



**Universidad Autónoma Metropolitana
Unidad Iztapalapa**

Doctorado en Estudios Organizacionales

**Gestión de las Organizaciones de la Sociedad
Civil; El caso de Tejiendo un Sueño A.C.**

TESIS

Que para obtener el grado de
Doctor en Estudios Organizacionales

Presenta

Sandra Alejandra Carrillo Andrés

Director:

Dr. Oscar Lozano Carrillo

México, D.F.

Abril 2014

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	10
REFLEXIONANDO LAS ORGANIZACIONES.....	21
CAPITULO 1. HACIA LA ORGANIZACIÓN DEL MUNDO MODERNO: LO TRADICIONAL VS LA MODERNIDAD	24
1.1 Antecedentes	24
1.2 Lo moderno	25
1.2.1 <i>Racionalidad instrumental</i>	27
1.2.2 <i>Características de las Organizaciones de la época moderna</i>	32
CAPITULO 2. PARA COMPRENDER LA RACIONALIDAD ¿ESTAMOS FRENTE A UNA NUEVA ERA O NO?	34
1.1 La postmodernidad.....	34
1.2 Crítica al mundo moderno y sus potencialidades en el mundo organizacional...	37
1.3 La pluri-racionalidad.....	39
CAPITULO 3. LAS ORGANIZACIONES DEL S. XXI	42
3.1 Gestión	49
3.2 Contingencia.....	56
3.3 Complejidad.....	58
1.2.3 <i>Características de las Organizaciones del S. XXI</i>	64
3.4 Los caminos por recorrer.....	65
CAPITULO 4. UNA TIPOLOGIA DE ORGANIZACIONES	69
4.1 Primer Sector: Organizaciones del Sector Privado	72
4.2 Segundo Sector: Instituciones u organizaciones del Estado.....	72
4.3 Tercer Sector: Organizaciones No Gubernamentales/ Organizaciones de la Sociedad Civil	73
4.3.1 Sociedad Civil.....	75
4.3.2 Antecedentes de las Organizaciones de la Sociedad Civil.....	77
CAPITULO 5. ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL EN MÉXICO	83
5.1 Proceso histórico de México hacia las Organizaciones de la Sociedad Civil	83
5.2 La configuración de la sociedad civil en México	92
5.3 Elementos de las Organizaciones de la Sociedad Civil en México	98
5.3.1 Ideología filantrópica	99
5.3.2 Voluntariado	99
5.3.3 Estructura.....	101
5.3.4 Remuneración.....	101

5.3.5	Financiamiento.....	102
5.3.6	Formalización/legalización: <i>Registros</i>	104
5.3.7	Tipos de figuras jurídicas en las que se conforman las OSC.....	106
5.3.8	Marco legal de las Organizaciones de la Sociedad Civil	107
5.3.5.7.	Las actividades de fomento de las organizaciones de la sociedad civil.....	112
5.4	Programas, organizaciones enfocadas a la dotación de servicios asistenciales en favor del desarrollo humano, el fortalecimiento de capacidades individuales.	114
5.4.1	Capacitación para el autoempleo	115
5.4.2	Violencia contra la mujer	116
5.4.3	Desarrollo comunitario	118
CAPITULO. 6. METODOLOGÍA		124
6.1	La metodología cualitativa.....	124
6.1.1	El estudio de caso	126
CAPITULO 7. DESCRIPCIÓN DE LAS OSC PARA EL ESTUDIO DE CASO.....		131
7.1	Contexto Nacional	131
7.2	Contexto local de la Organización	133
7.4	Descripción de la organización Tejiendo Un Sueño, A.C.....	136
7.4.1	Nacimiento y vida de la organización	136
7.4.2	Logros representativos de la organización.....	149
7.4.3.	<i>Casos de éxito simbólicos para Tejiendo un Sueño A.C.</i>	151
	Estructura Organizacional	166
CONCLUSIONES.....		209
REFLEXIONES FINALES		217
BIBLIOGRAFÍA		222

TABLAS

Tabla 1. Características de las Organizaciones de la época moderna

Tabla 2. Características de las Organizaciones del S. XXI

Tabla. 3 Tipo de Sector

Tabla 4. ONG del norte Vs ONG Sur

Tabla 5. Figuras jurídicas de las Organizaciones de la Sociedad Civil

Tabla 6. Organizaciones de la sociedad civil y las actividades en las que se insertan

Tabla 7. Organizaciones que trabajan Enseñanza/Capacitación para el autoempleo

Tabla 8. Organizaciones que trabajan Atención a la Violencia hacia la Mujer

Tabla 9. Organizaciones que trabajan Desarrollo Comunitario

Tabla 10. Nombres de municipios del Estado de México.

Tabla 11. Vinculación de TUS

Tabla 12. Puestos que desarrolla cada persona en TUS

FIGURAS

Figura 1. Organigrama moderno weberiano

Figura 2. Contradicción y complemento

Figura 3. Opuestos creando “un” algo poderoso

Figura 4. Pilares de TUS

Figura 5. El orden en el caos

GRAFICAS

Grafica 1. Concentración de tipos de sociedades civiles

Grafica 2. Donatarias autorizadas Vs no donatarias autorizadas

Gráfica 3. Actividades de las organizaciones de la sociedad civil objeto de fomento

Grafica4. Tendencia de crecimiento de las OSC

Grafica5. Tendencia de las OSC como donatarias autorizadas

Grafica 6. Concentración de OSC por Estado

Grafica 7. Concentración de OSC en Estado de México

ESQUEMAS

Esquema 1. Estructura de la tesis

Esquema 2. Diamante de Leavitt

Esquema 3. Iceberg de la organización

Esquema. 4 Sociedad Civil Organizada

MAPAS

Mapa 1. Ubicación geográfica de la concentración de OSC a nivel nacional

Mapa 2. Concentración de OSC por municipio

ORGANIGRAMAS

Organigrama 1. Estructura organizacional de Tejiendo Un Sueño, A.C.

Organigrama 2. Participantes en la estructura organizacional de Tejiendo Un Sueño, A.C.

CUADRO

Cuadro 1. Características de la entrevista no estructurada

AA	Alcohólicos Anónimos
AC	Asociación Civil
ADIVAC	Asociación para el Desarrollo Integral de Personas Violadas A. C.
APC	Programa de Asistencia para Proyectos Comunitarios y de Seguridad Humana
ARIC	Asociación Rural de Interés Colectivo
BECATE	Becas de Capacitación para en trabajo
BM	Banco Mundial
CEAMEG	Centro de Estudios para el Adelanto de las Mujeres y la Equidad de Género
CENSIDA	Centro Nacional para la Prevención y el control del VIH y el SIDA
CEPAL	La Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CIMAB	Unión Latinoamericana Contra el Cáncer de la Mujer
CLUNI	Clave Única de Inscripción al Registro
CONAMUP	Coordinadora Nacional del Movimiento Urbano Popular
CONAVIM	Comisión Nacional para Prevenir y Erradicar la Violencia contra las Mujeres
CTM	Confederación de Trabajadores de México
DF	Distrito Federal
DIF	Sistema para el Desarrollo Integral de la Familia
DOF	Diario Oficial de la Federación
ECO	Organización de Cooperación Económica
EDAYO	Escuelas de Artes y Oficios
EO	Estudios Organizacionales
EZLN	Ejército Zapatista de Liberación Nacional
FOMMUR	Fomento de Microfinanciamiento a Mujeres Rurales
FONAES	Fondo Nacional de Apoyo para las Empresas en Solidaridad
IAP	Instituciones de Asistencia Privada
ICATI	Instituto de Capacitación y Adiestramiento para el Trabajo industrial
INJUVE	Instituto Nacional de la Juventud
INDESOL	Instituto de Desarrollo Social
INEA	Instituto Nacional para la Educación de los Adultos
INEGI	Instituto Nacional de Estadística y Geografía
INMUJERES	Instituto Nacional de las Mujeres
ISR	Impuesto Sobre la Renta
NA	Neuróticos Anónimos
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
OMS	Organización Mundial de la Salud
ONG	Organización No Gubernamental
ONU	Organización de las Naciones Unidas
OSC	Organización de la Sociedad Civil

