervención de las personas que conforman la organización en sus distintos niveles.

Con relación a la metodología del **Estudio de caso**, de acuerdo con lo expuesto, encaja perfectamente con nuestro objeto de estudio: la conformación de redes interorganizacionales, por lo tanto será la metodología a emplear, porque el análisis de un sistema interorganizacional proyecta la conformación (estructuración) de redes.

Para ver el desarrollo de esta conformación necesitamos de datos históricos (quienes fueron nuestros aliados, quienes siguen siéndolo, o quienes lo fueron). el grado de participación de las organizaciones en cuestión (Determinar si los actores fungen como *in-puts* o *out-puts* en el sistema). Los instrumentos metodológicos ha utilizar serán expuestos en el siguiente apartado.

4. Instrumentos metodológicos

Debido a que tomamos como marco de referencia los primeros seis años de vida de la FV, se debe recorrer este espacio por medio de documentación, o alguna información que pueda ser útil en la construcción del análisis empírico. Los instrumentos metodológicos que se utilizó en la investigación fueron: La entrevista (estructurada y no estructurada) y la Búsqueda de Archivos (*Archival Research*¹⁷), mismos que a continuación se explican.

4.1. La entrevista.

La entrevista sirve como instrumento para abordar una investigación con características que normalmente no se encuentran en un documento. Este instrumento a su vez nos permite tener un mejor acercamiento a los integrantes de la organización. Ahora bien, existen varias formas de preparar una entrevistas. Existen tres formas de entrevista, las estructuradas y las no-estructuradas y las semi-estructuradas.

La *Entrevista estructurada* “supone, en un grado o en otro, que el investigador ya conoce la cosa exacta que la entrevista debe cubrir. Están organizadas con frecuencia de manera que hagan surgir, por medio de una serie de preguntas previamente sometidas a prueba y previamente determinadas, lo que el entrevistado piense acerca de diversas situaciones o preguntas hipotéticas o lo que haría en ella”(Schwartz&Jacobs: 1999; Pp.63).

La *Entrevista no estructurada*, “considera que el entrevistador no conoce anticipadamente qué preguntas resulta adecuado presentar, cómo deben ser redactadas de manera que no resultan intimidatorias ni poco claras, qué preguntas se deben incluir o excluir para enterarse mejor acerca del tema que se estudia, o qué constituye una respuesta. Las respuestas a estos problemas se considera que surgen

¹⁷ Bryman, Alan (1989) Research Methods and Organization Studies. “*Archival research and secondary analysis of survey data*”, Published by the Academic División of Unwin Imán Ltd, London,UK, pp. 189-199.

de las entrevistas mismas, del contexto social en el cual ocurrieron, y del grado de armonía que el entrevistador pueda establecer durante la entrevista”. (pág. 65).

La entrevista semi-estructurada tiene la particularidad de poder contar con un cuestionario preparado y también poder intervenir en el transcurso de la entrevista si hay aspecto que no se contemplaban pero que sí son pertinentes al trabajo.

4.2. Búsqueda de Archivos:

La Búsqueda de archivos, permite analizar toda clase de material de archivo, estos pueden ser: “...Material escrito, como cartas, reportes, memorandos y discursos de los directores; Material estadístico (...); y compilaciones de otro tipo de información.. que puede ser material reciente o histórico” (Bryman; 1989: 188-189)

1) La Búsqueda de archivos se clasificará tomando en cuenta los datos a analizar: en cuantitativos y cualitativos; y de acuerdo al conjunto de documentos: recientes o históricos.

Bryman (1989) plantea, en este método, cuatro formas el Estudio de Caso. Estos tipos de estudio, tienen que ver si se utilizará archivos reciente o históricos y si la metodología a seguir es cualitativa o cuantitativa. Las opciones son: (Cuantitativas/ Recientes); (Cualitativas/ Recientes),. Se considera útil la combinación de datos históricos como recientes al análisis cualitativo para (tomando en cuenta que la organización tiene 6 años en operación).

4.3. Instrumentos Metodológicos pertinentes

La combinación de entrevistas con el análisis de archivos radica en las características de la investigación. Por un lado siendo la metodología del Estudio de Caso, el análisis documental es importante porque se refiere documentos que permiten conocer los tipos de alianzas. Pero esto no estará completo sin que se conozca qué es lo que piensan las personas que trabajan para dicha organización. En este caso las entrevistas permitirán tener una visión más integral de la conformación de redes interorganizacionales.

CAPÍTULO III.

**I N V E S T I G A C I Ó N
D E C A M P O**

“El entramado interno es soporte del relacionamiento externo”.

-José María Martinelli -

1. Introducción

En esta sección, se presenta el estudio de caso realizado en la Fundación Vamos. Para tal efecto, la revisión del Marco Teórico y la sedimentación de la Metodología son herramientas muy útiles para poder aterrizar al contexto real con bases que puedan ayudar a la mejor comprensión en la conformación de Redes Interorganizacionales.

La sección contiene cinco elementos, con los cuales se describirá el proceso de nacimiento de la Fundación Vamos como organización y su desenvolvimiento a lo largo de seis años. 1] La Situación Actual, nuestro primer acercamiento, nos permitirá conocer a la organización de una manera global. 2] El Plan de trabajo que se utilizó delimita, en dos momentos pertinentes, las bases de la explicación empírica: la *Investigación Documental* y las *Entrevistas*. 3] En la *Investigación Documental* se revisaron los informes anuales, proporcionados por la Fundación, los cuales nos dan una idea sintetizada de su labor en los años respectivos. 4] En cuanto a la sesión de entrevistas, se afirma, que enriquecen a los documentos, ya que se pudo abordar la labor de la organización con elementos sustantivos que le dan dirección a la misma. Con base en los dos puntos anteriores, converger información estática (como la de los documentos) e información dinámica (como son las anécdotas en el transcurso de las operaciones de la Fundación, lograda en las entrevistas); permite una vinculación útil de información, la cual es sintetizada en el análisis documental, el cuarto punto que abordaremos.

Debido a la importancia de los elementos descriptivos, este trabajo se apoya en la ejemplificación de esquemas, cuadros y figuras; los cuales pueden dar cuenta del proceso de trabajo en la organización. Estos esquemas en su mayoría se presentan en el apartado 5] de Análisis e Interpretación Documental.

2. Situación Actual de La Fundación Vamos¹⁸

La Fundación Vamos es una organización que forma parte de las denominadas no gubernamentales (ONG's). Pero antes que una ONG's, propiamente es una Fundación. Brevemente se analizará estas diferencias.

Su característica como Fundación, primero, la hace distinta en cuanto a las labores que debiera cumplir. Por lo general las Fundaciones son consideradas como Instituciones Donativas, ya sean ellas las que proveen de recursos o canalizan recursos a organizaciones de la sociedad civil u ONG's.

En cuanto a su pertenencia a las ONG's, tiene la particularidad de que no sólo se remite a proveer recursos, sino que por medio de programas que coordina canaliza estos recursos mediante el trabajo de campo. Esta característica débilmente adoptada por otras Fundaciones o Instituciones Donativas la alejan de una característica asistencial, sino que la ubica en el terreno de acción en cuanto a las labores de las organizaciones no gubernamentales en el país. Actualmente es una de las Fundaciones más importantes del país, ya que ha logrado la credibilidad tanto del sector social mexicano como en el campo internacional.

La FV surge como organización bajo la iniciativa y visión de sesenta líderes de organizaciones civiles, que ven en el proceso histórico de las ONG's en México, un factor alternativo de desarrollo social que cada vez es más complejo y requiere de nuevas formas de participación.

La visión de estos líderes permite que se forme un equipo de trabajo serio y responsable, con mucha experiencia en las labores de índole social y le da desde un inicio una ventaja como organización.

En este punto se expone la situación actual de la FV. Más adelante, a medida que se destaquen los aspectos encontrados en la investigación de campo, podremos enriquecer ésta primera aproximación de la organización.

Historia

¹⁸ En este apartado presentaremos de forma íntegra aspectos generales de la FV. Todos los puntos fueron recopilados del Informe Anual 2000-2001.

“La Fundación Vamos es una organización mexicana de la sociedad civil, que se crea en 1996 por sesenta líderes de organizaciones civiles con más de 30 años de experiencia en el desarrollo social.”

Misión

“Se centra en el apoyo a iniciativas de la gente pobre para mejorar sus condiciones de vida, generando y movilizando recursos para proyectos con impacto social y económico; Impulsando las capacidades emprendedoras de las organizaciones de base; Fomentando asociaciones y redes a escala regional para lograr rentabilidad y sustentabilidad; además, Invitando a colaborar a otros actores sociales: empresas, universidades, iglesias y personas interesadas.”

Visión

La visión de la Fundación Vamos se enfoca a romper el círculo vicioso de la Pobreza, que es: “Hambre, desnutrición y enfermedad; Discriminación, desventajas y subestima; Migración y marginalidad urbana; Bajos ingresos y poco poder adquisitivo. La pobreza es un problema ético que exige la iniciativa y acción decidida de los distintos actores sociales para lograr el desarrollo humano, sustentable e integral, que genere vida digna para todos”

Quehacer

Fundamentalmente: “1] Inversión en Desarrollo Social y 2] Espacios y modelos par el ejercicio de la Responsabilidad Social”

Aporte Social

Su compromiso con la sociedad es: “1] Financiar proyectos sociales para impulsar el: Fortalecimiento de la economía popular, Mejorar la calidad de vida y el empoderamientos de los sujetos. Además de 2] Proporcionar orientaciones técnicas,

estratégicas y metodológicas para el fortalecimiento de la práctica Social; y 3] Establecer Alianzas, espacios y modelos para el ejercicio del compromiso social.”

Programas Desarrollo Social

«Trabaja desde y con organizaciones que contribuyen a romper el círculo vicioso de la pobreza creando un círculo virtuoso de Desarrollo Social. En las que: niños, niñas; Adolescente y jóvenes; mujeres y hombres; juegan un papel protagónico, principalmente con la población indígena y campesina, así como con población urbana marginada de nuestro país.

Apoya a aquellas iniciativas en que combina, con una perspectiva micro regional, los siguientes componentes: Liderazgo y desarrollo de habilidades para la vida; Perspectiva de género; Adecuado manejo del medio ambiente; Fortalecimiento de la capacidad productiva y de comercialización; Nuevas fuentes de ingreso; y, Sentido Crítico y constructivo frente a la realidad.

Invierte en Empresas Sociales: artesanales, eco turísticas, de servicios y de producción, agro ecológica. Innovadoras en acciones de salud, nutrición, educación y recreación. Que tengan que ver con el mejoramiento de las condiciones de vida de los niños y niñas con discapacidad.

Sus programas actuales son:

- Iniciativas sociales de organizaciones de mujeres, jóvenes y niños
- Desarrollo Sustentable
- Niños y Jóvenes
- Professio (Programa de Fortalecimiento de Empresas Sociales)
- Co-inversión social»

Para la realización de los programas la Fundación Vamos propone seguir los siguientes caminos:

- Cooperación Nacional e Internacional,
- Inversión Social Empresarial,
- Participación Juvenil,
- Fondos Memoriales y Familiares,

- Fundaciones Comunitarias

Fuentes de Financiamiento (Cooperación Nacional e Internacional)

“Desde su inicio Vamos a establecido alianzas nacionales e internacionales con fundaciones, organizaciones, agencias de cooperación internacional y organismos multilaterales para la realización de programas y proyectos de desarrollo. Basándose en: la innovación y calidad de sus propuestas; la transparencia en la canalización de recursos; la amplia red de relaciones a escala nacional; la experiencia acumulada, y; el desarrollo de sistemas de planeación, ejecución, monitoreo y evaluación. Entre las más representativas se encuentran:

- Cuadro 7

Fuentes de Financiamiento-

Nivel Internacional	Nivel Nacional
Banco Interamericano de Desarrollo	Levi Strauss de
Daniele Agostino Foundation	México
Embajada de Canadá	NOKIA
Ford Foundation	Lucent Technologies
International Youth Foundation	Microsoft México
Levi Strauss Foundation	Canon
Maryknoll- Organización Holandesa de Cooperación al	Bimbo
Desarrollo	T1msn
Oxfam: America & United Kingdom- Ireland	Librería Gandhi
Summit Foundation	Intel
The John D. And Catherine T. MacArthur Foundation	Cisco Systems
Synergos Institute	

Consejo y Equipo

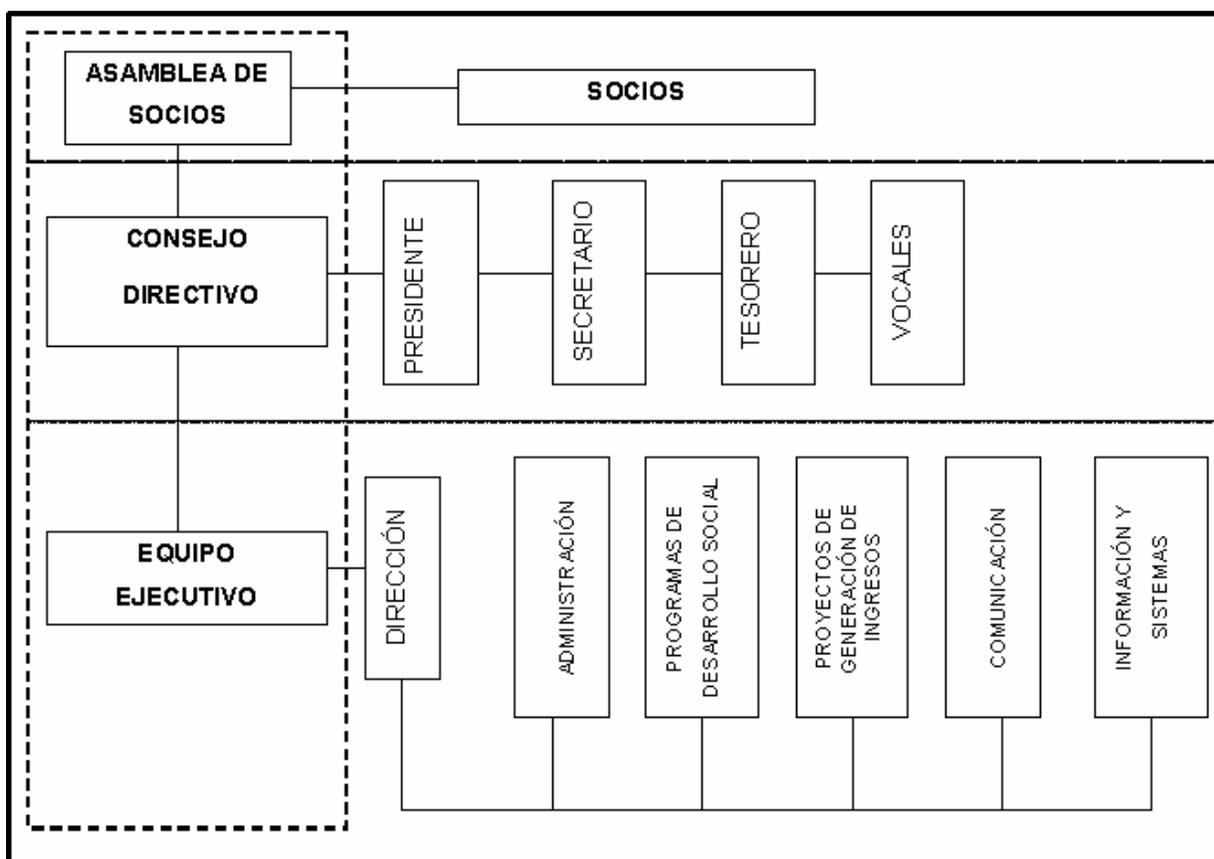
La Fundación Vamos está conformada por:

Una Asamblea de Socios, con cincuenta y tres personas.