PAIMEF	Programa de Apoyo a las Instancias de Mujeres
PCS	Programa de Coinversión Social
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PROFECO	Procuraduría Federal del Consumidor
PROMÉXICO	Organismo del Gobierno Federal encargado de coordinar las estrategias dirigidas al fortalecimiento de la participación de México en la economía internacional
PYME	Fondo Pequeñas y Medianas Empresas
RFC	Registro Federal de Contribuyentes
SRE	Secretaría de Relaciones Exteriores
SAGARPA	Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación
SAT	Servicio de Administración Tributaria
SE	Secretaría de Economía
SEDESOL	Secretaría de Desarrollo Social
SEP	Secretaría de Educación Pública
SHCP	Secretaría de Hacienda y Crédito Público
SPR	Sociedades de Producción Rural
SRL	Sociedad de Responsabilidad Limitada
SSS	Sociedad de Solidaridad Social
ST	Secretaría del Trabajo
STEM	Secretaría del Trabajo del Estado de México
TUS	Tejiendo un Sueño
UAEM	Universidad Autónoma del Estado de México
UEUC	Unión de Ejidos Comunidades
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia
UNIFEM-MÉXICO	Fondo de las Naciones Unidas para la Mujer
UPEM	Universidad Privada del Estado de México
USPR	Unión de Sociedades de Producción Rural

“Nuestra sociedad es una sociedad organizacional ya que nacemos dentro de organizaciones, somos educados por ellas y la mayor parte de nosotros consumimos buena parte de nuestra vida trabajando para organizaciones. Empleamos gran parte de nuestro tiempo libre gastando, jugando y rezando en organizaciones. La mayoría de nosotros morirá dentro de una organización, y cuando llegue el día del entierro la organización más grande de todas -el Estado- deberá otorgar el permiso oficial.”

Etzioni (1965)

INTRODUCCIÓN

Como lo ha mencionado Etzioni (1965) nuestra sociedad es una sociedad organizacional, es necesario pensar, repensar, estudiar y reestudiar a las organizaciones en la humanidad ya que estas varían de una época a otra respondiendo a sus propios contextos.

Las organizaciones son el mecanismo cambiante de configuración de la sociedad estableciendo con ellas el enramado de los esfuerzos organizados de las personas, mediante los cuales las personas le confieren sentido a sus vidas, sentido de pertenencia, de identidad, etc.

El estudio de las organizaciones exige visualizarlo desde las ciencias sociales como un fenómeno social de ahí que su estudio exija más allá de una disciplina para explicarlo, evidenciando con ello la complejidad que presenta.

Las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) son el pretexto para observar la gestión de las organizaciones, en medio de la complejidad como un fenómeno organizacional que nos acontece. Para poder visualizarlo nos hacemos las siguientes preguntas:

¿Qué son las organizaciones de la sociedad civil y cuáles son sus particularidades hoy en día?

¿Cómo se lleva a cabo la gestión en las organizaciones de la sociedad civil?

¿Cómo se da la reconfiguración de los actores en torno a la organización?

¿Qué papel juega la complejidad en la gestión de las OSC?

Se dice que en el mundo moderno, tenemos presentes a las organizaciones modernas desde una visión funcionalista, que nos dice como debes ser, como debes comportarte, cuál es la racionalidad que debe albergar en tu mente y tu corazón, cuales son los roles preestablecidos que debe sujetarse.

Sin embargo reconocemos que el tiempo ha mostrado que esta no es una verdad absoluta y ha traído consecuencias inesperadas e indeseadas de ahí que los individuos reflexionen de lo que acontece a su alrededor.

La humanidad está cambiando los propios acontecimientos y acciones derivadas de esta reflexión ha evidenciado estos cambios van mostrando las consecuencias impensables que han dado un nuevo panorama al cual los actores (llámese individuos u organizaciones) deben enfrentar pero ya no en un ambiente tranquilo y predeterminado o con ciertas tendencias seguras como se pensaba sino que ahora ha habido un rompimiento con esa supuesta estabilidad.

Ahora nos enfrentamos a contextos cambiantes, inestables en medio de incertidumbre en donde las recetas que la modernidad determinaba y nos decía que debíamos hacer ya no son tan eficaces, y ahora estamos ante esta reconstrucción de nosotros mismos, de las organizaciones y de la sociedad misma de frente a estos nuevos escenarios que debemos enfrentar, ante la incertidumbre y la complejidad que esto implica porque ya no tenemos nada cierto ya no tenemos roles que nos arrojen resultados esperados.

Ahora los resultados o efectos de nuestros actos pueden ser exponenciales no solo para uno mismo sino para otros ya que estamos inmersos en esta globalidad, en donde desde lo local puede tener impactos a nivel global. Ante este escenario que no tenemos nada seguro ni roles definidos, cómo pensar la gestión de una organización, cómo conjugar las piezas que la constituyen para que esta alcance sus objetivos, y sobre todo con las diferencias que pueden aparecer en organizaciones que no tienen un fin de lucro.

El gran reto de nuestro tiempo es como gestionar una organización donde ya no tenemos modelos, ni recetas que seguir, ya no tenemos escenarios firmes que nos sirvan de plataforma para impulsar nos, donde ya no tenemos referentes y donde no podemos negar, que lo que era bueno en un momento puede cambiar inesperadamente y no seguir siendolo ahora.

Cómo lograr una gestión que permita que la organización logre alcanzar sus objetivos que pueden ser cambiantes ante los diversos escenarios, al respecto

Etzioni (1965) nos hace ver que los fines¹ de la organización pueden ser explícitos o no.

La gestión tiene que observar el ambiente con el que interactúa, el tamaño de la organización, bajo qué tipo de estructura funciona, qué liderazgo se hace presente, el papel que juega el factor humano, el tipo de identidad que se desarrolla, cómo se toman las decisiones, existen conflictos cómo se expresan, la formas de financiamiento, etc., la pregunta la tenemos ¿cómo se gestionan las organizaciones ante esta complejidad?

Esta investigación analiza y comprende la forma en que se gestionan las organizaciones de la sociedad civil en la actualidad, partiendo del supuesto que responden a una pluri-racionalidad venida de la reflexión crítica de la sociedad moderna.

Es necesario llevar a cabo esta investigación desde el terreno de los estudios organizacionales (EO), ya que estos están contribuyendo a un cuerpo teórico que caracteriza y va dando consistencia al estudio de las organizaciones, no de manera homogénea ya que reconoce que las organizaciones no son uniformes ni homogéneos.

De acuerdo con Ibarra (1999) y Montaña (2000) habría que pensar a los EO, como un sitio de encuentro de teorías de confluencia de distintas tradiciones de pensamiento en las ciencias sociales, desde un ámbito conformado por su propia manera e interpretar las problemáticas organizacionales.

Es cierto que tenemos otras disciplinas que pueden estudiar diversos fenómenos que derivan de las organizaciones sin embargo sólo desde los EO centramos a la organización como punto de referencia.

Es importante remarcar que al referirnos a problemas organizacionales, no sólo involucra aspectos productivos, financieros o materiales de la organización; entre otros también estamos aludiendo a bienes intangibles como la identidad, el aprendizaje, las relaciones de poder, el individuo, es decir ver a la organización

¹ Visto el fin de la organización, es el estado de cosas deseado que la organización pretende realizar. Etzioni (1972).

como un objeto de estudio social y complejo, manifestándose como un fenómeno social que se presenta con muchas más posibilidades de acción que la exclusivamente instrumental.

Hoy podemos decir que la problemática organizacional involucra aspectos que no son fácilmente medibles o calculables, que nos obligan a aproximarnos con más cautela, ya que los procesos en los que se involucran las dimensiones de análisis resultan ser como un calidoscopio, su constante movimiento presenta diferentes imágenes resultando un sistema complejo, multidimensional y desordenado. El orden se adquiere a través del análisis; de esta manera podemos observar la investigación gira alrededor de esta perspectiva intangible, y solo desde los EO podremos llegar a visualizarlo. (Barba notas del curso 2003)

Como mostramos al inicio las organizaciones son parte de nuestra vida, llevando a cabo un análisis breve de nuestro día descubriremos, que todos interactuamos con más de una organización; nuestro compromiso y participación en cada una ellas variará de acuerdo con nuestros roles y nuestros intereses, Leavitt (1965).

Pero también con respecto a las organizaciones vemos que no solamente interactuamos con ellas, somos parte de ellas, somos ellas; las construimos, nos construyen, las reconstruimos, nos reconstruyen, en fin; es un círculo que no termina y alrededor de este círculo, en las vueltas de las organizaciones y de los individuos estos se van transformando. Esta transformación puede ser no consciente de ninguno de los dos.

Heráclito nos lo decía, ante este escenario respondemos igual ya no somos nosotros esos mismos actores (pensando en actores a los individuos y a las organizaciones) sino que también debemos cambiar y lo hacemos ya que en este momento nosotros ya no somos los mismos que fuimos hace un minuto.

Es necesario pensar que si ya es un gran reto la gestión de las organizaciones que buscan el lucro, lo puede ser aún más, el conocer cómo se lleva a cabo la gestión de las organizaciones de la sociedad civil en la actualidad, ya que en un principio y en si mismas parecen ir en contra de la racionalidad instrumental, que no sólo buscan la eficiencia y efecicacia pecuniaria.

Se enfrentan ante escenarios cambiantes y complejos, debemos ver como es la propia estructura de estas organizaciones sus características particulares que se insertan ante estos ambientes inciertos y turbulentos en donde veremos que ya no tenemos el oráculo que nos dice que pasará.

Ya no tenemos la mejor manera de hacer las cosas porque esta es irreal en el contexto actual; puesto que ya no es la única forma de hacer las cosas porque si bien en un momento funciono no significa que nos funcione ya Woodward (1994) lo mencionaba *“todo depende”*.

Al tratar de comprender a la organización, lo primero que necesitamos es cautela, ya que la mayoría de las veces se nos torna huidiza, algo así como una teja de jabón, que pensamos que la tenemos en la mano, la apretamos y se nos escapa (Barba notas del curso 2003).

Otra cuestión que evidencia esta investigación es que no hay nada que asegure el futuro y cuando pensamos que el futuro, es seguro en realidad este es efímero y lo realmente cierto es que no tenemos nada seguro. Pero bajo estos escenarios actuales inmersos en la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad la organización tiene que alcanzar sus objetivos por medio de una gestión que sea consciente de ello y actúe en consecuencia.

Sin embargo esta complejidad está presente en el momento de la gestión de una organización y no puede pensarse la gestión por segmentos. De ahí que radique la importancia de haber llevado a cabo esta investigación puesto que todo lo mencionado impacta directa e indirectamente en las diferentes esferas de la sociedad.

Ante las preguntas planteadas anteriormente no encontramos respuesta en los diversos estudios de la organización que se han llevado a cabo, porque el estudio de las organizaciones se circunscriben a las organizaciones en tiempos históricos específicos, es decir; la sociedad tradicional para la organización tradicional, la sociedad industrial para la organización industrial, ahora estamos en otro momento histórico con una realidad específica que tenemos que conocer y comprender.

Las organizaciones de la sociedad civil son un fenómeno organizacional que se ha hecho presente con más fuerza cada día en nuestro tiempo, de ahí la inquietud de conocerla, analizarla y comprenderla.

Si bien es cierto que estas inquietudes las podríamos observar desde otras disciplinas que nos muestran diferentes caras de este fenómeno nuestro foco está puesto en la organización como punto de apoyo.

La realidad de hoy es que tenemos una teoría de la organización, tenemos una historia basada en las organizaciones; podemos llevar a cabo una tipología de las organizaciones de acuerdo a su época. Sin embargo no nos alcanza para explicar cómo se gestionan las organizaciones de la sociedad civil en nuestro tiempo, no nos explica porque estas son diferentes de la organización económica y de la organización pública, cuáles son sus características organizacionales, en concreto cómo se gestionan.

Encontramos diversos autores como Barnard (1974), Etzioni (1973), etc., que advierten algunas diferencias sin embargo no se responden las inquietudes que motivaron esta investigación.

Las organizaciones de la sociedad civil se hacen presentes cada día van creciendo exponencialmente las estamos viviendo con más fuerza y representación a nivel internacional y nacional impactando en las diferentes esferas de la sociedad.

Por lo cual el objetivo de esta investigación es conocer, analizar y describir algunos elementos de orden organizacional, que determinan la gestión de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) en México con ello su existencia y su supervivencia.

Y como objetivos particulares tenemos:

Conocer, analizar y describir las OSC y sus particularidades en la actualidad.

Conocer, analizar y describir los elementos organizacionales de las OSC que determinen su gestión.

Conocer, analizar y describir la reconfiguración de los actores en torno a la organización.

Conocer, analizar y describir el papel que juega la complejidad y la contingencia en la gestión de las OSC.

Este siglo se caracteriza por la complejidad en él, de tal forma que necesitamos comprender la forma en que se gestionan en medio, sobre y dentro de la complejidad que caracteriza nuestra época y a las organizaciones mismas.

Así también observamos la relación de los actores individuo-organización que uno a otro se van reconfigurando mutuamente ayudados por el ambiente complejo en la persecución de sus objetivos.

La investigación que llevamos a cabo nos permite exponer que esta visión de organizaciones no necesariamente será exclusiva de las organizaciones de la sociedad civil. Para llegar a ello lo hacemos por medio del estudio de caso el cual es observado, analizando sobre cómo se gestionan las organizaciones de la sociedad civil con una pluri-racionalidad que de entrada podemos pensar que está en contra de la racionalidad instrumental que únicamente busca la ganancia.

Tomando en cuenta que algo complejo que tenemos en la organización como son las personas tendremos que entender las múltiples racionalidades bajo las que funcionan sin ello no podremos entender cómo funcionan las organizaciones.

En este sentido la propuesta que se presenta es de orden constructivista debido a su carácter relacional dándole importancia al colectivo social en la construcción del conocimiento.