Consejo Directivo: un Presidente, un Secretario, un Tesorero y ocho Vocales.

Equipo Ejecutivo por los departamentos de: Dirección, Administración, Programas de Desarrollo Social, Sistemas, Generación de Ingresos y Comunicación. Son veintiuna personas.

Organigrama



ORGANIGRAMA: FUNDACIÓN VAMOS 2003

Plan de Trabajo

La investigación de campo, siguió un plan de trabajo que a continuación se detalla.

Como ya se mencionó, el objeto de estudio es la conformación de redes de la Fundación Vamos (FV) durante los periodos de 1996-2001. Siendo ésta visión muy abstracta, para fines de la investigación, se considera pertinente la existencia de una dimensión organizacional que describa a nuestros sujetos de estudio, que son los integrantes de la organización; ésta dimensión es la de *cultura organizacional*. En ese sentido, elementos como Estructura y Estrategia, serán también mencionados pero enfocando más el aspecto cultural.

En el diseño de la Investigación de Campo se determinó que serían tres las fases que acompañen el estudio de campo. La primera fase consistió en el análisis documental¹⁹, que consta de dos momentos: el primero fue de recopilación de información y el segundo de análisis. Esta primera fase reunió la información necesaria para construir redes. La segunda fase tiene que ver con la aplicación de entrevistas²⁰; con el propósito de complementar el análisis. En la tercera fase se presenta un resultado parcial, previó discusión con los integrantes de la organización. Finalmente se elaboró un reporte final.

La **primera fase**, en sus dos momentos, permitió: 1) armar un escenario histórico para conocer y analizar la conformación de redes, 2) codificar los tipos de relaciones, contextualizarlas para elaborar esquemas de integración en redes.

En ese contexto, la recopilación de información, nos ayudó a analizar las características internas de la organización (comportamiento individual y grupal), para este fin se revisaron documentos acerca de la historia de la FV, la información biográfica de los fundadores, la semblanza de los principales líderes, los por qué de la decisión de crear una Fundación; aspectos útiles para armar el escenario al análisis e interpretación de los mismos. Además en el segundo momento se observó a la

¹⁹ La Búsqueda de archivos, permite analizar toda clase de material de archivo, estos pueden ser: "...Material escrito, como cartas, reportes, memorandos y discursos de los directores; Material estadístico [...]; y compilaciones de otro tipo de información.. que puede ser material reciente o histórico" (Bryman; 1989:188-189)

²⁰ Entrevistas: Existen dos formas de entrevista, las estructuradas y las no-estructuradas; para efectos de la investigación combinaré ambas, siendo así semi-estructuradas las entrevistas, porque se seguirá un planteamiento definido previamente, tomando en cuenta que pueden haber elementos importantes que hagan aportes a la investigación, que no se tenían contemplados.

organización tomando en cuenta su sistema de relaciones con su entorno: 1] Fue importante la revisión de informes periódicos –por lo general son anuales-; 2] Información concerniente en la constitución de relaciones con otras organizaciones en forma de alianzas, cooperación, coalición –también por períodos-; 3] Los tipos y fuentes de financiamiento; y todo lo que tenga que ver con el ambiente que rodea a la FV.

En el análisis de la información recabada, vienen de la mano con el análisis de la organización. Al conocer a la organización desde el punto de vista histórico y el tipo de relaciones que va conformando involucra que también se haga un análisis de información que debe ser interpretada bajo la dimensión organizacional antes mencionada.

Pero esta perspectiva de mayor conocimiento de la FV, fue enriquecida con la **segunda fase** que tuvo el propósito de abordar las características del recurso humano, su comportamiento, compromiso, interacción e influencia en cuanto a la actuación de FV como organización. Las entrevistas se aplicaron a miembros de la organización, como fundadores (asamblea de socios), miembros del consejo directivo y equipo ejecutivo.

La **tercera fase** tuvo como propósito presentar un resultado inicial de la investigación. Esta fase tiene que ver con la confrontación del marco teórico propuesto. La evaluación de los resultados obtenidos en la construcción de redes interorganizacionales. Proceso que fue compartido con miembros de la organización, mediante el cual se determinó un resultado final de la investigación. En la siguiente tabla se ejemplifica la relación de actividades a realizar.

-Cuadro 8

Estrategia de Investigación de campo-

Fase			Instrumento Metodológico	Propósito	Fechas
Primera	Historia	<ul style="list-style-type: none"> • Quiénes fueron los Fundadores (Biografías, Semblanza) • A qué tipo de organizaciones pertenecían 	Búsqueda de Archivos	<ul style="list-style-type: none"> • Recopilar información sobre aspectos históricos de la FV. • Entender de qué forma influye el perfil profesional de los fundadores y su experiencia de trabajo con otras ONG, al desempeño de la FV; también, bajo que circunstancias se constituye la FV. 	14 – 18 de marzo, 2003
	Relaciones Sociales	<ul style="list-style-type: none"> • Desde cuándo • Con qué organizaciones: características • A nivel nacional o internacional 	Búsqueda de Archivos	<ul style="list-style-type: none"> • Codificar los tipos de relaciones, contextualizarlas, • Elaborar esquemas de integración en redes. 	
Segunda	Entrevistas	Entrevistas con gente de la organización, como fundadores (asamblea de socios), miembros del consejo directivo y equipo ejecutivo. Seis entrevistas en total.	Entrevistas semi-estructuradas	<ul style="list-style-type: none"> • Abordar las características del recurso humano, su comportamiento, compromiso, interacción e influencia en cuanto a la actuación de FV como organización 	15-29 de abril
Tercera	Resultados: inicial y final			<ul style="list-style-type: none"> • Retroalimentación. 	6 de mayo

3. Investigación Documental

Abordar, la investigación documental de la FV, fue desde un primer momento, un reto con respecto a la cantidad de información que se presenta: como son los proyectos, programas, eventos que realizan a través del año. Pero la primer limitante encontrada en este material fue la carencia de información de índole histórica, en concreto, del origen de la Fundación, lo cuál remitía recorrer un camino que no se sabía dónde empezó o hacia dónde se dirige²¹; esto en cuanto a los informes anuales consultados que van desde 1997 al 2001.

En otro documento que se reviso, se encontró un informe pormenorizado no sólo de la labor de la organización, sino de aspectos que hablan mucho más de ella, como es la misión, visión, presentación esquemática de cómo está conformado internamente, y documentos que fueron leídos en Congresos Internacionales de Organizaciones de la Sociedad Civil.

En el proceso de construcción de un territorio que de cuenta, por medio de información, el conocimiento de la labor de la FV ha desarrollado sus actividades a lo largo de seis años, fue delimitado de acuerdo a los informes anuales revisados, en primera instancia; luego, con base en otros documentos como la transcripción de las entrevistas [mismas que abordaremos más adelante], este territorio va tomando forma.

El propósito de la primera fase, que consta de la investigación documental, mediante la revisión de documentos, nos permitió: 1) armar un escenario histórico para conocer y analizar la conformación de redes, 2) codificar los tipos de relaciones, contextualizarlas para elaborar esquemas de integración en redes.

En los informes anuales se pudo hacer una relación de quiénes fueron los socios fundadores²², las biografías o semblanzas de los socios se tuvieron que buscar en otros medios para recavar dicha información. Otro aspecto fue la esquematización, por

²¹ En cuanto a los informes anuales, existe una carta introductoria elaborada por el Presidente de la Fundación, en ella se expone la preocupación de la Fundación en el que hacer social, así como los retos y objetivos que se lograron y los que vislumbran. El hecho de que manifiesta la carencia de información en cuanto al origen de la Fundación, radica en que los principales objetivos que llevaron a ésta organización son aludidos, esto después de haber recorrido el plan de trabajo en cuanto al análisis de documentos y las sesiones de entrevistas.

²² Anexo: Cuadro A

años, de las membresías²³ con las que cuenta la FV, está relación ejemplifica la labor conjunta con otras organizaciones en cuanto a la elaboración y seguimiento de proyectos. También se elaboro cuadros acerca de los Donantes nacionales e internacionales²⁴, igualmente por años. Ésta información se encuentra al final del trabajo, en el Anexo Documental.

Además de la recopilación de información antes mencionada, así como de su sistematización en cuadros, la elaboración de esquemas tuvo muchos caminos por abordar, debido a que la FV a lo largo de los seis años, diversificó su labor en varios programas los cuales coordinan diversos proyectos. De acuerdo con las entrevistas concedidas se ejemplificaran casos particulares que manejan algunos programas.

En esta primera fase de investigación, se logró captar cinco elementos principales, que permiten identificar elementos que se utilizarán en la elaboración de redes. Estos elementos son:

- Estructura Interna de la Organización
- Diversas relaciones interorganizacionales
- Campo de acción (de escala local a internacional)
- Programas que Coordinan
- *Outputs* que logran con dichos programas

4. Entrevistas

Se mencionaron cinco elementos principales como base para la elaboración de redes, entre los cuales, el primero tiene que ver con la estructura interna de la organización. De ésta rescatamos el número de integrantes de la organización; cómo está estructurada (división del trabajo); cómo se relacionan; entre otros aspectos. De acuerdo con la información obtenida, la Fundación Vamos se puede dividir en tres grupos (hasta el 2002):

- 1] la Asamblea de Socios, conformado por sesenta socios;
- 2] el Consejo Directivo, conformado por nueve personas; y

²³ Anexo: Cuadro B

²⁴ Anexo: Cuadro C Y D, respectivamente.

3] Equipo de Trabajo, conformado por 20 personas.

Siendo la Entrevista un instrumento metodológico que permitió el enriquecimiento de la investigación, por su carácter cualitativo, se entrevistó a seis integrantes de la FV (ver cuadro 3). Dos socios fundadores, dos jefes de área y dos coordinadores de programas (Programas que inician operaciones el 2000).

-Cuadro 9: Entrevistas²⁵-

Nombre	Cargo que ocupa	Especialidad
Tere Lanzagorta	Socia-Fundadora Asesora	Niñez y Juventud
Rafael Reygadas	Socio-Fundador	Investigador UAM-X
Hugo Armenta	Director de Sistemas	Sistemas Niñez
Carmen Hernández	Servicios Profesionales: Programa Professio	Inversión Empresarial

En todos los casos, las entrevistas siguieron una guía de preguntas que variaron de acuerdo al grupo de que pertenecen. De la misma forma se procuró, que siendo una entrevista semi-estructurada, conservara su carácter libre, en el sentido, de dejar al entrevistado expresar, de la manera que mejor convenga, su experiencia en la FV.

Las preguntas, en el caso de los fundadores, se concentraron en la descripción del origen de la FV, y su perspectiva de la misma cuando se fundó hace seis años. En estos casos, se abordaron también la incidencia que tuvieron en dicha conformación.

El caso de los jefes de área, tuvo como eje central que comenten su participación en el diseño de proyectos y participación dentro de la organización así como su apreciación de la misma en cuanto a la dirección que tiene, esto es su visión y misión.

Los otros dos casos, en los cuales coordinan dos programas, recientes para la FV, como son el caso de trabajo con jóvenes – niños y con empresas sociales; el eje conductor fue el de describir cómo estos programas, cada uno en su campo,

²⁵ Las transcripciones de las Entrevistas se encuentran en el Anexo Documental.

diversifican la labor de la FV, así como la importancia en cuanto a la visión y misión de la organización.

Con estas seis perspectivas que convergen con su participación en la visión global de la organización, los cinco elementos antes expuestos empiezan a tener sentido, porque son coordinados, manejados, utilizados, por los integrantes de la organización. Los cuales en sus distintos espacios erigen sus capacidades en la toma de decisiones, la elaboración de estrategias, la soluciones de conflictos, etc.

6 Análisis documental

La construcción del territorio que antes se menciona, tiene que ver con la vinculación de los esquemas y cuadros elaborados con base a la información documental recabada así como su interpretación.

De acuerdo al orden planteado en el plan de trabajo, la revisión documental permitió tener el conocimiento de las principales actividades de la Fundación, esto tiene que ver con los programas, los proyectos, los rubros de acción, el alcance geográfico, una descripción cualitativa de los resultados en trabajo de campo y la conformación interna de la organización. Con base en esa información empezamos a determinar aspectos generales que sirven en la construcción de redes.

En un segundo momento, la aplicación de entrevistas permite conocer aspectos que no quedan, explícitos en los informes anuales y otros documentos revisados. En esta etapa rescatamos aspectos de índole histórica, que fue transmitido por algunos fundadores. Además, se rescatan aspectos que conforman una serie de valores que permean el transcurso histórico de la Fundación.

En cuanto al análisis documental se refiere se determina tres ámbitos en la investigación de campo, con base a lo antes explicado. Estos ambientes son: el primero denominado, **Iniciando el tejido: Recorrido Histórico**, que tiene que ver con el origen de la FV. El segundo, **El entramado interno: Mandato Social**, con la conformación de una red de trabajo, que tiene que ver con los programas, los lugares que operan, con quienes se relacionan. Y como tercer momento, denominado **Lienzos**

estratégicos: Dos experiencias innovadoras, en el cual se ejemplifica el caso de dos programas: juventud – niñez y Professio (trabajo con empresas sociales).

6.1 Iniciando el tejido: Recorrido Histórico

El origen de la Fundación Vamos, para sus miembros, es un aspecto de alto grado de simbolismo. Simbolismo que penetra en el sentir de cada uno de ellos y que se reproduce con las personas que trabajan y colaboran de manera externa. Así lo expresan en el informe de 1997 su Director Rogelio Gómez-Hermosillo M.: “*Vamos* surgió del consenso de muchas organizaciones de la sociedad civil comprometidas con el cambio a favor de la equidad, la justicia y la democracia.” (Pág.6). En el Material de Apoyo 2002, se dice también: “ *Vamos* es una fundación mexicana de la sociedad civil, creada en 1996 por 60 líderes de organizaciones civiles con más de 30 años de experiencia en el desarrollo social”.

Éste consenso tiene sus antecedentes más allá de la reunión de los sesenta líderes. ¿Con qué fin se reunieron? ¿El motivo, fue sólo la creación de una Fundación?. En entrevista con una socia co-fundadora encontramos respuesta a estas dos preguntas:

“En el origen de la creación de la FV, había un grupo de líderes de ONG’s que habían sido articulados; y trabajaban juntos en lo que es la convergencia, Convergencia de Organismos Civiles para la democracia. La Convergencia es una red de organizaciones de la Sociedad Civil que nació a principios de los noventas, [...], entonces la Convergencia venia realizando diferentes tipo de estrategias, algunas para aportar en la línea de democratización del país, y otras en diferentes temas, pero había un tema que se discutió a interior de la convergencia y era el tema de que la mayoría de las organizaciones empezaban a vivir una ***fuerte crisis de financiamiento***²⁶, esto porque la cooperación internacional empezó a cambiar su manera de financiar, empezó a entrar en crisis. [...]

Entonces los líderes de estas organizaciones dicen: tenemos que desarrollar una estrategia para conseguir fondos, para conseguir recursos que permitan que nuestras ONG sigan operando, que no se mueran. [...]

Yo diría, la FV nace por una decisión tomada al interior de Convergencia, en esta red de líderes, dicen: tenemos que generar un mecanismo que nos ayude a generar recursos.