Debemos considerar que estamos acostumbrados a vivir bajo términos de individualidad concepción que han ido cambiando alrededor del nuestro tiempo, y que Morin (2009) nos dejara ver las limitaciones de esto.

Ahora podemos ver que no solamente aquello que está instituido será la realidad única por sí misma sino que en torno a ella existen diversas alternativas que hacen de ellas solo un marco de referencia (como el deber ser) pero que en

la realidad también operan otro tipo de estructuras que hacen que se -re-construya a su alrededor.

El conocimiento se erigía de manera individual y así es como predominaba su difusión bajo la concepción de que el individuo es quien razona, evalúa, piensa, adquiere el conocimiento, tiene la capacidad de elección; bajo estos supuestos se fundan las instituciones que se reproducen en la sociedad.

Gergen (1996) propone una estructura analítica para conocer el conocimiento llamado el núcleo de inteligibilidad, a raíz de su manera crítica hacia la forma convencional de hacer investigación en la ciencia social; por lo cual trata de buscar nuevos caminos para explicar las transformaciones y problemas emergentes de la sociedad a través de un campo más amplio que agrupe diversas voces.

“la construcción no es el fin o el punto de llegada sino apenas el inicio”

Latour (1999)

La investigación parte de una reflexión de la importancia de los estudios de la organización y posteriormente se divide en los siguientes capítulos.

En el capítulo I se analizó el marco teórico de la tradición versus la modernidad por medio de la racionalidad instrumental; poniendo énfasis en el hombre moderno para esto se recurrió a autores tales como Weber (1991), Etzioni (1969), Giddens (2004); también se muestran las formas de administración entre otros; resaltando las características de las organizaciones en el mundo moderno observando el tipo de organización que se desarrollan y las consecuencias que esto ha implicado.

En el capítulo 2 nos preguntamos si en verdad estamos en otra era o no. Pregunta que gira en torno a la razón mostrando dos posturas la postmodernidad y se muestra a la humanidad hacia una pluri-racionalidad venida de una reflexión crítica del mundo moderno con su racionalidad instrumental; apoyados principalmente en Giddens (2004), Beck (2008).

En el capítulo 3 se evidencian algunas características de las organizaciones que vivimos actualmente, mostrando su configuración, las nuevas formas de gestión, y los caminos que tenemos que recorrer. Se retoma en diamante de Leavitt para mostrar los elementos con los que todo tipo de organización cuenta.

Mostramos la gestión, la contingencia y la complejidad; estos de la mano con la ambigüedad, la fragmentación y la incertidumbre en la que viven las organizaciones.

Retomamos la teoría de la contingencia apoyados de Crozier (1974) y Woodward (1994), de tal manera que nos permita analizar la forma en que hoy en día se Gestionan las Organizaciones de la Sociedad Civil que se desarrollan en este contexto como objetivo de este trabajo.

Mostramos la emergencia de la gestión en sus diferentes interpretaciones y la postura que tomamos al respecto. Observamos en su máxima expresión la teoría de la complejidad con Morin (2006) tanto al interior como exterior de las organizaciones como una realidad de su existencia visualizado como un todo de la mano con la incertidumbre, el orden, el desorden.

Morin (2009), muestra dicha complejidad al observar al ser humano como una universalidad ya que no son parte sino un todo conjunta el mundo biológico y el mundo de las ideas no somos solo lo uno o lo otro sino que somos todo, misma analogía que trasladamos a la organización.

En medio de este vemos que tenemos diversos tipos de organización y sus características principales en el capítulo 4 haciendo énfasis en las organizaciones de la sociedad civil.

Llevamos a cabo una descripción de las organizaciones de la sociedad civil desde su origen a nivel internacional y como estas han transformado su operación a nivel local para así entender su funcionamiento actual con sus características que la diferencian de otro tipo de organizaciones visto a través de Ortega (1994), Canto, entre otros.

Para el capítulo 5 se destacan las características de las OSC en México y las áreas en donde se concentra su acción y sus elementos específicos a considerar.

En el capítulo 6 se lleva a cabo una reflexión metodológica de cómo conocer guiados por Sautu (2003) y Bryman (1989) mostrando que la investigación la abordamos por medio de un estudio de caso ya que privilegia el particularismo, lo que permite mostrar las complejidades del mismo además que nos permitirá abordar explicaciones en términos de como suceden los hechos.

En este sentido también se describe en el capítulo 6 a nivel nacional el comportamiento y presencia de las OSC; los programas, organizaciones enfocados a los pilares que sostiene a la organización objeto de estudio como son; la capacitación para el autoempleo, el desarrollo comunitario y la violencia de género para establecer el marco de acción de la organización, mostrando su importancia.

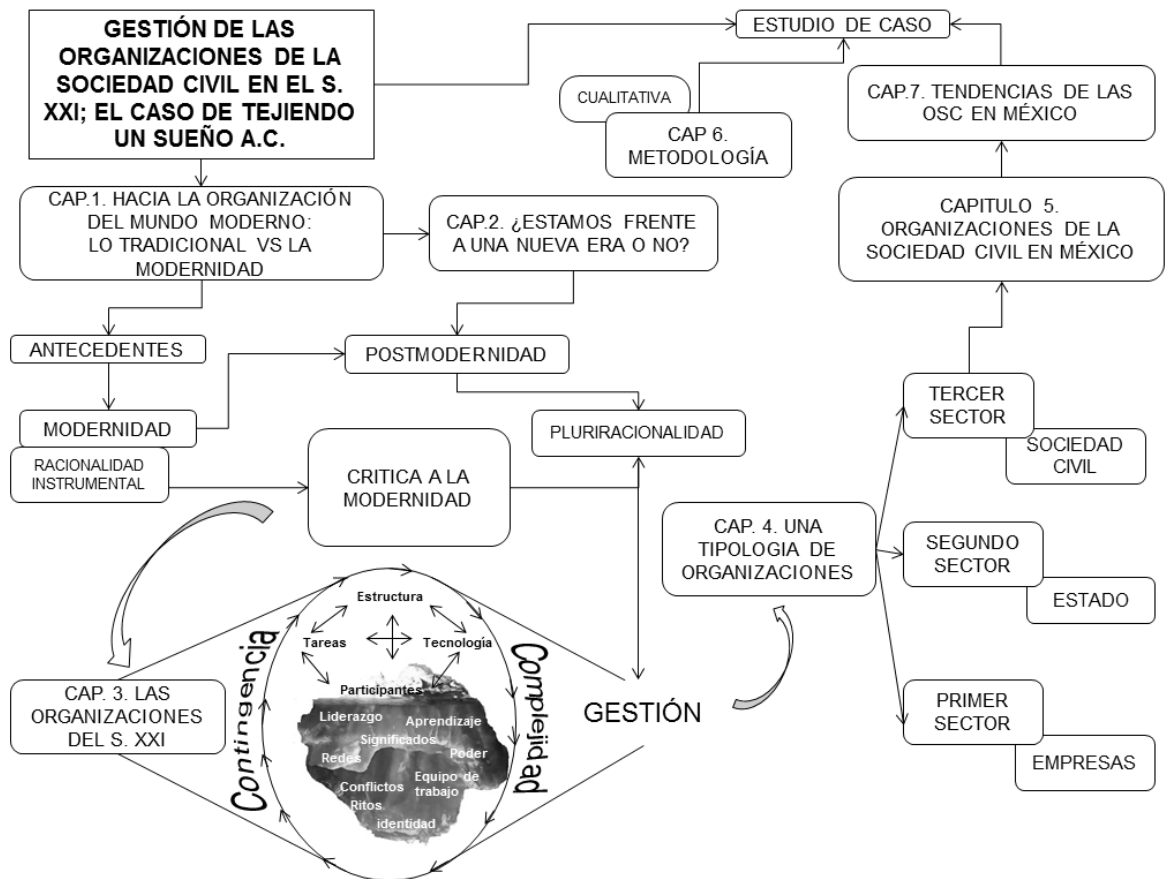
Al llegar al capítulo 7 mostraremos una descripción del estudio de caso Tejiendo un Sueño, A.C., una organización enfocada a *“la gestión integral de programas, proyectos y la dotación de servicios asistenciales a la población, en favor del desarrollo humano y el fortalecimiento de capacidades individuales, sociales e institucionales en el Valle de Teotihuacán”* Ruiz Hdz. (2013)

Para así llegar hacia el final donde se muestran los principales hallazgos de la investigación contrastando todo lo dicho anteriormente con un caso real en un contexto determinado tratando de llegar a algunas conclusiones.