²⁶ A continuación, todas la letras en cursivas tienen el fin de rescatar puntos relevantes de la entrevista o texto analizado.

derechos humanos, asuntos indígenas, la democratización, así como la pobreza en general. En ese sentido, la FV tenía prioridades a atender:

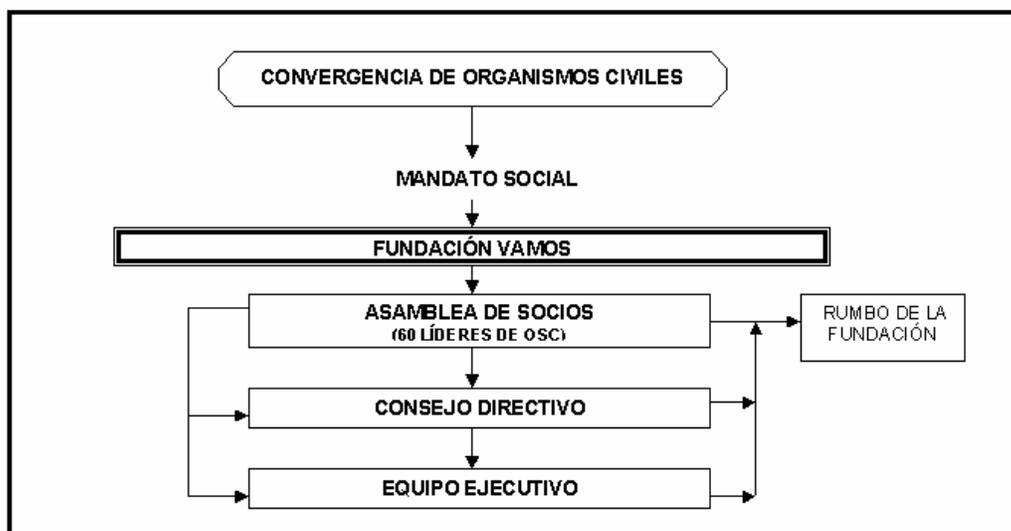
“Como estamos en el año 95, estaba muy a flor de piel el problema de Chiapas, entonces, el Estado de Chiapas era la prioridad de la FV. La FV nace con una vocación muy particular para responder las necesidades de los indígenas y los campesinos de Chiapas, de Oaxaca, de los estados más pobres del país; y cuenta con la figura de Don Samuel [Ruiz] que es el Obispo de Chiapas. Él es el presidente honorario de la Fundación, es como la imagen pública que ayudo al nacimiento de la FV.”

El mandato social, como se menciona a través de los socios fundadores (ver *Esquema 2: Curso del Trabajo de la FV*), es dirigido a un consejo directivo y un equipo ejecutivo. La asamblea de socios, permite marcar el rumbo de la fundación:

Entonces se hace esa asamblea, con los sesenta socios, se nombra un consejo directivo, el consejo directivo son unas siete, ocho personas y a finales del 95 ese consejo directivo nombra un Director, ya para que ese Director empezara a trabajar para la FV. Así nace la Fundación. Nace como un instrumento de las organizaciones de la sociedad civil, para conseguir recursos para que los proyectos puedan seguir operando”.

-Esquema 2:

Curso del Trabajo de la FV-

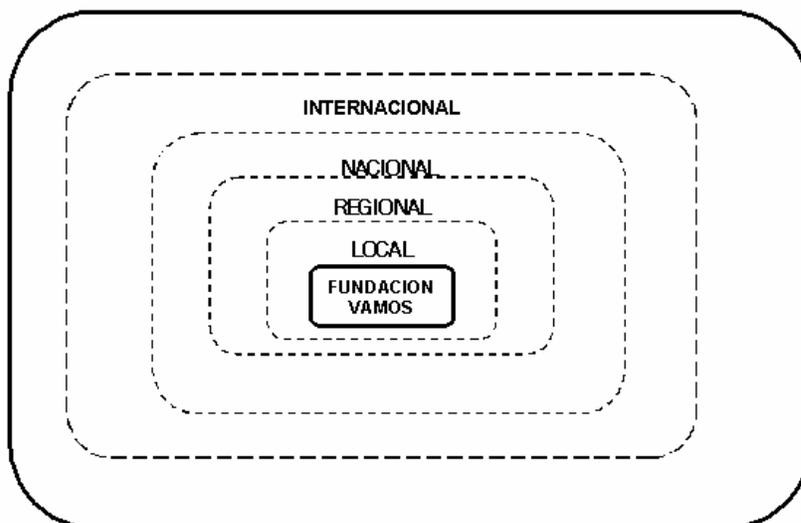


La FV empieza a conformar relaciones a diversas escalas. Y desde un inicio, además por la experiencia de los líderes, se ve involucrada con organizaciones de

²⁸ Esta aseveración está hecha con base a la esquematización de los sesenta líderes convocados, es decir, a las organizaciones a las cuales ellos representaban.

escala local, regionales, nacionales e internacional (Ver esquema 3: Relaciones a escala).

**-Esquema 3:
Relaciones a Escala-**



6.2 El entramado interno: Mandato Social

La FV en sus primeros años de operación cuenta con dos programas, denominados de desarrollo social; estos son, el de Apoyo a iniciativas de OSC (organizaciones de la sociedad civil) para el desarrollo regional y el de Alianzas Locales. En estos dos programas confabulan varios proyectos que tienen un vínculo con ONG nacionales, así como con instituciones de Gobierno (SEDESOL)²⁹.

La misión de la FV:

“Se centra en el apoyo a iniciativas de la gente pobre para mejorar sus condiciones de vida, generando y movilizandando recursos para proyectos con impacto social y económico; Impulsando las capacidades emprendedoras de las organizaciones de base; Fomentando asociaciones y redes a escala regional para lograr rentabilidad y sustentabilidad; además, Invitando a colaborar a otros actores sociales: empresas, universidades, iglesias y personas interesadas.”

de acuerdo con ello, el mensaje del Presidente de la FV en el informe de 1997, comenta:

“Vamos, cree en la gente y tiene como función apoyar sus iniciativas, cualificar sus intervenciones, potenciar y optimizar los recursos, **ser puente, vincular actores**.

²⁹ Secretaria de Desarrollo Social

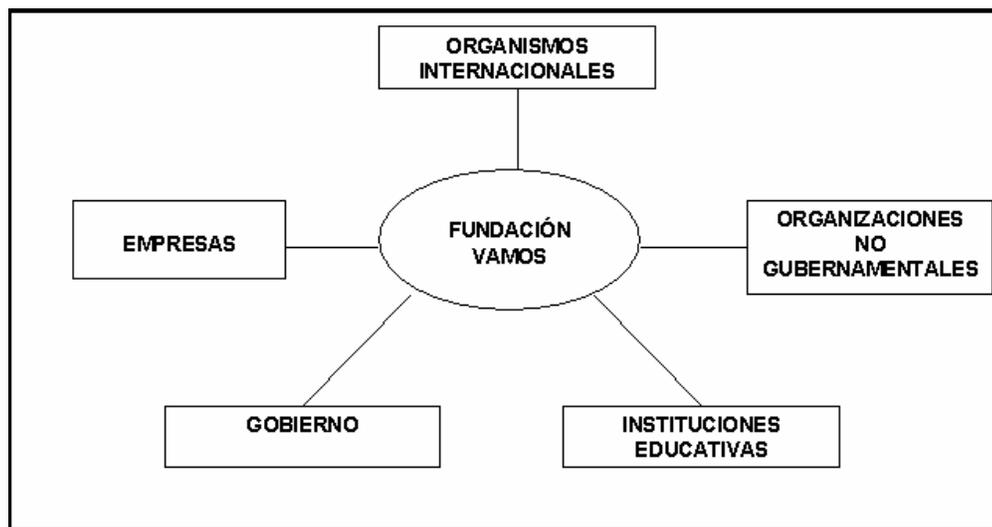
Vamos, tiene como reto ser una **institución en aprendizaje permanente**, que le permita tener la frescura y la inteligencia de reaprender, recrear y reorientar. “ (Pág. 4 y 5)

En el *Esquema 4: FV: Sus diversas relaciones*, se puede observar a las organizaciones mediante las cuales FV entabla relaciones. Su Director expresa que ésta necesidad de vincularse con otras organizaciones podrá hacer factible el cumplimiento de la misión. En la presentación del informe de 1997, dice:

“ Nos queda como **reto hacia el futuro**, la presencia pública nacional. Estamos en relación con varias fundaciones y organizaciones mexicanas, [...] **Queremos llegar a más organizaciones** y convocar [...] a sectores profesionales, empresariales y universitarios, a colaborar con acciones sociales para superar la pobreza. Vamos es un llamado, una invitación a la colaboración. Vamos es un **apoyo**, un **aliado** de la gente que trabaja por superar la pobreza. Vamos es un catalizador, un instrumento para movilizar recursos fortalecer procesos.” (Pág. 7)

-Esquema 4:

FV: Sus diversas relaciones-



Aunque la FV ha trabajado con estos dos programas en el transcurso de estos seis años, es el año 2000 donde se incorporan tres programas más, como son: Programa Professio, el de Juventud-Niñez³⁰ y el de Coinversión NOVIB-GDF. En el *Cuadro 10: Programas de Desarrollo Social (PDS)*; expresamos ésta inclusión de estas iniciativas, al programa maestro PDS.

³⁰ De este programa nos referiremos en el siguiente periodo, denominado Lienzos estratégicos: Dos experiencias innovadoras.

**-CUADRO 10-
Programas de Desarrollo Social:
Fundación Vamos 1996-2001**

PROGRAMAS DE DESARROLLO SOCIAL	1996	1997	1998	1999	2000	2001
PROGRAMA DE APOYO A INICIATIVAS DE OSC PARA EL DESARROLLO REGIONAL	√	√	√	√	√	√
PROGRAMA DE ALIANZAS LOCALES	√	√	√	√	√	√
PROGRAMA PROFESSIO					√	√
PROGRAMA DE JUVENTUD Y NIÑEZ					√	√
PROGRAMA DE COINVERSIÓN NOVIB - GDF					√	√

En entrevista la coordinadora del Programa Jóvenes y Niños, quien fue co-fundadora de la FV, expresa su involucramiento:

“Quisiera señalar un poco mi misión porque se podría decir que de los sesenta era la única de trabajo con juventud y otra compañera de trabajo con niños [...](El tema de juventud no era como muy importante). Entonces yo considero mi aporte personal en ese sentido. [...] Afortunadamente existe un área en la fundación que yo la dirijo de programas de niñez y juventud que va creciendo mucho y va muy interesante”.

A este programa se incorpora gente con experiencias similares, es el caso de otro de nuestros entrevistados:

“Vamos venía trabajando proyectos rurales de desarrollo, cooperativas, apoyo a grupos de mujeres, etc. Pero se presentó la oportunidad de empezar a trabajar con jóvenes. Entonces, Tere Lanzagorta, que era socia desde la fundación de Vamos, y es especialista en juventud, le dijeron que se encargará de echar a andar el área de juventud. Ella me conoce de tiempo atrás, y me sugirió que si quería integrarme a Vamos para apoyar la creación del área de juventud. Esto yo acepté.

Fue por toda la experiencia que tenía con trabajo educativo con jóvenes específicamente y básicamente por eso me integré. Eso fue en noviembre de 2000, cuando arranco los primeros proyectos con jóvenes. A partir de ese momento se inició toda el área, que ahorita tiene bastantes proyectos, por la sociedad de Vamos con la IYF³¹, eso nos dio como entrada a todo el financiamiento hacia los proyectos de jóvenes”

El crecimiento de la FV por medio de sus programas en después de algunos años ya operando le va dando una nueva forma a la organización.

“Cuando yo entré aquí Vamos tenía cuatro años y cacho de formada y los primeros años fue como de posicionarse, como de tratar ganar la atención de la gente. Cuando yo entré, ya la había ganado, entonces estaba empezando a concretar cosas. Entonces, a raíz de que entré creció muchísimo. Cuando entré aquí éramos alrededor de 10 gentes a lo mucho. Ahorita somos cerca de los treinta. Y no ha crecido totalmente, se ha ido frenando, porque no queremos una institución enorme, porque luego para mantener...”

La nueva forma que asume la FV además de empezar a diversificar su labor por medio de más proyectos y llegando a nuevos lugares (Ver Cuadro 11: Estado en los que opera), requiere que la gente que trabaja en ella también experimente ese cambio.

“Entonces el crecimiento tan rápido de Vamos y el ubicarse en situaciones novedosas, **porque algo que tiene la Fundación, es que siempre pisamos terreno nuevo, o sea, vamos proponiendo cosas novedosas**, lo que hace que siempre pisemos terreno nuevo, **entonces eso tiene un costo o una dificultad a lo interno**.[...]

Es fruto del éxito, y es curioso, porque cuando tu quieres cambiar una situación, si tienes éxito te estas condenando a esforzarte al cambio tu también, no?, es como si dices: hace mucho calor, entonces voy a prender el ventilador, si lo pones, entonces la temperatura cambia y tienes que readaptarte a la nueva temperatura, eso mismo le sucedió a Vamos.”

-CUADRO 11:

Estado en los que opera-

ESTADOS	1996	1997	1998	1999	2000	2001
AGUASCALIENTES		*				

³¹ International Youth Foundation (Fundación Internacional de Jóvenes)

COAHUILA		*				
CHIAPAS	*	*	*	*	*	*
CHIHUAHUA			*			
D.F.		*		*	*	*
DURANGO			*			
ESTADO DE MÉXICO					*	*
GUERRERO				*	*	*
HIDALGO					*	*
JALISCO			*	*		
MORELOS			*	*	*	*
OAXACA	*	*	*	*	*	*
PUEBLA		*	*	*	*	*
QUERÉTARO					*	*
SINALOA					*	*
SONORA			*			
TABASCO			*			
VERACRUZ	*	*	*			
YUCATAN	*	*	*			

De esta manera se empiezan a trastocar espacios “formales” dentro de la organización, como es el caso de su estructura y división del trabajo. La FV que actúa como “catalizador” en cuanto a la movilización de recursos y fortalecimiento de procesos, reacciona ante estas demandas que bien llegan por: 1] el relacionamiento con organizaciones que provean de insumos a la FV, así como 2] el (los) producto(s) que ofrece por medio de sus programas. Pero como lo mencionaban en entrevista, el acto no es sólo reactivo, sino que proactivo, lo que les permite dar un paso adelante:

“Pero resulta que al entrar en alianzas con otros actores (empresas, con financiadoras internacionales, organismos multilaterales, etc, etc.) ya no podíamos responder desde esa estructura, entonces un acierto es **empezar a funcionar con grupos**, en equipos de

trabajo, o sea, se tiene que hacer esto, entonces quienes son los que le saben a esto. Por ejemplo hoy en la mañana: Hay que hacer una presentación para el BID, se trata de lo de Professio, entonces tiene que estar alguien de Professio; pero también esta Bernardo porque es el Director y tiene la visión general, pero también que este Ale porque ella es la investigación, pero también necesitamos que este Alberto porque es de comunicación, y a mi porque soy de Sistemas. Se creo un equipo de trabajo. En ese equipo de trabajo le dijeron a Carmen pero tú eres el líder, tú te encargas de que todo funcione, nosotros te alimentamos de todo lo que se necesite. Entonces se hace una lluvia de ideas, por donde puede ir, entonces Carmen sale con una estructura de por donde va el trabajo. Cada quien tiene una idea de qué es lo que tiene que colaborar. Carmen nos pregunta a nosotros si estamos enterados y vamos alimentando. Eso representa una forma de no cambiar de estructura, porque tampoco se puede cambiarla, si la cambiamos para un rato ya no nos sirve otra vez. Pero se puede sacar mayor provecho de las habilidades de cada quién.”

Este comentario es una experiencia de la nueva forma de que se habla, que requiere trabajo en equipo. Una estructura rígida se convierte en una estructura matricial.

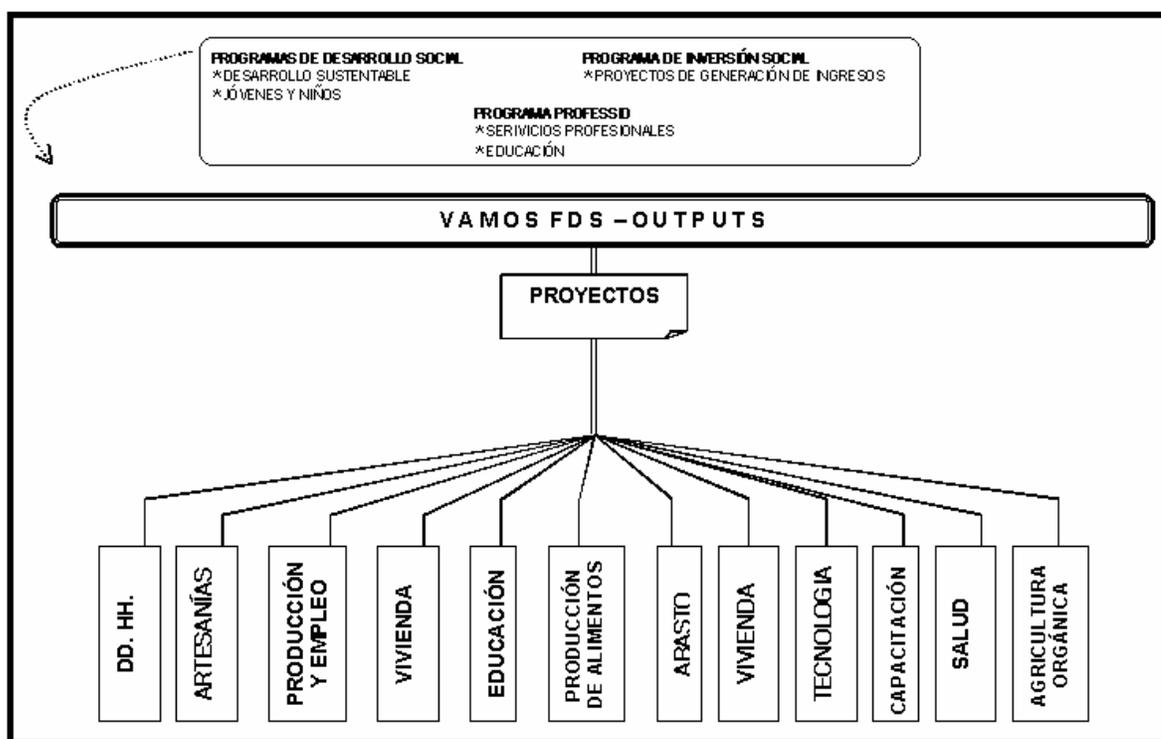
Ese trabajo que empieza a diversificarse aunado al volumen de información que se maneja en el 2001, se acuerda conformar una nueva Dirección, la cual se encargaría de sistematizar estos logros. Ésta Dirección es la de Información y Sistemas. Empieza a operar debido a una necesidad de controlar el trabajo y sobre todo mejorarlo y que sea eficiente.

“Ante esa situación el año pasado se ve la necesidad de crear un área más, que es el área de Sistema. A parte porque de repente también en equipos, o sea, el tener como 6 computadoras a tener 20 tantas te meten una serie de problemas que no tenían resueltos; por ejemplo, con seis computadoras sacar tu documento con tu disquito y lo llevabas a la impresora, pero con veinte y tantas ya es un reverendo relajó. Entonces, la necesidad de conectarlas en red, de meter un servidor, dar mantenimiento a veinte y tantas computadoras, planear el crecimiento, todo ese rollo. Entonces como yo tenía la formación académica de la ingeniería y de hecho empecé a asumir algunas cosas por vía de la práctica, me sugiere Bernardo que me pase a sistema, o sea, creo el área de sistemas. Además por un detalle que queda volando, estamos creando mucha información, muchos modelos, mucha experiencia, pero no la aterrizamos, entonces el riesgo es que vayamos haciendo camino y se vaya cerrando y nunca sepamos cómo

llegamos. Entonces es otro de los encargos, se trata de sistematizar lo que vayamos haciendo, que significa crear sistemas que concreten lo que vamos encontrando. La integramos Ale y Yo. porque Ale está cargo de una parte, de hecho la sugerencia que no se llamara sistema solamente, sino sistema de información, porque Ale es la encargada de llevar el seguimiento y hacer la labor de investigación con X cosas, por la misma metodología que llevamos. La idea es, por ejemplo, si vamos hablar con la gente del FOMIN, en este caso hay que conocer qué es lo que hacen, qué es lo que les gustan, cuáles son sus intereses, etc. Para poder ver dónde coincidimos con ellos y hablarles en esos términos, entonces ella es la que realiza eso.”

La FV por medio de sus programas a logrado también diversificar sus productos (out-puts), en el *Esquema 5: Vamos FDS Outputs*, se verifica esto.

**-Esquema 5:
Vamos FDS Outputs-**



6.3 Lienzos Estratégicos: Dos experiencias innovadoras

Programa con Juventud y niñez

La FV cuenta, principalmente, con ayuda financiera del extranjero, misma que se ha fortalecido con la alianza de organizaciones que operan a escala global. Una de las experiencias, consideradas en la labor de las ONG en México, resulta de la inclusión de programas juveniles e infantiles. El trabajo con jóvenes y niños por parte de la FV surge de un grupo de especialistas que cuentan con años de experiencia en este rubro. Nuestra entrevistada, coordinadora del Programa, comenta:

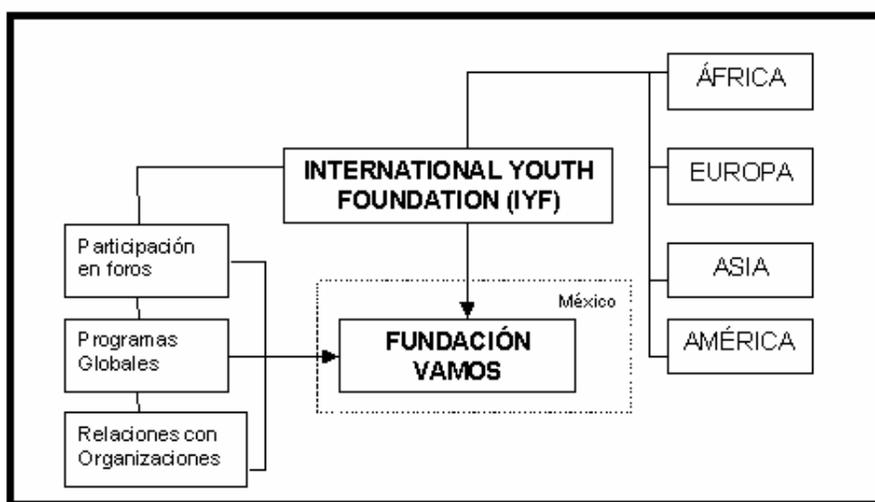
“Yo vengo de veinte años de trabajar proyectos de jóvenes en diferentes ONG, yo entre a la Fundación hace dos años y meses, pero mi experiencia de veinte años es de trabajo con jóvenes. La especialidad que le da uno en la vida. “

La principal alianza con la que cuenta la FV en este campo es la *Internacional Youth Foundation (IYF)*.

“La IYF trabaja en una lógica que ellos escogen en cada país a una organización local como socio y bueno para nosotros desde luego, la IYF ha significado la posibilidad de captar recursos, pero no sólo. [...] Uno al ser socio de la IYF participamos de diferentes reuniones, encuentros, foros, de primer nivel donde se discute la problemática de los jóvenes a nivel mundial, entonces ese es un espacio muy rico.”

En el *Esquema 6: Alianza con la IYF*, ejemplifica lo postulado.

**-Esquema 6:
Alianza con la IYF-**



Programa *Professio*

El año 2001, es para la FV un año donde empiezan a implementar el programa de *Professio*, que es el Programa de Fortalecimiento para Empresas Sociales. Ésta

iniciativa por parte de la FV, fue concebida también con otras dos organizaciones importantes: CEMEFI (Centro Mexicano para la Filantropía) y el BID³² (Banco Interamericano de Desarrollo).

“El objetivo del Programa es desarrollar un método de capacitación y asistencia técnica para empresas sociales, que les permitan cumplir sus objetivos con mayor eficacia, crear organizaciones sustentables y a la vez, ampliar y mejorar la oferta de servicios de capacitación” (Informe 2000-2001;23)

“La FV, junto con el CEMEFI plantear esta propuesta de proyecto al BIDFOMIN. Este proyecto es muy innovador, porque precisamente una hipótesis es cómo en el sector no lucrativo, el sector no gubernamental pueden generarse alianzas para objetivos específicos y esto sería a un nivel contractual.” (Entrevista, con la coordinadora del Programa)

El desarrollo del programa también involucra a otros actores, estos sirven de conectores a pequeños empresarios. De esta manera se establecieron alianzas con la Fundación del Empresariado Chihuahuense (FECHAC), en Chihuahua; con el Instituto Mexicano para el Desarrollo Comunitario, A.C. (IMDEC) y (SEDER), en Jalisco; y con el Centro de Apoyo al Movimiento Popular Oaxaqueño (CAMPO), en Oaxaca.

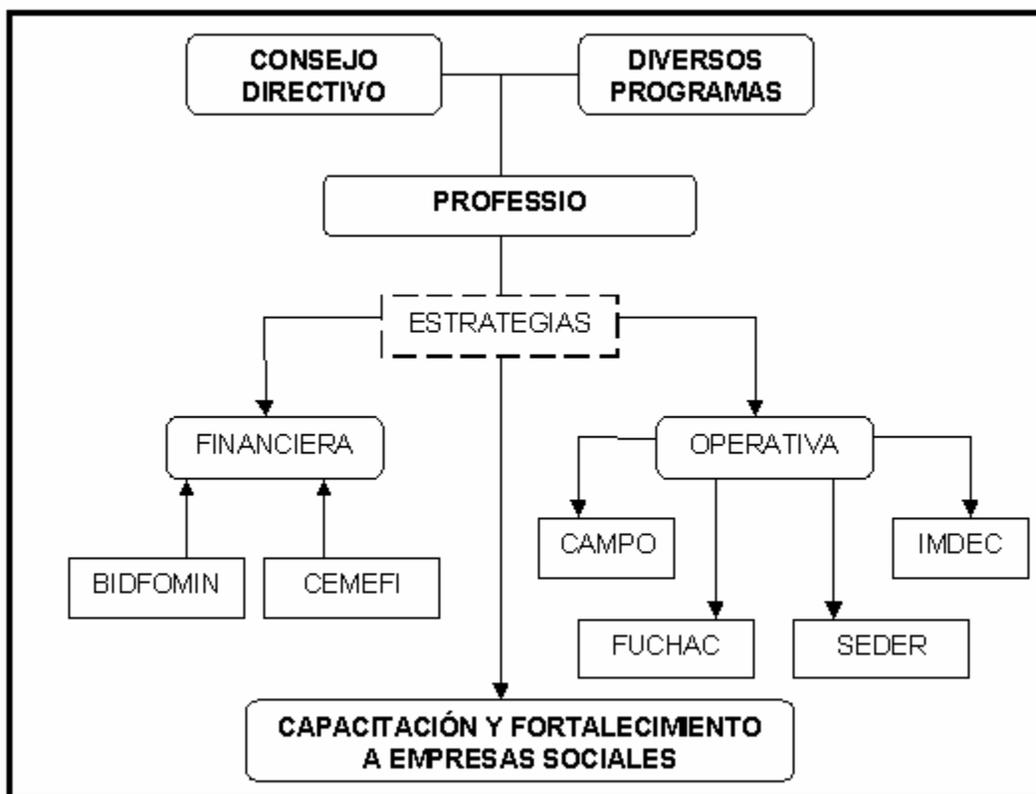
Cabe mencionar que el programa se dirige por dos estrategias. Una es la estrategia operativa. La estrategia financiera consiste en la relación que tiene con CEMEFI y el BID-FOMIN, por medio de estas dos organizaciones la FV logra captar recursos que servirán para implementar dicho programa. La estrategia operativa, consiste en la vinculación con las organizaciones antes mencionadas (FECHAC, IMDEC y CAMPO) [*Ver Esquemas 7: Programa Professio*].

El programa realiza un diagnóstico a las empresas sociales que están inmersas en él, determinado así sus fortalezas y debilidades en cuanto a sus procesos empresariales. Con base en los resultados se desarrollan cuatro líneas de acción (Organización, Administración, Operación y Comercialización) en las cuales ofrecen consultorías.

-Esquema 7:

Programa Professio-

³² Propiamente el BID-FOMIN que es el Fondo Multilateral de Inversiones del Banco Interamericano de Desarrollo.



“Organización: Perspectiva de crecimiento en la zona geográfica. Agrupación Jurídica. Verificación fiscal. Infraestructura de la región.

Administración: Identificación de responsabilidades. Determinación del material de trabajo. Justicia laboral, Identificación de fortalezas, debilidades, riesgos y oportunidades.

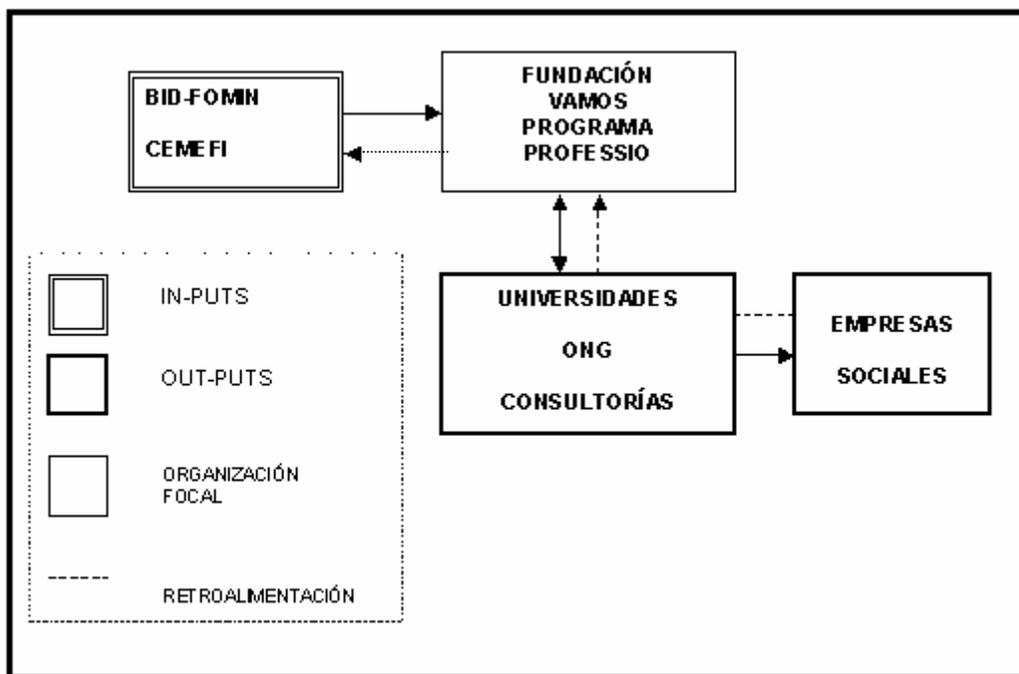
Operación: Definición de procesos y productos. Requerimiento de facilidades industriales. Identificación de oportunidades de mejora del desempeño.