Finalizando con algunas reflexiones que esperamos sirvan de semilla para futuras investigaciones y algunas conclusiones que observamos.

Iniciemos en esta aventura siendo el pretexto investigar la gestión de las organizaciones de la sociedad civil.

Esquema 1. Estructura de la tesis



REFLEXIONANDO LAS ORGANIZACIONES

No hay necesidad de convencer sobre la afirmación de que la nuestra, es una sociedad organizacional, ¡las organizaciones nos rodean!, hoy en día difícilmente escaparíamos a la interacción con ellas; como lo afirma Scott (1981); podemos encontrar gran número de organizaciones insertadas operando en todas las tareas de nuestra vida solo por dar ejemplos vemos niños y adultos socializando (escuelas), resocializando (prisiones), en la producción (fábricas), distribución (tiendas), servicios (desde lavanderías hasta servicio médico), seguridad (vigilancia), seguridad financiera (bancos), preservación de la cultura (museos, librerías), recreación (clubes); impartición de justicia (tribunales); etc., podemos observar que cada una de ellas es testigo de su ubicuidad.

Es importante visualizar los efectos que las organizaciones traen consigo ya que las organizaciones impactan y permean a nivel individual, a la comunidad y a la misma sociedad, Hall (1983) y viceversa; a través de ellas podemos observar a la humanidad misma. Otra cara importante de las organizaciones es que pueden visualizarse como una extensión de nosotros mismos e ir más allá, ya que pueden lograr objetivos que individualmente no se podrían lograr como lo señala McLuhan (1994).

Es importante observar las organizaciones porque traen con ellas efectos secundarios que se muestran cuando se explora el medio que rodea a un individuo, grupos u otras organizaciones y se visualiza que todo a su alrededor está constituido por organizaciones que regulan y permean la vida o existencia misma; es decir el *modus vivendi* reflejando claramente el impacto de las organizaciones sobre los actores de la sociedad ya que van transformando el medio con el que interactúa.

Es claro que las organizaciones son entidades sociales omnipresentes y que juegan un papel decisivo en la vida diaria de los individuos.

Todas ellas son parte del entretejido organizacional que estructuran la sociedad; por lo tanto la organización se ha convertido en un relevante objeto de estudio, el cual ha sido estudiado desde diferentes ángulos. Esto se evidencia

cuando observamos a las organizaciones y sus múltiples definiciones, tantas como enfoques disciplinarios existen.

Nos encontramos ante definiciones incompletas o sesgadas, razón que no es extraña debido a la complejidad que representan las organizaciones mismas por los elementos que la integran, la dinámica que viven, por el tiempo en el que se estudian respondiendo a una realidad en específico.

Pero esta problemática no se presenta exclusivamente para la definición de sí mismas sino también en la administración y/o gestión de las organizaciones; respondiendo cada una de estas a diferentes de escenarios.

Viviendo en medio de la omnipresencia de las organizaciones es necesario estudiarlas en sus diferentes expresiones, que van desde las instituciones más consolidadas, como es la Iglesia o el Estado, al tratar de perseguir los intereses de la comunidad y sus aspiraciones, hasta aquellas que se trasladan en el plano concreto de la realidad de una manera tangible en organizaciones que atienden a diferentes sectores ya sea a nivel internacional, nacional o local.

Tendremos que tener claro que las organizaciones no son máquinas en donde incorpores los elementos pasa algo y obtengas un resultado exacto *per se*. Las organizaciones son complejas inmersas en el dinamismo y reconfiguración por los elementos que las constituyen como son los seres humanos, el ambiente, la tecnología, los intereses, etc.

La organización es producto del ser humano que la concibe en el nivel abstracto donde impregna su ser para crearlo y una vez que esta existe, que estas ideas aterrizan en una organización concreta-real los medios del ser humano cambian y él cambia con ellos.

Es decir ahora esta primera concepción abstracta que tuvo de manera idealizada y ya la hizo real hace que cambie hacia nuevas concepciones idealizadas que deba buscar como volverlas concretas en la organización lo cual hará cambiar a la organización y así sucesivamente. Ahora en este ciclo vemos que el hombre y la organización van reconfigurándose.

En la organización, se viven diversas problemáticas vistas en cada uno de sus elementos o bien se desencadenan al interactuar estos; es así que estudiar las problemáticas de las organizaciones se vuelve indispensable; pero, al comenzar a hacerlo, como nos podemos dar cuenta es una tarea compleja, diversos autores lo han hecho, pero tal vez solo viendo o palpando una parte de ellas, como nos muestra Mintzberg (2003) en la paradoja del elefante².

Es de esta manera que se ha estudiado a las organizaciones, por sus partes como el elefante concentrándose en algún elemento particular, etc., los cuales se podrían demostrar llevando a cabo un recorrido de los enfoques teóricos que han tratado de explicar a la organización desde la administración científica, pasando por las teorías de la organización y hoy en día por los estudios organizacionales desde sus diferentes perspectivas, como es la estrategia, la eficiencia, las decisiones, el género, la cultura, la motivación, etc. sin embargo no es la finalidad de este trabajo mostrarlos, solamente nos sirve para reflexionar lo complejo que puede ser el estudio de la vida real de las organizaciones.

Debido a tal complejidad es que se llevan a cabo diversos estudios enfocados a problemáticas específicas tratando de dar respuesta o posibles explicaciones a estas, muestra de ellos son los diferentes enfoques de Stogdill; que nos muestra a grandes rasgos dos teorías; la clásica en donde se agrupan enfoques que se encargan de explicar la estructura (departamentalización, estructura misma y operaciones) visto como el armazón de la organización, en contraparte responde la teoría conductista que da la estructura por sentada y trata de enfocarse por las variables que giran “entre el personal” interesándose más por el trabajo colectivo; pensando en estas dos grandes teorías podríamos derivar un sin fin de estudios hechos al respecto para evidenciar lo complejo del estudio de la organización pero como podemos observar no es el uno o el otro sino son ambas en la gestión de una organización; es el todo.

² La paradoja del elefante que nos presenta Mintzberg (2003), donde nos habla de seis hombres que están dispuestos a aprender y fueron a contemplar al elefante (aunque ninguno podía ver) esperando todos observar y aprender lo que cada uno “vería”, ante sus experiencias y acercamientos diferentes de cada uno de ellos con el elefante discutieron sus percepciones tratando de hacer valer su punto de vista; lo que no vieron fue exactamente que todos en parte tenían razón y al mismo tiempo todos en parte tenían un error; cada uno de ellos tenía partes de un todo pero nadie tenía una visión del todo porque en realidad nadie lo vio.