Comercialización: Visión comercial y estrategias de comercialización. Estadísticas regionales de productividad. Nuevos mercados. Oportunidades de crecimiento.”

(Informe 2000-2001;23)

Además de las organizaciones mencionadas, también han logrado constituir alianza con organizaciones educativas como es el caso del ITESO (Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente), en Guadalajara; el ITESM (Instituto Tecnológico de Estudios Superiores Monterrey), en Chihuahua; o la Universidad Autónoma de Oaxaca y la Universidad de Vasconcelos, en Oaxaca. [Ver Esquema 8: Conjunto Organizacional Professio]

**-Esquema 8:
Conjunto Organizacional: Professo-**



Conclusiones

En el transcurso de la investigación se hizo el esfuerzo de resaltar la importancia del estudio de redes interorganizacionales. En el marco teórico mediante la exposición de conceptos teóricos sobre el estudio de las organizaciones o la descripción de modelos que estudian este fenómeno. En el marco metodológico procurando utilizar algunas herramientas para poder desarrollar el trabajo como la metodología cualitativa por el hecho de involucrar aspectos de cultura en la organización y los instrumentos metodológicos como la entrevista y la revisión de documentos. En la Investigación de Campo incluyendo aspectos que el modelo seleccionado no contemplaba como es el caso de la historicidad de la organización. De esta manera, como último apartado de la tesina, las conclusiones se concentran en dos direcciones, que den cuenta de la descripción de nuestro objeto de estudio. En la primera dirección se describe qué aportó la investigación, implicando aspectos analizados en el marco teórico, marco metodológico y que repercutieron en la investigación de campo. La segunda dirección, que describe elementos no contemplados en las dos primeras secciones de la tesina, que a su vez sugieren nuevos espacios de investigación.

Primera Dirección: Validez teórica en cuanto al estudio de caso

El planteamiento teórico utilizado para el estudio de la Fundación Vamos (FV), delimitó su espacio en el modelo interorganizacional del *Organization Set*. El nivel de análisis tuvo como referencia a la sociedad, entendiéndose éste término como el contexto organizacional donde la FV realiza sus operaciones. También se determinó que la dimensión cultural permitiría indagar la conformación de relaciones.

La descripción del modelo de relaciones interorganizacionales propuesto por Evan (1966), permitió que en el estudio de caso se tomara en cuenta 1] la conformación del conjunto organizacional (*in-puts* y *out-puts*), 2] la interacción entre las sub-unidades y 3] el estudio de la organización como un todo, donde los elementos culturales fueron los que se concentró la investigación.

El modelo de Evan permitió arribar a la investigación de campo con elementos generales, los cuáles tuvieron más forma a medida que se incorporaba literatura sobre

ONG's o del Tercer Sector. En primera instancia, dicha información, se refirió a términos conceptuales; después, a su participación en el territorio nacional donde se percató de que hay estudios -más trabajados- en cuanto a ramas como la sociología y la política.

En cuanto a la metodología utilizada se puso énfasis en el aspecto cualitativo, porque las relaciones entre organizaciones surgen de negociaciones, de propuestas. Aspectos que no revelan una situación abstracta, sino todo lo contrario, ya que son los integrantes de la organización los que permiten éstas relaciones. Éstas relaciones en el contexto de las ONG's surgen de constantes negociaciones e incluso anteponiendo valores sociales. Siendo, la FV, una organización creada por un conjunto de representantes de diversas ONG's del país, hay una vinculación tácita, que en muchos casos antecede a la resolución contractual de algún problema, como es el caso del financiamiento.

Con base a la discusión anterior es primordial la experiencia de los socios fundadores en el tema de la actuación del conjunto organizacional. Los fundadores trabajan en diferentes temáticas, así, otorgan una percepción integral a los integrantes de la FV sobre la labor que deben cumplir, en este caso de desarrollo social.

Cabe destacar que en el proceso de construcción de los elementos que integran el modelo, se tuvo que recurrir a documentos que proporcionó la organización (FV). Siendo que dicha información sintética, no reflejaba suficiente información que corresponda al trabajo, se realizaron entrevistas a algunos integrantes de la FV.

Segunda Dirección: Complejidad empírica

El ambiente de una gran mayoría de ONG's consiste en una incertidumbre. Existen aspectos que la vuelven vulnerable, como es el caso del financiamiento. En esta contextualización su tratamiento es especial, porque "tienen su fundamento en un principio de legitimidad distinto a los que hasta hoy han sido considerados como específicamente modernos puesto que su misión está dictada por la conciencia de los límites del progreso y representan la búsqueda de modelos de desarrollo alternativo" (Mazzotti: 2002)

Los ambientes determinados para la investigación presentan un “territorio” diverso, por lo cual fue preciso delimitar ciertos espacios como es el caso a la fase de origen, la del ambiente interno y la que tiene que ver con la conformación de redes

Iniciando el Tejido: Recorrido Histórico, fue primer ambiente descrito. En él se enfatiza que la creación de la FV surge del consenso de personas involucradas a actividades de ONG con suma experiencia en el país. Gente que trabaja los Derechos Humanos, Situaciones de pobreza, inequidad, asuntos indígenas, ecológicos, juventud-niñez; son aspectos que ante ponen una pluralidad de ideas y visiones. La reunión y organización de estas, no sólo permitió a un nuevo organismo tener una perspectiva más real del contexto social. Entonces el trabajo de este grupo solidificó una idea, que trabajada por un equipo de líderes, vio forma y se concretizó con la formalización de éstas ideas en la creación de un “instrumento”, como ellos lo mencionan, que sirva la sociedad civil, quién a través de un “mandato” apoya y confía en el trabajo que se realizará.

El entramado interno: Mandato Social, se inicia, con un cúmulo de valores profesionales y éticos para poder construir un terreno de acción para el desarrollo social. Éste aspecto, en términos organizacionales es algo que algunas organizaciones comparten. El hecho de que la FV se desenvuelva como una organización del llamado Tercer Sector, le da una identidad que organizaciones de gobierno o empresas privadas tienen que moverse con relación a otros intereses. Características de participación, experiencias técnica y administrativa, equipo de trabajo, fuerte relación con el cambio, alta innovación, estructura flexible, capacidad de relacionarse, entre otros aspectos; permiten que el “entramado interno” se solidifique y sostenga a aspectos que superan los límites intraorganizacionales.

Lienzos Estratégicos: Dos casos innovadores, es una respuesta viable para que la FV no sólo pueda cumplir con su misión de una mejor manera, sino que empieza a romper el hermetismo que puede existir en cuanto al trabajo de las ONG. Los dos programas que nacen el 2000, se convierten en la parte impulsora de los demás programas que con las nuevas relaciones pueden diversificar los ámbitos de acción que estaban acostumbrados a realizar. La FV logra también involucrar a instituciones

educativas en una tarea que se tendrá mejores resultados con la combinación de conocimiento y experiencia.

La descripción de estas dos direcciones, presentan un trabajo de investigación que indaga sobre la dimensión de cultura dentro de una organización con relación a la conformación de redes interorganizacionales. En cuanto al establecimiento de símbolos, como es el caso del “Mandato Social”, el compromiso con la sociedad, y el constante trabajo ético que se tiene.

La experiencia empírica en la Fundación Vamos, así como nos aproxima al estudio de relaciones interorganizacionales en las ONG's [lo hace por su parte al universo que también pertenecen como es el caso de las Instituciones Donatarias y las Organizaciones de las Sociedad Civil] también deja abierta muchas puertas para la investigación en cuanto al nivel de análisis que tiene que ver con la sociedad o contexto organizacional, se puede rescatar así dimensiones como la estructura, estrategia, tecnología, que pueden explicar mejor el fenómeno de la conformación de redes interorganizacionales.

BIBLIOGRAFÍA

- Asumi, Koya and Jerald Hage (1972) "Organizational Systems". The environment: The Societal Content of organization: 28-35.
- Barba, Antonio y Pedro Solís (1997) "Cultura en las Organizaciones" Enfoques y metáforas de los Estudios Organizacionales. Vertiente Editorial. México.
- Barba, Antonio (1993) "Ciencia y Tecnología en México: Redes Organizacionales y modernización" en La Universidad ante el espejo de la Excelencia. Colección CSH. UAM-I, México. Pp. 183-219.
- Blau, Peter M. (1964) "Three Levels in the hierarchical Structure of Organization" in Interorganizational Relations: Select Readings. University Press of Pennsylvania. Usa. Pp. 55-68.
- Burrell & Morgan (1979) Sociological Paradigms & Organisation Analysis. Heinemann Educational Books Inc. USA. Pp. 1-37.
- Bryman, Alan (1989), Research Methods and Organization Studies, Published by The Academic División of Unwin Imas Ltd, London, UK. pp. 1-50; 170-200.
- Cicourel, Aarón (1982) El Método y la Medida en Sociología, Traducción Eloy Fuente Herrera, Editorial Nacional, Madrid, España. Pp. 19-67.
- Clark, John. Democratizing Development. The Role of Voluntary Organizations London: Earthscan Publications, 1991.
- Conrath(1968) citado en: Frontiers in Organization & Management". Paradigms, Theories, and Frontier in organization theory: an introducción Praeger Publisher, Pp 8.
- DiMaggio, Paul J. "Sociología de las organizaciones y de los sectores no lucrativos" en Sociedad Civil Análisis y Debates: Conceptos sobre Sociedad Civil. Vol I., México Pp. 75-104.
- Evan, William (1978) "An Organization-Set Model Of Interorganizational Relation" in Interorganizational Relations: Select Readings. University Press of Pennsylvania. Usa. Pp. 78-90.

- Evan, William (1980) "Frontiers in Organization & Management". Paradigms, Theories, and Frontier in organization theory: an introducción Praeger Publisher, Pp 1- 19.
- Evan, William (1993) "Organization Theory: Research and Design" Macmillan Publishing Company, USA. 142-170; 248-259.
- Forteza V, Juan Luis(2002) , "La cultura organizacional: como factor de competitividad" Revista: Administrate Hoy AñoVIII, México.Pp 35.
- Girardo, Crisitina (2001) La importancia de la profesionalización de las organizaciones del "Tercer Sector". Documentos en Discusión sobre el Tercer Sector Núm. 13. El Colegio Mexiquense. México. Pp. 1-28.
- Godau S., Rainer. (1982). "Estado y Acero". Estado y burocracia en México: Hacia un marco operacional de análisis . Colegio de México, USA. Pp. 1-15.
- Goulner (1959) citado en: Frontiers in Organization & Management". Paradigms, Theories, and Frontier in organization theory: an introducción Praeger Publisher, Pp 2.
- Gomezjara, Francisco, et.al. (1982) El Diseño de la Investigación Social, Ediciones Nueva Sociología (1ra Ed. 1979), México, D.F., pp.1-57.
- Hassard, John (1993) Sociology and organization theory:Positivism, paradigms and postmodernity. Cambridge University Press, Great Britain.
- Kuhn, Thomas (1969) Estructura de las Revoluciones Científicas. Posdata:1969, FCE México.
- Korten, David C. (1990) *Getting to the 21st Century. Voluntary Action and the Global Agenda*, Kumarian Press, Library of managment for Development, Westford Conn.
- Lincon, Yvonna S. (1985) Organizational Theory and Inquiry: The paradigm Revolution. Sage Publication. USA. Pp. 29-39.
- Natal, Alejandro y N. Themudo (1996) "ONGs un Mundo de Diversidad" en Convergencia, Año 3. No. 10/11. México: UAEM. Pp. 241-270.

- Natal Alejandro, Patricia Greaves y Sergio García (2002) Las instituciones donantes mexicanas: Mitos y realidades (Primera Parte) Documentos en Discusión sobre el Tercer Sector Núm. 19. El Colegio Mexiquense. México. Pp. 1-28.
- Meye, John and Richard Scott (1992). "Organizational Enviroments". The Organization Of Enviromets: Network, Cultural, And Historical Elements. Pp.157-197.
- Malena, Carmen (1995) *Working with NGO*, Banco Mundial (folleto) marzo.
- Mazzotti P., Giovana (2002) Propuesta Para Pensar Las Redes De Organizaciones Civiles Orientadas Al Desarrollo Sustentable Desde Una Perspectiva Organizacional. Colección de Ponencias. Alianzas Estratégicas. Colegio Mexiquense, Edo. De México, México. Pp. 1-14.
- Phillips, Almarin (1960) "A Theory of Interform Organization" in Interorganizational Relations: Select Readings. University Press of Pennsylvania. Usa. Pp. 17-26.
- Scott, Richard (1992) Organization Rational, Natural and Open Systems. Third Edition by Prentice Hall, USA. Pp. 123-149.
- Schwartz Howard & Jerry Jacobs (1999), Sociología Cualitativa: Método para la reconstrucción de la realidad, Edit Trillas 1984 (reimp 1999), México, Pp.1-70
- Torres, Blanca (1998), Las organizaciones no gubernamentales, en Organizaciones Civiles y Políticas Públicas en México y Centroamérica Coordinador José Luis Méndez, Editorial Miguel Angel Porrúa. Pp. 7-61.
- Vamos FDS, Informe: 1997, 1998, 1999, 2000, 2001.
- Villalobos (1999) Las Organizaciones No gubernamentales. El Universal, 22 de septiembre.

APÉNDICE

Entrevistas:

Tere Lanzagorta

Directora del Programa de Niñez y Juventud y Socia de FV

(2 de Mayo 2003)

Tere: Mira la idea que está en el origen de la creación de la FV, había un grupo de líderes de ONG's que habían sido articulados y trabajaban juntos en lo que es la convergencia, Convergencia de Organismos Civiles para la democracia. La Convergencia es una red de organizaciones de la Sociedad Civil que nació a principios de los noventas, no me acuerdo en que año exacto, entonces la Convergencia venia realizando diferentes tipo de estrategias, algunas para aportar en la línea de democratización del país, y otras en diferentes temas, pero había un tema que se discutió a interior de la convergencia y era el tema de que la mayoría de las organizaciones empezaban a vivir una fuerte crisis de financiamiento, esto porque la cooperación internacional empezó a cambiar su manera de financiar, empezó a entrar en crisis también, es decir, la mayoría de las organizaciones de la sociedad civil de este país, cuando nacen, empiezan a tener financiamiento de Holanda, de Estados Unidos y era un financiamiento por grandes periodos, por cinco o seis años, era un financiamiento a la institución. En los noventa esto empezó a cambiar, por un lado la cooperación internacional empezó a retirarse de México, México ya no era un país prioritario, porque en México se manejaba todo un discurso de que dejábamos de ser del tercer mundo y que era un país desarrollado, tu te acuerdas de los estos discursos de nuestros presidentes. Esto hace que la cooperación internacional voltee sus ojos a otro lado, a países más pobres que México. Además en los noventa la cooperación internacional canaliza sus recursos a todo lo que fue el bloque comunista que en ese momento deja de ser el bloque comunista. Entonces por muchas razones el financiamiento empieza a escasear. Entonces los líderes de estas organizaciones dicen: tenemos que desarrollar una estrategia para conseguir fondos, para conseguir recursos que permitan que nuestras ONG sigan operando, que no se mueran. Y esto en un análisis de que las organizaciones de Asistencia Social, les es más fácil conseguir recursos, pero las organizaciones que no son de asistencia, que más bien son de desarrollo, y que sobre todo trabajan con la gente, en la línea de empoderamiento, en la línea de democracia; esas son las que sufren más para conseguir financiamiento. Y esas son el tipo de organizaciones que participaban en la convergencia en aquel momento. Entonces digamos, yo diría, la FV nace por una decisión tomada al interior de Convergencia, en esta red de líderes, dicen: tenemos que generar un mecanismo que nos ayude a generar recursos. Por eso decimos nosotros, que nosotros existimos por un mandato, por un mandato que se nos dio, entonces allí fue que se nombró un equipo que empezará a pensar la idea. Este equipo desde el principio lo lidero Javier Vargas, que ahora es el presidente de nuestra fundación. Él junto con otros que se reunieron y dijeron vamos creando una Fundación. Entonces convocan a sesenta líderes de las organizaciones de la sociedad civil, allá en el año 95 -a principios del 95-, nos convocan a una primera reunión y se empieza a pensar en la idea de crearse una fundación. De ahí nace, nace en cuanto a la idea de crear la Fundación Vamos. Como estamos en el año 95, estaba muy a flor de piel el problema de Chiapas, entonces, el Estado de Chiapas era la prioridad de la FV. La FV nace con una vocación muy particular para responder las necesidades de los indígenas y los campesinos de Chiapas, de Oaxaca, de los estados más pobres del país; y cuenta con la figura de Don Samuel que es el Obispo de Chiapas. Él es el presidente honorario de la Fundación, es como la imagen pública que ayudo al nacimiento de la FV. Entonces se hace esa asamblea, con los sesenta socios, se nombra un consejo directivo, el consejo directivo son unas siete, ocho personas y a finales del 95 ese consejo directivo nombra un Director, ya para que ese Director empezara a trabajar para la FV. Así nace la Fundación. Nace como un instrumento de las organizaciones de la sociedad civil, para conseguir recursos para que los proyectos puedan seguir operando y nace del encuentro de sesenta líderes. Líderes que venían trabajando de años en diferentes temáticas, gente que trabaja cuestiones de vivienda, en cuestiones de juventud como es mi caso, cuestiones de niños, de mujeres, de indígenas, de desarrollo rural, de todo.

Entrevistador: La misión como fundadora fue apoyar.

Tere: Yo fui parte de ese grupo, me invitaron a ser socia fundadora, yo con mucho gusto acepté. Quisiera señalar un poco mi misión porque se podría decir que de los sesenta era la única de trabajo con juventud y otra compañera de trabajo con niños. Esto lo traigo a colación porque, dentro del mundo de las organizaciones de la sociedad civil, que el tema de niñez y juventud cobra importancia es muy nuevo, no es un tema muy trabajado, entonces a mi me ha tocado como socio-fundadora como incorporar a la filosofía de Vamos a la misión de Vamos, el tema de los jóvenes, desde que nació. Obviamente que cuando nace la FV entre los sesenta socios, pues seguro que tenía un peso mayor los socios preocupados por la problemática de los indígenas, por la problemática de la pobreza en general. Y la gente venía de experiencias sobre todo de desarrollo regional, de trabajo con mujeres, el tema de juventud no era como muy importante. Entonces yo considero mi aporte personal en ese sentido, no?. Llego participando en el proceso de FV desde 1995 y siempre ha sido cómo hacemos ese cruce, la FV existe para mejorar la vida de los más pobres, el tema de la fundación es la superación de la pobreza extrema, así empezó. ¿Cómo cruzamos eso, la pobreza extrema con un grupo muy concreto que son los pobres? ¿no? Como que ese ha sido mi aporte, creo que tengo que avanzar mucho más, tengo que decirlo mucho más. Si, la pobreza pero hay un grupo vulnerable que se llama juventud al cual le afecta de manera muy particular las circunstancias de pobreza, de marginación, de aislamiento. Esa ha sido mi voz en las Fundación en la asamblea, son los jóvenes. Podría decir que siempre hablé entonces insisto y bueno afortunadamente existe un área en la fundación que yo la dirijo de programas de niñez y juventud que va creciendo mucho y va muy interesante. Pero todavía hay gente entre los socios y entre la misma fundación que lo siente un tema al margen, secundario, no el tema de la Fundación. Me parece que es una falta de comprensión, porque es el tema de la Fundación, porque los jóvenes es un grupo que se ve sumamente afectado por la pobreza y la marginación.

Yo vengo de veinte años de trabajar proyectos de jóvenes en diferentes ONG, yo entre a la Fundación hace dos años y meses, pero mi experiencia de veinte años es de trabajo con jóvenes. La especialidad que le da uno en la vida.

Entrevistador: Tengo entendido que hace dos años hay un nexo con la IYF (Fundación Internacional de la Juventud FIJ), qué tipo de vínculos hay, son sólo financieros.

Tere: Son más que financieros. La FIJ trabaja en una lógica que ellos escogen en cada país a una organización local como socio y bueno para nosotros desde luego, la FIJ ha significado la posibilidad de captar recursos, pero no sólo. Por ejemplo, te puedo señalar cuatro cosas más. Uno al ser socio de la FIJ participamos de diferentes reuniones, encuentros, foros, de primer nivel donde se discute la problemática de los jóvenes a nivel mundial, entonces ese es un espacio muy rico. He tenido la oportunidad de encontrarme con gente de todo tipo de países a discutir e intercambiar, por dónde va la juventud, eso te da una visión global de la problemática, pero no sólo de la problemática, sino de las experiencias exitosas que otros están haciendo. Entonces la FIJ es un foro, un espacio que nos permite aprender mucho, intercambiar mucho, con experiencias de trabajo de jóvenes de todo el mundo, y cuando digo todo el mundo es todo el mundo, Israel, Japón, China; esa es una cosa a subrayar. Otra muy importante es que los programas y proyectos que nosotros estamos llevando adelante con los jóvenes, también son programas de tipo global. Entonces hace que nuestros jóvenes, los jóvenes de las organizaciones cuando participan de un programa financiado por la FV empiezan a tener la posibilidad de intercambiar con jóvenes de otros países, ellos. Eso es muy rico, entonces, se parte de programas internacionales, es lo que hoy en día más se opera. Otra cosa que nos ha dejado el vínculo con la FIJ, yo creo que es un vínculo permanentemente que nos aporta mucha riqueza de aprender en nuevos terrenos. Qué quiero decir, la FV esta haciendo un camino de aprendizaje de cómo trabajar con la empresas, cómo hacer que –lo que llamamos la responsabilidad social empresarial- las empresas tengan una participación en proyectos sociales y todo esto. Nos está enseñando. Actualmente me toca trabajar con seis empresas diferentes las cuales están aportando su dinero para proyectos sociales, pero no sólo eso, sino que estamos trabajando con sus empleados la dimensión social, creando voluntariados, creando la responsabilidad social. Eso nos ha ayudado definitivamente la FIJ. Porque es un experto, yo diría en unir a los diferentes actores (a los empresarios, a las instancias de gobiernos, a las organizaciones de la sociedad civil) a favor de los proyectos concretos.

Entrevistador: ¿El trabajo es de campo y de investigación?

Tere: Nuestro trabajo es de investigación y de campo, sí. Es de, yo le llamo, ingeniería social, es estar inventando nuevos proyectos sociales, más eficaces para las necesidades de los jóvenes, estar como creando nuevas formas de hacer las cosas.

Entrevistador: Como socia, su función es más de ver cómo trabaja la organización en sí, o hay un aporte.

Tere: Bueno yo tengo dos papeles diferentes. Uno como socia y uno como parte del equipo. Como socia yo te diría que los socios tenemos el papel de marcar a la Fundación el rumbo. Cada año se hace la asamblea de todos los socios, se reflexiona la problemática del país, por donde vamos, y se le da a la Fundación el mandato por donde debe trabajar. Como socia me toca, me siento muy responsable del proceso de Vamos, porque entre todos lo hemos ido diseñando, un proceso muy participativo, muy de discusión, no?. Como socia me siento allí. Como parte del equipo ahora me toca trabajarle para que el mandato de la asamblea se realice, no?, me toca ser lo operativo. Entonces es interesante mi doble visión del asunto sigo siendo socia y soy parte del equipo operativo.

Entrevistador: Entonces me imagino que la participación por parte de las direcciones, los programas proponen cómo puede ser la FV

Tere: Claro, sí. En ese sentido nos toca ser un poco puente entre la asamblea de socios y el equipo operativo. Estoy en las dos partes.

Tere: Tu última pregunta: el problema de la comunicación, yo creo que no lo hemos solucionado. No sé qué diría Alberto. Más bien yo creo que la Fundación está en camino de buscar forma de comunicación más eficaces. Yo creo que si nos falta mucho camino por andar. La fundación no ha logrado posicionarse en los medios de comunicación. Es decir no se sabe que existimos. Y menos ahora con la confusión con la Fundación Vamos México, la FVM para bien o para mal todo mundo sabe quién es, qué hace, quién la lleva adelante, es obvio, prendes la televisión y ahí está la Sra. Sahagun. A nosotros nos cuesta mucho trabajo, o sea lo que ella logra en dos segundos, nosotros lo logramos en dos años. De aquí a que los medios nos hacen caso, que al periódico le interese decir que existimos, entonces, yo creo que a la FV le ha faltado una estrategia de comunicación masiva, más agresiva. Espero que se entienda la palabra agresiva. Sobre todo ahora para darnos a conocer y darnos a distinguir de cuál es cuál. Se le ocurrió a la Sra. Ponerle el mismo nombre y eso ha hecho que estos dos últimos años naveguemos en un mundo de confusiones. Y no alcanzamos a decírselo a todo el mundo que somos otra fundación. Yo creo que la estrategia de comunicación de la Fundación está muy débil, que tiene que estar mucho mejor, que tenemos que estar más fuerte en los medios, tenemos que existir. Porque no existimos. Existimos muy poquito. Entre los conocidos pero más allá.

Entrevistador: Pero esta comunicación se va permeando tal vez más los programas a nivel nacional.

Tere: Sí, a veces tienes una oportunidad momentánea y luego se te va la oportunidad, pero hace falta una mejor estrategia, sin duda.

Carmen Hernández
Directora del Programa *Professio*
(2 de Mayo 2003)

Entrevistador: Coméntame tu perspectiva de la Fundación en cuanto a lo Laboral y lo que se refiere a la interacción de redes.

Carmen: Principalmente, hay un apoyo interinstitucional; de los diferentes programas y diferentes direcciones de área. Hay un apoyo muy fuerte hacia *Professio*. En el sentido de: si nosotros necesitamos elementos de comunicación interinstitucional para formar el programa, la Dirección de Comunicación nos provee el servicio, que nos permite trabajar. Hay una discusión muy fuerte en momentos de cómo contribuyen estas direcciones de servicio al desarrollo de los programas, ¿no?. Tenemos también que la Dirección de Administración, que es parte del área de servicios, nos apoya en la administración y contabilización de nuestros proyectos; la dirección del programa tenemos una relación muy fuerte en el como desplegamos las relaciones. Y al decir discusión no me refiero, sino cómo hay un mecanismo de encuentro a través del diálogo. Y en ese sentido, hacia la dirección general tenemos un apoyo fuerte. Para el programa *Professio* hay un consejo directivo, entonces ellos tiene la presencia ante todas nuestras alianzas dando línea hacia las decisiones estratégicas del programa.

Entrevistador: En cuanto a esto, ustedes se encargan de planificar el tipo de proyectos que van...

Carmen: a apoyar...

Entrevistador: en este caso la Dirección General les da el aval?

Carmen: No mira, yo creo que aquí te tendría que explicar las diferentes escalas de alianzas que tenemos. Nosotros tenemos una alianza financiera con el BIDFOMIN. La FV, junto con el CEMEFI plantear esta propuesta de proyecto al BIDFOMIN. Este proyecto es muy innovador, porque precisamente una de las hipótesis es cómo en el sector no lucrativo, el sector no gubernamental pueden generarse alianzas para objetivos específicos y esto sería a un nivel contractual. Normalmente las ONG trabajan a partir de una voluntad. O sea sus alianzas son a partir de una voluntad. Uno de los logros de *Professio* es cómo a partir de una voluntad pero a través de un contrato, un convenio; mas que un contrato un convenio de participación para logros específicos. En un sentido financiero estamos aliados con el BID. En un sentido estratégico estamos aliados con CEMEFI. En un sentido operativo tenemos a tres socios locales para el desarrollo de su proyecto. Por ejemplo en Oaxaca a CAMPO (Centro de Apoyo al Movimiento Popular Oaxaqueño) enfocado a trabajo con procesos sociales. En Jalisco tenemos a IMDEC (Instituto Mexicano para el Desarrollo Comunitario) los cuales tienen 40 años de experiencia en el trabajo de capacitación y formación. Y tenemos en Chihuahua a la Fundación de Nuestro Sr. Chihuahuense FUCHAC que tiene mucha experiencia con los empresarios para reubicar dinero para los sectores más desfavorecidos. En este sentido hay tres alianzas operativas en regiones estratégicas de la república mexicana porque también tienen experiencia en diferentes ámbitos. Estas mismas organizaciones han hecho alianzas locales con otras organizaciones para desarrollar su trabajo. Y tenemos el caso, muy exitoso, en Chihuahua, por ejemplo, que esta ligado con instituciones educativas como son el ITESO y se ha aliado con ACCEDE que es otra organización más enfocada a los movimientos económicos. Tenemos también otra alianza con la SEDER de Jalisco para preparar a gente que trabaja en el ámbito social. Entonces hemos formado estas alianzas. En Chihuahua hemos formado alianzas interesantes entre el Tec de Monterrey y el Instituto Nacional Indeginista (INI). Son dos sectores que no habían trabajado juntos porque tenían visiones de la realidad muy diferentes. Sin embargo como a través de *Professio* lograr encontrar un punto de convergencia, donde el apoyo resulta muy interesante. Y por otro lado tenemos en Oaxaca, CAMPO ha generado alianzas con universidades. Por ejemplo con la Universidad de Vasconcelos que es una universidad privada y como la Autónoma de Oaxaca. Entonces ese tipo de alianzas con propósito bien definidos, resultan una experiencia de éxito (para) en el trabajo de las organizaciones.

Entrevistador: ¿Cuánto tiempo tienes trabajando en la FV?

Carmen: En la FV dos años y medio.

Entrevistador: ¿En ese lapso has visto la consolidación de estos proyectos en los que has trabajado? Por ejemplo una característica de las ONG es su volatilidad. Aunque depende de su participación.

Carmen: La FV tiene dos sentidos. Uno es que con una estrategia se pretende resolver un problema. Sin embargo el sentir de Vamos es, que la pobreza no es un problema que se puede atacar de una sola manera, porque no se ataca. Es una situación, un problema generalizado con muchas aristas. Cada programa que tenemos, trabaja (a través) con una arista. En el preciso caso de Professio, trabaja a través de la capacitación. Si llevamos este nivel, la consolidación de la que hablas, (Primero me referiré al programa y luego trabajaremos con FV). En nuestro programa el método de intervención a través de la capacitación. Nosotros trabajamos con empresas sociales. Pero la capacitación no va a resolver su problema. Entonces lo que encontramos es qué otros problemas tienen, para poder seguir incidiendo en su desarrollo (el de las organizaciones). Entonces, nos ha permitido el modelo encontrar algunas de esas aristas y poder conseguir recursos para trabajar a través de un fortalecimiento más amplio, no en el sentido solo de la capacitación. Si habláramos de nivel consolidación como el que me platicas. Yo te diré: Si hablamos de consolidación de que la capacitación resuelve problemas. Pero la capacitación es sólo una estrategia que puede utilizarse; que va a servir para resolver algunos problemas, pero que tengo que tratar con otras estrategias y otros métodos de intervención, y quizá, en ese sentido, podamos seguir trabajando con las mismas organizaciones para resolver otros problemas. No sé si a eso te refieres. Eso me parece muy bien. Muy práctico. Muy ético. Porque finalmente quienes trabajan la resolución de esos problemas son la propia gente que lo tiene. Entonces es una gran virtud de parte de vamos.