CAPITULO 1. HACIA LA ORGANIZACIÓN DEL MUNDO MODERNO: LO TRADICIONAL VS LA MODERNIDAD

Como método de exposición utilizamos el fenómeno de la Ilustración se utilizará el paso de la edad media a la Ilustración ya que ahí es donde se evidencia el choque de dos mundos y el cambio de racionalidad en la sociedad.

1.1 Antecedentes

Es importante contar con referentes históricos que nos permitan comprender la realidad en la cual nos encontramos, en este sentido retomaremos brevemente conceptualizaciones que enmarcaban la época tradicional ya que en ella se sustentan pilares ideológicos que sufrirán rupturas, cambios profundos, coyunturales y trascendentales en la historia de la humanidad que predominan en nuestro mundo contemporáneo.

Por lo tanto es necesario comprender la ideología y los pilares que dan vida a esta época tradicional observemos que estos son la solidaridad, de permanencia, integralidad, autenticidad, memoria colectiva <rituales>, contenidos fuertes en lo normativo pero sobre todo en lo moral y en lo religioso con lo cual nos explican el mundo, nos encontramos con gran fuerza en las costumbres y la rutinización como forma de vida.

De acuerdo con Giddens (2004) las relaciones que se establecen en esta época están dadas por el parentesco como mecanismo estabilizador, la comunidad local como su entorno, las creencias tienen una gran presencia evidenciándose en rituales; se muestra la tradición como medio de conexión entre el presente y el pasado.

La actividad económica principalmente era la agricultura la mayoría de la población vivía en el campo dedicándose a actividades rurales, sin embargo se empiezan a desarrollar nuevas formas de organización como la industria artesanal urbana (referido principalmente a talleres-gremios), la industria a domicilio (actividad complementaria y se trabajaba solo respondiendo a la demanda del mercado) y la protofábrica (referido a los monopolios, producción centralizada, por ejemplo la minería Barbero; 2001).

Por su parte Weber (1991) observa que los principios que alberga la época tradicional están basados en la moralidad y la emoción.

Vemos a continuación como la modernidad ha reconstruido la tradición en la medida que la ha disuelto, sin embargo lo tradicional de acuerdo con Giddens (2004) se le da su reconocimiento e influye sobre el presente. El pasado no puede simplemente ser suprimido, sino que debe ser reconstruido en el presente; en esta reconstrucción es importante mostrar al individuo ya que en él se vivirá la individualidad la construcción de significados derivados de la autonomía que viene ganando en la reconstrucción.

Los riesgos que se visualizan de acuerdo con Giddens (2004) para esta época es la pérdida de la gracia divina o bien las influencias maléficas, sus peligros emanan de la naturaleza por ejemplo enfermedades o desastres naturales y por último la amenaza de la violencia humana proveniente del merodeo de ladrones, ejércitos de tipo local.

1.2 Lo moderno

Tendremos que reconocer que la cuestión moderna es un tema que sigue discutiéndose, seguimos viviendo los diferentes puntos de vista para algunos ya termino, para otros sigue vigente, otros reconocen su ambigüedad; para otros es un término que siempre connotara lo vigente en un momento determinado.

Por lo tanto en términos de la investigación tendremos que identificar los elementos que nos permitirán mostrar el momento en que se presenta lo moderno en términos científicos para llevar a cabo la investigación para caracterizar una organización específica.

Nosotros observamos a la modernidad como un proceso de transformación de la mentalidad. Para efectos de construcción del marco teórico nos interesa evidenciar este cambio en el mundo organizacional tiene que ver con el reconocimiento de una racionalidad diferente.

Este se manifiesta cuando se presenta la diferencia radical entre un mundo y otro, manifestado a partir de diferentes características, por ejemplo el sistema de producción que tienen, en los niveles de avance, el tipo de organización que

presenta, etc. Nosotros podemos utilizar este primer momento de diferencia en donde la humanidad se comprende una superior a otro.

Es necesario establecer el momento en que diferenciaremos a lo tradicional de moderno en este sentido hacemos referencia a la “modernidad de la razón” es decir al cambio de mentalidad y de civilización que parte de la Ilustración dando pauta a la libertad del pensamiento y la cientificidad, los cuales impactaran en los diversos sectores de la sociedad, reconociendo que esto es lo que abre la puerta a la modernidad fundamentando sus pensamientos, creando caminos seguros para transitar. Aróstegui (2001).

La cosmología religiosa ha sido suplantado por el conocimiento gobernado por la observación empírica, el pensamiento lógico centrado en la tecnología material y los códigos aplicados socialmente.

Tendremos que reconocer que una característica y gran transformación se dio en el ámbito económico (y este a su vez impacta en otras esferas como la social por ejemplo) ya que en la época moderna es donde se cimienta nuestro sistema económico actual venido de la revolución industrial.

Visualizando a la revolución industrial³ como el momento coyuntural de cambio profundo en las fuerzas y relaciones de producción impactando exponencialmente en la propiedad, el trabajo y el excedente; lo que a su vez transformará la estructura del mundo conocido hasta entonces enmarcado aquí como lo tradicional.

Se da un cambio significativo hacia la urbanización y la reducción de la agricultura como actividad primordial, cambiando también formas de organización del trabajo, clases sociales, la familia, la política, la demografía, la actividad comercial, etc. Barbero (2001:69) en este sentido observamos que la revolución industrial consiste en “*un proceso de cambio estructural en el que se combina: a) el crecimiento económico, b) la innovación tecnológica y organizativa, y c) profundas transformaciones en la economía y en la sociedad*”.

³ De acuerdo con Aróstegui (2001), La Revolución Industrial nace en Gran Bretaña en 1730

Ante este nuevo escenario surge el sistema de fábrica que lo podemos traducir a la producción con máquinas que transforman la ideología de la época albergando diversos elementos con ella.

Elementos tales como la mecanización de la producción, el reemplazo del hombre o la bestia por máquinas inanimadas, pero sobre todo el reemplazamiento de la habilidad humana, el surgimiento de figuras como trabajadores asalariados, burgueses-empresarios, Barbero (2001).

Se da la expansión mundial del capitalismo bajo la denominación de progreso y del industrialismo imponiéndose el dominio universal del mercado Aróstegui (2001) dando pie a las sociedades industriales⁴.

Giddens (2004) nos muestra que el capitalismo fue uno de los elementos institucionales que promovieron la aceleración y expansión de las instituciones modernas y por otro lado fue el Estado nacional.

Pensando de esta manera observemos que la sociedad industrial nos habla de un sistema social instituido de vida que ha implicado décadas de desarrollo y cambios profundos en los sectores de la sociedad constituyendo un nuevo tipo de sociedad que alberga organizaciones que responden a ella bajo la racionalidad instrumental.

1.2.1 Racionalidad instrumental

Una de las bases de la modernidad está sentada en la racionalidad instrumental de la que nos habla Weber (1994:30) que impera en el hombre moderno en donde “*se considera que el tiempo es dinero*”, Weber en sus estudios había comprobado que “*el comportamiento económico era inseparable de las ideas con que los hombres persiguen sus intereses económicos*” Reinhard (1979).