Entrevistador: ¿Tu último trabajo se relaciona con lo que haces ahora?

Carmen: Yo trabajé como académica, tres años. Antes de eso trabajé en la empresa privada y en el gobierno. La ventaja es que Professio trabaja con empresas sociales, sus procesos empresariales. Y como esto tiene que ver con un trabajo administrativo privado es el conocimiento de los procesos empresariales. Hoy lo que se matiza es este sentido social.

Entrevistador: Me podrías decir una semblanza profesional.

Carmen: Soy licenciada en Contaduría. Nací en Campeche. Tengo una maestría en Finanzas. Actualmente estoy estudiando un diplomado de Dirigentes de las organizaciones Sociales, que lo ofrece en la UAM, te comento, en su plantel de Xochimilco. Esto es en el punto de vista académico. En cuanto al punto de vista de trabajo, trabajé en Campeche, como jefe Contabilidad en la Universidad durante siete años. Trabajé en la FBA (Restaurantes Circuito internacional) En el departamento de Cuentas por Pagar, donde estuve tres años. Tres años en el ámbito académico, dando clases en la UNAM en la facultad de Contaduría y Administración. Y después dos años en la FV.

En cada uno de los proyectos tenemos una visión específica. En este sentido hablamos como en la teoría de conjuntos, cómo las alianzas a través de Vamos, a través de un programa generan como chubascos porque no dejas solos a los beneficiarios finales. Si yo trabajo a través de alianzas locales, en el momento de que vamos ya no opere el proyecto o se acabe el proyecto. Si vamos se retira, se queda una organización firme y sólida que es CAMPO en Oaxaca por ejemplo, con una alianza local. Esto es muy innovador dentro de las organizaciones. A través de una organización bien establecida local, a la hora de generar alianzas, cómo esto puede dar una replica al programa o cómo esto puede dar fortalecimiento a las organizaciones.

Hugo Armenta
Director de Sistemas e Información de FV
(2 de mayo de 2003)

Hugo: Básicamente, yo empecé a integrarme en laborales de índole social, en cuestiones eclesiales. Tengo 46 años, pero cuando tenía 16 años me entró la inquietud de colaborar (cómo, eso habría que preguntarle a los psicólogos). Empecé a integrarme al Movimiento de Jornadas, unidad cristiana, grupos de jóvenes que organizan retiros. Dentro del Movimiento Jornada conocí a otras gentes que ahora andan por diferentes lados: Carlos Sarco que está en CEAL, Rogelio Gómez Hermosillo que está ahora en Oportunidades, etc. Formamos un grupo de jóvenes, que éramos, yo siento que una característica era la honestidad. Entonces, ya ves que la cuestión Religiosa, la tradicional, estaba llena de misterios, y a nosotros, no nos cuadraba mucho los misterios; entonces, andábamos buscando explicaciones. Creo que él (RGH) estaba estudiando sociología. Entonces nos acercamos a la cuestión sociológica. Coincidió a la época anterior a la reunión, a la Conferencia episcopal que se realizó en Puebla. Entonces como que se cruzaron la onda religiosa con la onda sociológica y le entramos a estudiar lo que era la Teología de la Liberación.

En este cruce de la religión con la sociología nos metimos a estudiar la Teología de la Liberación y de allí como de que nos entró más la inquietud más del trabajo social, ya no tanto religioso. Al principio estaba matizado con la organizaciones eclesiales. Bueno, de allí nos salimos del movimiento de jornadas y nos fuimos integrando a las Comunidades de Base, Comunidades Sociales de Base. Yo había estudiado ingeniería electrónica, y había terminado la carrera, pero me inquietaba más lo humanístico, entonces por mi cuenta estuve estudiando psicología y me metió mucho la cuestión de materiales de comunicación: audiovisuales, folletos, etc. Entonces, conseguimos un financiamiento un proyecto, que se llamaba Comunicación Popular integral, yo me hice cargo del proyecto. Allí estuve cinco o seis años elaborando, o sea, apoyando los procesos educativos y de formación de las comunidades de base con materiales. Allí estuve trabajando con grupos de gente mayor, generalmente en la comunidades eran gente ya grande. Después de eso, ahora verás, conocimos –mi esposa y yo- a un pedagogo que estaba apoyando a unas escuelas de una religiosa, con toda la onda de la educación constructivista, de la escuela constructivista. Entonces nos llamó la atención. Era muy cercano, muy sencillo, este cuate. Nuestras hijas, estaban en la escuela de este cuate y nos identificamos mucho porque nosotros habíamos trabajado la educación popular como una cosa informal, pero él la trabajaba dentro de la educación formal, entonces nos llamó la atención. Llegamos a acercarnos y acabamos siendo nosotros asesores de las escuelas, cuando se fue a Chiapas. Él está en Chiapas y nosotros nos quedamos de asesores, mi esposa y yo. A partir de la escuela, nos dimos cuenta de que había una problemática fuerte de deserción escolar, en todos los adolescente jóvenes y que estos adolescente jóvenes salían de la escuela terminaban delinquiendo o con adicciones, etc. Entonces impulsamos un proyecto de atención a jóvenes adolescente y niños, para evitar eso. Estuvimos un buen rato. En eso estaba cuando aquí en Vamos se cruzó con una situación.

Vamos venía trabajando proyectos rurales de desarrollo, cooperativas, apoyo a grupos de mujeres, etc. Pero se presentó la oportunidad de empezar a trabajar con jóvenes, entonces, Tere Lanzagorta, que era socia desde la fundación de Vamos, y es especialista en juventud, entonces, le dijeron que se encargará de echar a andar el área de juventud. Ella me conoce de tiempo atrás, y me sugirió que si quería integrarme a Vamos para apoyar la creación del área de juventud. Esto yo acepté. Fue por toda la experiencia que tenía con trabajo educativo con jóvenes específicamente y básicamente por eso me integré. Eso fue en noviembre de 2000, cuando arranco los primeros proyectos con jóvenes. A partir de ese momento se inició toda el área, que ahorita tiene bastantes proyectos, por la sociedad de Vamos con la IYF, eso nos dio como entrada a todo el financiamiento hacia los proyectos de jóvenes.

Entrevistador: De hecho creo de esa Fundación sólo hay dos sociedades en México.

Hugo: Sí la Fundación Comunitaria de Oaxaca (FCO) y la FV. De hecho la FCO fue primero, pero –se creo para ser socia de la IYF- pero limitó su acción a Oaxaca. Entonces la IYF necesitaba actuar en el resto del país y busco posibles socios y entre todos los que estudió, Vamos convenció. Entonces a partir de eso se inició el área de programas. Entonces cuando entré aquí, junto con Tere, lo que hicimos fue definir toda el área de programas, echar a andar los primeros programas, proyectos, ubicarlos dentro de

programas más grandes. Ahí duré poco menos de dos años, hasta el año pasado. En el inter, Vamos empezó a crecer mucho. Cuando yo entré aquí Vamos tenía cuatro años y cacho de formada y los primeros años fue como de posicionarse, como de tratar ganar la atención de la gente. Cuando yo entré, ya la había ganado, entonces estaba empezando a concretar cosas. Entonces, a raíz de que entré creció muchísimo. Cuando entré aquí éramos alrededor de 10 gentes a lo mucho. Ahorita somos cerca de los treinta. Y no ha crecido totalmente, se ha ido frenando, porque no queremos una institución enorme, porque luego para mantener. Entonces el crecimiento tan rápido de Vamos y el ubicarse en situaciones novedosas, porque algo que tiene la Fundación, es que siempre pisamos terreno nuevo, o sea, vamos proponiendo cosas novedosas, lo que hace que siempre pisemos terreno nuevo, entonces eso tiene un costo o una dificultad a lo interno. Por ejemplo, cuando entré estaba muy claro el área de juventud, y el área de desarrollo regional, de gestión, etc. Pero resulta que al entrar en alianzas con otros actores (empresas, con financiadoras internacionales, organismos multilaterales, etc, etc.) ya no podíamos responder desde esa estructura, entonces un acierto es empezar a funcionar con grupos, en equipos de trabajo, o sea, se tiene que hacer esto, entonces quienes son los que le saben a esto. Por ejemplo hoy en la mañana: Hay que hacer una presentación para el BID, se trata de lo de Professio, entonces tiene que estar alguien de Professio; pero también esta Bernardo porque es el Director y tiene la visión general, pero también que este Ale porque ella es la investigación, pero también necesitamos que este Alberto porque es de comunicación, y a mi porque soy de sistema. Se creo un equipo de trabajo. En ese equipo de trabajo le dijeron a Carmen pero tu eres el líder, tú te encargas de que todo funcione, nosotros te alimentamos de todo lo que se necesite. Entonces se hace una lluvia de ideas, por donde puede ir, entonces Carmen sale con una estructura de por donde va el trabajo. Cada quien tiene una idea de qué es lo que tiene que colaborar. Carmen nos pregunta a nosotros si estamos enterados y vamos alimentando. Eso representa una forma de no cambiar de estructura, porque tampoco se puede cambiarla, si la cambiamos para un rato ya no nos sirve otra vez. Pero se puede sacar mayor provecho de las habilidades de cada quién. Pero eso tiene una exigencia, si no hay forma de darle seguimiento a eso, queda volando todo, no?. Ante esa situación el año pasado se ve la necesidad de crear un área más, que es el área de Sistema. A parte porque de repente también en equipos, o sea, el tener como 6 computadoras a tener 20 tantas te meten una serie de problemas que no tenían resueltos; por ejemplo, con seis computadoras sacar tu documento con tu disquito y lo llevabas a la impresora, pero con veinte y tantas ya es un reverendo relajo. Entonces, la necesidad de conectarlas en red, de meter un servidor, dar mantenimiento a veinte y tantas computadoras, planear el crecimiento, todo ese rollo. Entonces como yo tenía la formación académica de la ingeniería y de hecho empecé a asumir algunas cosas por vía de la práctica, me sugiere Bernardo que me pase a sistema, o sea, creo el área de sistemas. Además por un detalle que queda volando, estamos creando mucha información, muchos modelos, mucha experiencia, pero no la aterrizamos, entonces el riesgo es que vayamos haciendo camino y se vaya cerrando y nunca sepamos cómo llegamos. Entonces es otro de los encargos, se trata de sistematizar lo que vayamos haciendo, que significa crear sistemas que concreten lo que vamos encontrando. Por ejemplo un sistema para elaborar las presentaciones en Power Point, un sistema para hacer investigación, etc. Una serie de cosas. La integramos Ale y Yo. porque Ale está cargo de una parte, de hecho la sugerencia que no se llamara sistema solamente, sino sistema de información, porque Ale es la encargada de llevar el seguimiento y hacer la labor de investigación con X cosas, por la misma metodología que llevamos. La idea es, por ejemplo, si vamos hablar con la gente del FOMIN, en este caso hay que conocer qué es lo que hacen, qué es lo que les gustan, cuáles son sus intereses, etc. Para poder ver dónde coincidimos con ellos y hablarles en esos términos, entonces ella es la que realiza eso. A grandes rasgos es eso, de cómo me integre y qué es lo que hacemos, en el área de sistema e información se hacen las investigaciones para conocer las características de los actores con los que queremos relacionarnos, se llega al seguimiento que todas las tareas se vayan cumpliendo aunque sean de diferentes áreas, se les da mantenimiento y se planea el crecimiento de la red de información y se van creando formatos, procedimientos para agilizar el funcionamiento y la relación entre áreas, porque también la áreas tienen una vida interna tan dinámica que a veces es difícil enlazarse con las otras, entonces hace falta poner un formatito que ésta llene y se le pase a la otra o una manera de ponerlo en tal carpeta del servidor, cosa que él ya lo sabe entonces lo lee; es decir, como viendo eso e ir transformando lo que llamamos imprevistos o bomberatos en previsión, básicamente.

Entrevistador: Retomando el hecho que mencionas que la FV cambia rápidamente y que busca ampliar la escala de acción

Hugo: Sí, y es fruto del éxito, y es curioso, porque cuando tu quieres cambiar una situación, si tienes éxito te estas condenando a esforzarte al cambio tu también, no?, es como si dices: hace mucho calor, entonces voy a prender el ventilador, si lo pones, entonces la temperatura cambia y tienes que readaptarte a la nueva temperatura, eso mismo le sucedió a Vamos. Vamos tenía como una claridad de una propuesta, es una fundación curiosa, supongo que ya te la han mencionado porque no surge de la gente que tiene la lana y qué hace con la lana, sino de la gente que tiene la chamba y de donde consigue la lana. Entonces una propuesta diferente. La hipótesis primera es Si yo tuviera los recursos a tenerlos; entonces tienes que dar el pasos a utilizarlos, eso te lleva a un cambio interno. Dentro de ese cambio vuelves a quedar, vuelves a propones algo innovador. Si la fundación sigue siendo fresca e innovadora va a tener que seguir siendo muy adaptable, muy versátil, siempre. Entonces esa es la apuesta y la condena de Vamos. Cada vez que logra que algo funcione, entonces tenemos que avanzar todos para responder a eso.

Entrevistador: Además el perfil desde la creación, no es a ver qué sale, Los socios que la conforman tienen mucha experiencia.

Hugo: Ese es el otro lío del funcionamiento de Vamos, no es un monolito, es un conjunto de piedritas de diferentes formas, tamaños consistencia, porque así es la sociedad.

El involucramiento social. Sentido social, es buscarle, por eso es importante lo que hace Ale a la investigación. O sea si vamos ir a ver, que sé yo, a la Ford. Cuales son sus bases, sus delimitaciones, qué vende, cómo lo vende, cómo lo promueve, etc. Para proponerle algo que le interese. O sea no se trata de que nos regalen un pedazo. No. Se trata de que se involucren porque si se involucran esto tiene una visión a largo plazo. Es cambiar la mentalidad de la gente. Además la pobreza no es una situación, es un circulo vicioso que se sostiene. Entonces si lo rompes y lo convierte un circulo virtuoso, entonces las cosas funcionan diferente, y funcionan diferente a largo plazo. Puede llegar un momento en que ya no exista Vamos y las cosas van a seguir funcionando, esa es la intención y eso es lo difícil, porque a nosotros mismos nos violenta, es algo nuevo, porque le picas a algo nuevo tu mismo tienes que transformarte, eso es lo entretenido.