⁴ Principios del desarrollo de la modernidad de acuerdo con Giddens (2004)

- Difusión extensional, de las instituciones modernas, generalizada por medio de procesos globalizadores.
- Procesos de cambio intencional es decir la radicalización de la modernidad.
- Aumento de la interdependencia
- Aumento de la interconexión
- Los cambios que se han suscitado para que se de la modernidad se da gracia al conocimiento.

“Así acontece con respecto al poder de mayor importancia en nuestra vida moderna, el capitalismo.

Tanto el deseo de lucro, como la tendencia a enriquecerse, en especial monetariamente hasta el máximo... son tendencias que se encuentran en estratos sociales... en cualquier situación que ofrezca una objetiva posibilidad de conseguir un fin de lucro. El capitalismo se identifica, ciertamente, con el deseo de la ganancia, que había de lograrse con el trabajo capitalista, continuo y racional, ganancia siempre renovada, a la “rentabilidad”. Y así dentro de una ordenación capitalista de la economía, cualquier esfuerzo individual no encaminado al posible logro de una ganancia se estrellará sin remedio” Weber (1994:9).

Observemos que Weber (1994) ve al individuo siempre en la búsqueda del lucro siendo este un detonante para la acción visto para este autor como *“un acto de economía capitalista... un acto que se apoya en la expectativa de una ganancia producto del juego de reciprocas posibilidades de cambio, en clásicas probabilidades pacíficas lucrativas”* Weber (1994:10).

Por su parte Etzioni (1973) muestra que la sociedad moderna le da un gran valor moral a la racionalidad, la efectividad y la eficiencia.

Condiciones del modelo de racionalidad instrumental:

- La administración de los expertos, es decir; la monopolización del conocimiento sabiendo lo que está bien y lo que está mal.
- Lo que es bueno para la organización es bueno para los trabajadores por lo tanto no existe conflicto de intereses.
- Círculos de grupos a los que permite participar cerrándolos a consideraciones internas de los especialistas.
- Estructura decisoria cerrada.
- Jerarquías de autoridad claramente definidas.
- La negociación entre los expertos y los responsables de las decisiones a puerta cerrada.
- El predominio de la razón.
- Individuos motivados exclusivamente por el dinero.
- División del trabajo-personal altamente especializado.
- Unidad de mando.

Es importante observar la forma en que podemos visualizar al hombre asumido como individuo, es decir se ve así mismo y busca su bien únicamente, es un ser solitario; solo vela por sí mismo tratando de subsistir, sin embargo se ve en la necesidad de someterse a un fenómeno social como lo es la organización.

Pero su adherencia no es por voluntad propia sino por necesidad, porque se tiene que organizar y se tiene que adherir a una organización. En este sentido es importante observar la voluntad del individuo.

De acuerdo con Giddens (2004) las relaciones se dan de manera voluntaria estableciendo relaciones personales (amistad, pareja) para establecerlos vínculos sociales; los espacios han roto el espectro de espacio-tiempo dado por sistemas abstractos logrando establecer otro tipo de relaciones. La orientación es hacia el futuro para conectar el pasado y presente.

Bajo esta racionalidad se desarrollan las organizaciones emblemáticas de la época moderna las cuales son de tipo Taylorista en la empresa privada y Weber nos muestra las burocráticas en el sector público.

Particularmente es de hacer resaltar que, Taylor⁵ un actor ubicado en momentos y situaciones sociales, económicas, políticas e históricas que hacen que sus ideas perneen de manera más dúctil en las organizaciones de ese momento.

Tenemos el sistema de destajo (el destajo en 1848 fue teóricamente prohibido por una ley, sin embargo, se conservaría y desarrollaría en la práctica: a nivel de la división del trabajo y de organización de la producción) que fue, antes de Taylor, una de las fuerzas más eficaces utilizadas por los fabricantes para tratar

5 En los Estados Unidos durante el periodo de 1900 hasta el inicio de la Primera Guerra Mundial en 1914 fue considerado como la Era del Progreso. El establecimiento de un rápido cambio y evolución de las condiciones sociales e industriales desde 1900 a 1914 vieron una excelente oportunidad para la formación crecimiento de numerosas organizaciones. Teniendo un gran impulso por parte del taylorismo; como primer punto tendremos que analizar al obrero de oficio, el cual heredó los secretos del gremio ya que seguía siendo la figura principal de la manufactura, puesto que la industria depende de él y de su saber.

Es entonces que el capitalismo busca primero una salida en la *máquina*. Desde su aparición, ésta fue concebida como un medio de soslayar las líneas de resistencia levantadas por el oficio. En pocas palabras, la máquina no sólo posee la virtud "económica" de hacer el trabajo más productivo, sino que sobre todo puede ser instrumento de "regularización" y sometimiento de los trabajadores.

de circunscribir el oficio. El contratista, erigido en organizador del trabajo y contratista de mano de obra, administra por cuenta del empresario que lo emplea todas las cuestiones relativas a la mano de obra: contratación, pago, organización del trabajo y vigilancia. “La empresa” no existe entonces más que en forma dividida; secciones enteras de fabricación, perfectamente autonomizadas y separadas, son confiadas a la actividad del destajista.

Entonces tenemos que Taylor tuvo un campo abierto para aplicar sus ideas y arrebatarle, al obrero de oficio el tan codiciado “saber”, por medio del estudio de tiempos y movimientos, que ahora estaría en manos y al servicio de los patrones; por medio de cuatro principios que proclamaba aplicables a todo tipo de esfuerzo humano: (1) reunir gradualmente todo el conocimiento empírico que poseen los artesanos; (2) la selección científica de los trabajadores; (3) acostumbrar al trabajador científicamente escogido a la ciencia -persuadirle- y (4) la división reflexiva del trabajo.

Determinando así la mejor forma de hacer las cosas “*one best way*”; justificándose a favor del trabajador en pro de una revolución mental en todas direcciones.

Si bien el Taylorismo habían sido las formas de organización fuertemente desarrolladas dentro de una aproximación mecanicista, la burocracia se encarga de poner los acentos teóricos y conceptuales a fin de legitimar⁶ la necesidad de orden y jerarquía, así como el uso del poder y la dominación.

La burocracia es la forma más eficiente de implementar la regla de la ley dado que las reglas legales son registradas, estudiadas y aplicadas de una manera cuidadosa y confiable a casos individuales.

⁶ Weber identifica los tipos de legitimidad de la autoridad que se presentan en las burocracias: racional, tradicional y carismática. La autoridad carismática es legítima y trabajar dado que los seguidores son devotos personalmente del líder. La autoridad tradicional se hace legítima dado que cada uno siempre obedece dada la posición del líder y muy pocos piensan en disputar su autoridad. La autoridad racional es la 'regla de la ley', que existe en la comunidad comuna actitud moral de respecto a la ley dado que la ley ha sido creada de una forma que asegura su legitimidad. Las reglas se reconocen y obedece en si muestran que garantizan la ley. Cordialmente la burocracia existe en este entorno aún en la empresa privada donde los subordinados se aseguran que las órdenes han sido autorizadas adecuadamente.

Otro carácter que identifica Weber es el ocultamiento de sus fines verdaderos⁷. También identifica la concentración del poder en la burocracia como otra de sus características. En resumen, la burocracia son muestras racionales de: la norma, la finalidad, el medio y la impersonalidad objetiva dominan su conducta.

Weber establece la estructura burocrática de la organización como una estructura altamente racional.