Rafael: Creo que la FV nace de una demanda muy fuerte sentida por la Convergencia de Organismos Civiles por la Democracia (COCD). De un aumento de la escasez de financiamiento para proyectos de desarrollo, para proyectos de sustentabilidad, de desarrollo, de derechos humanos, de paz. Nace claramente con un mandato de buscar recursos para proyectos de desarrollo, donde se ven involucradas organizaciones sociales y organizaciones civiles o no gubernamentales. Nace en el consejo de la Convergencia, en donde decide proponer a varias personas para que hagan cabeza de este esfuerzo inicial, entre los que se encuentran Rogelio Gómez-Hermosillo, Luisa María Rivera, Javier Vargas y un servidor, que le empezáramos a dar la primera idea. La primera idea sale de la importancia de relacionarnos con Don Samuel Ruiz para tener una cobertura más amplia y ya desarrollar un proceso autónomo. Que rápidamente se vuelve un proceso autónomo por la conformación del primer equipo en donde están Javier y Rogelio, aunque Luisa María también contribuyo con muchas relaciones fuera y yo creo que éste nacimiento marca a la FV. Es una Fundación para contribuir al desarrollo con **Organizaciones Sociales** (de mujeres, indígenas, populares, campesinas, de jóvenes de niños) y su relación con **organismos no gubernamentales**, como dos **subvínculos claves para desarrollarse**. Yo creo que ya la búsqueda de la misión de la Fundación de conseguir recursos para otros traza muy claramente una **estrategia** de por lo menos **cuatro escalones** de relaciones para conseguir recursos: **1] uno** el primero que son los **recursos propios**, empieza con 50 mil pesos dados por los primeros socios en dinero y en especie, **2]** para empezar a movilizarse a conseguir recursos de organismos *bilaterales* –como lo hacía cualquier ONG-, **3]** conseguir recursos *multilaterales* –como bancos internacionales como el BID, la Unión Europea u otros- y **4]** conseguir también recursos *nacionales*-con empresarios y recursos gubernamentales. Estos diferentes escalones empezaron a ser tocados al principio, todos. Yo creo que la FV ha desarrollado más la relación con Organismos Internacionales. Y después, dos años para acá no más, con empresas; hay el mandato de abrirse a buscar recursos con empresas hace dos años, o tres años, tal vez. Y ahí **empezar a desarrollar una cultura que no era propia con la ONG**. Las ONG no tenían ningún vínculo con las empresas. Y desarrollar su otro pie, que es el pie fundamental, que es el vínculo con las organizaciones sociales, con los que le dan sentido, les dan su mandato fundante, que es contribuir a proyecto de desarrollo en terreno, apoyando con recursos (centro de formación, capacitación, tecnología agrícola sustentable, trabajo con jóvenes, con mujeres, con niños, con indígenas). Es en esos dos pies, en el pie de conseguir recursos por esos cuatro escalones y con el pie de proporcionar recursos a organizaciones sociales civiles, como se va tejiendo la FV. A veces ha influido más, ha pesado un pie que el otro. Lo importante es en la medida de que los dos pies caminen. El pie de los recursos y de la oferta de recursos financieros, configurados desde la demanda, lo que la gente va necesitando para consolidar sus propuestas en terreno, los trabajos comprometidos directamente a escala local, municipal, micro regional. También, muy desde el principio, la FV veía importante poder empujar como tejidos o constelaciones de proyectos en regiones, que no fueran acciones separadas: un proyecto por aquí y otro en otro estado; sino **poder articular procesos de intervención múltiples** en un territorio limitado para incidir en el desarrollo regional, esto también apenas hace unos dos años empieza hacer, en la zona del desierto de Tenancingo. O en la Región de la costa de Oaxaca, con las empresas de la costa de Oaxaca. Se ha intentado en otros lados pero no ha sido fácil llegar a la incidencia a una escala regional. El 1er experimento fue con la construcción de vivienda en una zona de damnificados, una zona de Oaxaca, colindante con guerrero, que se tuvo un proyecto de apoyo a la reconstrucción de vivienda para incidir en una región. La idea sería poder avanzar en proyectos de incidencia en desarrollo local, regional, que no sean proyectos que se pierdan en infinidad de actividades, y yo creo que a la par de esto se ha ido desarrollando una estructura organizativa que responda este mandato. Al principio era muy sencilla porque eran muy pocos los recursos, pero después la estructura se fue complicando, yo no la conozco a detalle cómo está la estructura administrativa, lo que sé es que tiene que atender los proyectos, los donantes, la estructura de la FV –la estructura operativa- y la relación con los socios. Son cuatro relaciones. Las relaciones con los donantes también son muy complejas es cada vez más un área más grande porque abarcar multilaterales el **FOVIN**, el BID, las relaciones con grandes donantes como Nokia, la Youth Foundation, **Novbid** que tiene un programa propio adentro de la Fv de coinversión con el DF, la relación con el

gobierno federal. Entonces, ésta área que tiene que ver con consecución de recursos es la más amplia, pero está función del área de Programas. Es decir, la razón de ser de la FV son los programas: locales; los proyectos regionales y programas de más escala nacional.

Entrevistador: Cuál considera la fortaleza de la FV al iniciar operaciones.

Rafael: Creo, que contar con un respaldo de los socios y del consejo directivo, relamente metido en construir una Fundación diferente, que consiguieran más adelante la misión y gestione recursos para el desarrollo. El contar con saberes de mucho tipos. De gente que tenía de 25, 30 hasta 40 años, en proyectos de desarrollo; dando el mandato y acompañando el consejo directivo. El 1er consejo directivo duró 3 años, fue muy intenso en ir construyendo líneas estratégicas de la Fundación. Y también por el otro lado, la multitud de relaciones que tenían, todos estos dirigentes con organizaciones sociales.

Entrevistador: Ya de por si le da credibilidad al trabajo que se está haciendo. Está muy en voga la interdependencia, pero hasta que punto la FV tiene autonomía.

Rafael: Yo creo que una virtud del actual equipo y del actual Director y Presidente, es la habilidad para las relaciones con todos. Es como una sabiduría muy propia, la capacidad de relacionarse con todos, de manera respetuosa, de manera autónoma, de manera recíproca. Vamos, es sus relaciones, pero dentro de esas relaciones va teniendo una identidad propia, que es avanzar en el desarrollo: desde la gente y con la gente, y el gran reto es la construcción de un patrimonio propio. Y para la construcción de un patrimonio propio pues está iniciando el camino de negocios propios y tendrán que desplegar toda una vertiente que ahora está muy pequeña que se desarrolló a un gran concierto principio de Ramón Vargas de auto-captación de recursos a través de donantes nacionales. Ese es un reto que tiene la FV. En la medida en que lo pueda resolver va va a poder tener mayor autonomía, porque ahorita trata de conciliar, de relacionar la demanda de los grupos sociales, de las organizaciones civiles, con las ofertas; pero para lo que considera los puntos los estratégicos de realmente incidir en el desarrollo nacional, requiere más recursos propios, en una estrategia de media plazo, tiene que lograr recursos propios.

Entrevistador: En cuanto a un objetivo que se alude: la permanencia de los proyectos, que no sea esporádico, que tenga duración. Se cumple dicho propósito.

Rafael: Yo creo que en algunos casos sí en otros no. Yo creo que no era como un propósito que tenga duración el apoyo de FV, sino que tengan duración los proyectos, que es distinto. Yo creo que los proyectos existen con o sin Vamos. Lo que se busca es que los recursos de FV apoyen el desarrollo autónomo de las instituciones pero no se puede generar una dependencia de que vamos este permanente apoyando los proyectos, sino que se busca que aquello que apoya, por una vez, dos veces o tres veces, contribuyan la tendencia al fortalecimiento de las instituciones que desarrollan ese proyecto. Pero ciertamente Vamos no puede encargarse de la dependencia de todas sus relaciones. Más bien, busca apoyar puntos estratégicos, que mejoren la posibilidad de trabajar en las organizaciones, los grupos.

Entrevistador: En términos más particulares. Cómo incide esa profesionalidad en la organización.

Rafael: Pues quién sabe. Yo fui director de una ONG, seis años, en el Servicio de Desarrollo y Paz. Desde ahí se fundo la Convergencia con muchos otros centros. Desde ahí trabajé en la conformación la FV. Después terminé la dirección de SEDEPAC. Estuve frente a la Convergencia tres años. También contribuí como consejero de FV. Ahora ya no estoy en Convergencia, salí del equipo de coordinación de Convergencia. Y estoy en cinco o seis centros como parte del Consejo Directivo y entre ellos de Vamos. En FV estoy terminando, estoy en el último año en el Consejo Directivo. Y ésta experiencia, desde la convergencia tuve la oportunidad de trabajar intensamente en el proceso de paz en Chiapas, como ONG y después invitados por los zapatistas para ser miembro de la Comisión de Seguimiento y Verificación, de la Paz Digna en Chiapas seis años. Aunque fue una Comisión que no funcionó mucho, porque la voicoteó primero el gobierno y después los zapatistas la dejo porque no le pusieron demasiada importancia. Pero funcionó seis años como un colectivo de reflexión lo de Chiapas, bastante interesante. Todas estas oportunidades de Trabajo en una ONG que tenía puro trabajo en terreno, en

Chiapas, en Puebla, en San Luis Potosí , en el DF, en la frontera norte, con trabajos muy vivos con maquiladoras, con jóvenes, con indígenas en zona de guerra. Me doto de una información privilegiada. Desde Convergencia construimos alianza cívica. Me tocó estar en la construcción del proceso de Alianza Cívica, que ha sido también una red muy importante para la cuestión democrática. Me ha tocado vivir cosas muy ricas dentro de las ONG y para tratar de elaborarlas, sistematizarlas, pues siempre me ha gustado escribir un poco de lo que me ha tocado vivir, particularmente en 84 me metí al Doctorado en la Universidad Iberoamericana, en Historia, para sistematizar la experiencia en las redes del trabajo en Chiapas, del trabajo en defensa de una ley de las ONG y el trabajo de la lucha de la democracia en esa región. Entonces hice una tesis, bueno ya publicada como libro, se llamas "Abriendo Veredas". Que es como la sistematización de unos quince años de trabajo en las Ong desde antes de SEDEPAC en los grandes problemas de ese momento que era la transición democrática del 94 al 98, que está la tesis donde está en el auge de la lucha por la reforma democrática del Estado, por elecciones transparentes, porque estaba el auge de la lucha zapatista, la lucha por la Paz, y donde estaba la lucha por la identidad de las ONG, la lucha por la ley de fomento. Entonces yo, con esas tres palabras, o hago un capítulo de las tesis: la identidad de las ONG, lucha por la democracia y la lucha por la paz. Ahora ya pasaron casi cuatro años desde que la concluí y ahora he seguido trabajando sistematizando experiencias de ONG. He publicado con otras gentes, otros dos libros sobre experiencias regionales de ocho experiencias regionales, cinco en un libro y tres en otro, con un marco de cómo inciden las ONG en el desarrollo local, no?. Y estoy trabajando en otra investigación que está sistematizando 34 experiencias en 19 o 20 estados, también de desarrollo en la incidencia en el desarrollo local de las ONG. Entonces es lo que yo conozco, y apporto a la FV desde el consejo directivo, como un conocimiento del mundo de las organizaciones

II. Parte: sobre las ONG

Como Ong propiamente en la postguerra, después de la segunda guerra mundial. Le dan un nombre a organismos que no son gobierno, sobre todo los países del Este, pero también los países del tercer mundo y los países del Norte, para nombrar todas aquellas entidades, que no son iglesia, que no son militares, que no son gobierno y que se interesan en el bien público. Muchas de las Ong eran para apoyo de los que regresaban de la guerra, en Europa, los Estados Unidos en apoyo a los migrantes de una misma nacionalidad en una organización de checos o polacos, para apoyar a los polacos que regresaban; eran grupos de ayuda mutua o grupos de ayuda a migrantes que huían de los conflictos posteriores a la guerra. Pero, Naciones Unidas reconoce este nombre también para organizaciones, en los países del Este, bajo la influencia de la Union de Republicas Soviéticas Socialistas en donde no son iglesia, no son gobierno, pero les da una identidad para tener con quien dialogar, diferente a los gobiernos. Una intención política, claramente, digo que esa es la primera acepción.

Ya en México, yo creo, que las organizaciones nacen a raíz de grandes demandas, de carencias, de derechos negados, de vigencia de derechos; de dos vertientes originalmente, en sus orígenes. Una vertiente de la iglesia católica que crea organismos diferentes al gobierno, no controlados por el partido de estado y diferentes a las Iglesias; autónomas, particularmente el Secretariado Social Mexicano (SSM), creo miles de cajas de ahorro, cooperativas de consumo, de producción; como organismos autónomos que no estaban corporativizados al PRI , partido de estado; y que tenían entre sus propios socios estructuras de decisión. Y después, crean, generan en los años 58 –59 y el año 70, quince o trece años, se generan muchas organizaciones de profesionistas, de enfermeras, abogados, arquitectos, médicos; para ejercer la profesión de una manera no lucrativa, aunque sí vivían de eso, lo profesionistas, pero tenían un proyecto de cómo la medicina o la arquitectura podía contribuir al bienestar social.

Entonces una gran veta viene de la Iglesia y el (SSM), genera muchos cientos de pequeños grupos que hoy se podrán llamar Sociedad Civil. En ese momento no se llamaban Ong, se llamaban centro de apoyo, organizaciones... realmente el nombre de Ong llega a México propiamente con los terremotos del 85, cuando cientos de miles de personas necesitan una ayuda y los organismos de cooperación de Europa y Estados Unidos, no le tienen confianza al gobierno de México y dicen que apoyan a los organismos no gubernamentales, para que sean intermediarios, para satisfacer las necesidades de

reconstrucción, de vivienda, de salud. Realmente es cuando el termino de Ong se incorpora, aunque ya Naciones Unidas lo tiene desde el año 49 o 50.

La otra veta de las Ong va venir de la Universidades. De grupos de profesionistas que quieren ejercer la profesión, al servicio de causas sociales y crean grupos de agrónomos, de arquitectos (para atender vivienda popular y no sólo reconstrucción de edificios monumentales o construcción de edificios gubernamentales, sino vivienda popular, vivienda social) o grupos de abogados para defender presos políticos a raíz de los grandes presos políticos del 58 y 59 de los ferrocarrilero, se crean movimiento de abogados para defensa de los presos políticos. Es otra veta más pequeña, pero tiene peso.

Yo creo que más adelante en los setentas también se crean Ong a partir de necesidades de los movimientos sociales, que generan sus propias estructuras especializadas, para investigación de vivienda, para agricultura, para comercialización, para derechos indígenas; muy ligadas al movimiento popular. En general en México por ser un país donde había un partido de estado, donde había una cierta dictadura que duro 70 años, la mayor parte de las Ong nacen en la oposición, nacen al lado de los movimientos sociales, a veces, muy identificados, a veces muy pegados, a veces muy diferenciados; por el mismo proceso de lucha para la democracia, se van diferenciando también como entidades distintas al movimiento popular, del movimiento campesino, obrero, indígena; pero va teniendo estrechas relaciones con los movimientos sociales. Así es cómo nacen las Ong en México.

Entrevistador: Cuál es su apreciación acerca del carácter volátil de estas organizaciones.

Rafael: Yo creo que depende, se crean muchas organizaciones civiles, sociales, con más o menos estructuras, con más o menos recursos muy coyunturales y como nacen, crecen, se reproducen y mueren, pero este es el ciclo normal de cualquier organización que no es específico de las Ong. Yo creo que el problema de las Ong actualmente es la mayor parte vivían de la cooperación para el desarrollo y el volumen global de recursos de la cooperación para el desarrollo se ha visto fuertemente mermado y sigue disminuyendo, no desaparece pero disminuye mucho, y entonces la mayor parte de las Ong que vivían de los recursos de la Cooperación, entran en crisis porque no tiene con que financiarse, lo que hace que tengan que reinventar su forma de financiarse diversificarla, acudir a relaciones nacionales, con el gobierno, hacer redes para conseguir recursos de otra manera, cobrar por sus servicios, multiplicar sus fuentes de financiamiento en donde la cooperación internacional va a ser una cuarta o quinta parte , pero antes era un 100%. Eso es lo que ha entrado en crisis, las fuentes de financiamiento, porque demandas a las que responder sigue habiendo, la pobreza a crecido, la miseria, la desnutrición, la violencia, ha crecido y el sentido y la identidad de las Ong, como organismos especializados para atender derechos económicos, sociales y culturales, ambientales, persisten. Lo que origina a las Ong, la inequidad, la falta de vigencia de los derechos, no sólo sigue sino se ha multiplicado, lo que no ha crecido es cómo financiar estos procesos.