Nos muestra cómo se debe llevar a cabo la división de trabajo al interior de la organización ya que cada puesto debe ser ocupado por la persona más idónea para ello, asignado con esto las funciones y responsabilidades de cada uno de ellos, como se muestra en la figura 2, estableciendo la estructura de la organización, con ella la jerarquía, la formalización, la centralización, la unidad de mando.

Figura 1. Organigrama moderno weberiano



Weber, no necesariamente elevó algunos de los postulados básicos de Taylor hacia la labor administrativa, ya no solo hacia el obrero y la actividad de producción, sino a las formas de operar y relacionarse de los individuos también en la parte de la dirección y el control entre personas y grupos. Ve que la “organización puede descansar en su poder para hacer que los participantes obedezcan” Etzioni (1973: 91)

Weber lleva el análisis y la explicación del funcionamiento de las organizaciones a un nivel sociológico con mayor elegancia y complejidad que

⁷ Mismo que Etzioni (1973) evidencia al hacer ver que algunas organizaciones persiguen un fin que no es la razón por el cual fueron creadas las organizaciones, pero también están aquellas que tienen fines muy claros pero que no los declaran y también tenemos aquellos que persiguen más de un fin.

Taylor (1997) y Ford, cuyas concepciones eran mucho más empíricas y escasas del entramado conceptual.

De estas influencias es donde podemos enmarcar a la *organización formal de tipo moderna*. Toda estaba con base a la racionalidad y el cálculo.

1.2.2 Características de las Organizaciones de la época moderna

Las organizaciones se permean con diversas características que quedan evidenciadas en la tabla siguiente sin dejar de evidenciar la adecuación de medios a fines, lo que nos lleva a una división de trabajo consiente, la autoridad está dividido por medio de los puestos de trabajo en el cual como lo establece Weber cada persona tiene un puesto como lo vemos en el esquema determinado para facilitar la coordinación, comunicación y el control.

Tabla 1. Características de las Organizaciones de la época moderna

Ambiente	Estable de tipo predecible
Estructura	Funcional de autoridad. Formal/rígida
Liderazgo	Se tiene un centro de autoridad bien identificado.
Factor humano	Es visto como una pieza más de la organización.
Identidad	No es un tomado en cuenta
Toma de decisiones	Centrada en la cúspide de la organización. Basado en el análisis matemático de manera racional.
Poder	Se manifiesta en el control/Autoridad
Especialización	Alto grado de especialización y división clara del trabajo.
Conflictos	Derivado de la división del trabajo. Controlados por la unidad de mando.
Tareas	Especialización/División del trabajo.
Control	Explicito con controles cuantificables.
Producción	En masa producción en serie se visualiza los niveles de productividad.
Motivación	Hacia la satisfacción personal.
Recompensas	Basada en lo económico.

Fuente: Elaboración propia con base en Barba (2000)

Los riesgos a los cuales esta época se deben enfrentar son de índole reflexiva de acuerdo con Giddens (2004) y la expresión pura de violencia humana manifestada en las guerras proveniente de la industrialización. Y un riesgo que se manifiesta evidente es el riesgo de carecer del sentido personal de la vida.

Como hemos observado el hombre moderno es diferente al hombre tradicional como lo menciona Etzioni (1973) sus prerequisites psicológicos son de un *“hombre de organización”*; este hombre moderno se caracteriza por una gran tolerancia a la frustración, orientación hacia el logro y la capacidad de diferir la gratificación.

La modernidad es vista de acuerdo con Pérez (2001) como un mundo de intereses y de representaciones elaborados desde la titánica lucha de la razón humana contra los misterios de la naturaleza.

La forma de afrontar dichos misterios es la razón. Razón que predominara al hombre en su forma de actuación en todos los escenarios de su vida; a tal grado que se ve impactado en el ámbito social visto como un hombre solitario e individual en donde solo esta él para salir adelante con sus fuerzas.

En la modernidad nos encontramos con organizaciones de tipo burocrático con una naturaleza multiunitaria y es dirigida y estructuradas jerárquicamente diferenciando la dirección de los medios la cual internaliza las actividades y las transacciones entre las unidades representando el modelo ideal de racionalidad y eficiencia.

Tenemos que partir de la extinción de las falsas claridades. No de lo claro y de lo distinto, sino de lo oscuro y de lo incierto; no ya del conocimiento seguro, sino de la crítica de la seguridad.

Morin (2009)

CAPITULO 2. PARA COMPRENDER LA RACIONALIDAD ¿ESTAMOS FRENTE A UNA NUEVA ERA O NO?

Para analizar el mundo moderno tenemos dos posturas evidentes; la primera de ellas es la postmodernidad que propone Lyotard (1991) que hace referencia al fin de los metarelatos referenciándolos al fin de una historia. Y por otro lado tenemos la postura de Giddens (2004) y Beck (2008) que nos muestran que aún estamos en la modernidad viviendo en sus propias consecuencias.

1.1 La postmodernidad

De cierto modo el concepto de postmoderno no surge de la filosofía, sino en primer lugar surge en los años 30s del S XX adoptado por Federico de Onís para mostrar un movimiento de contraposición al modernismo literario; solo hasta los 80s Lyotard⁸ introduce el termino en el ámbito filosófico para ser utilizado de manera técnica. A partir de esto se etiqueta como post-modernos a aquellos autores que señalan que la modernidad a llegado a su fin (al menos en algunos rasgos esenciales). Pero sobre todo después de los 60s es cuando se usa principalmente en E.U. y después en América para eludir a los cambios que han tenido lugar en la sociedad post-industrial⁹ en donde la sociedad expresa nuevas exigencias.

⁸ En una carta dirigida a Jessamyn Blau en 1985; Lyotard muestra como no debemos confundir el término 'post' en el simplismo cronológico que pertenece al pensamiento moderno; recordando que en el concepto de modernidad se trata de romper con la tradición e instaurar algo completamente nuevo (formas de pensar, de vivir). El 'post' indica algo así como una conversión: una nueva dirección después de la precedente, más no una continuación; es así que postmoderno no significa repetición sino un proceso de análisis, que de alguna manera parten de un 'olvido inicial'; así tenemos las expresiones del pensamiento como el arte, la literatura, la filosofía, la política. En este sentido el postmodernismo no es el fin del modernismo sino su estado naciente y ese estado es constante.

⁹ Alain Touraine es quien perfila el término en su libro: La Sociedad Post-Industrial. Él concibe a la sociedad post-industrial como: "una sociedad que ha alcanzado determinado nivel de productividad, y, por tanto, de riquezas, puede librarse de la preocupación exclusiva por la producción y convertirse en una sociedad de consumo y de tiempo libre" (Alain Touraine 1973:7).

En este sentido el concepto de post-modernismo se llega a convertir en una categoría universal basado en la diferencia a... cuyo propósito es describir el ambiente; en donde se describe todo desde un modo específico y en contradicción a interpretar a la modernidad y sus directrices¹⁰.

En este sentido lo postmoderno critica que existan visiones onmicomprensivas; en donde no conciben al ser humano como patrón incuestionable de la naturaleza y del ambiente, para ellos no es necesario que toda la humanidad pase por el mismo proceso que otras civilizaciones pasaron, (es decir; no tienen porque pasar todos los pueblos por la industrialización o por el progreso, por lo tanto no hay historia universal).

Para Lyotard (1999) nos encontramos en un momento de relajamiento sin embargo la postmodernidad según él (1987) es entendida como: *“La incredulidad con respecto a los metarrelatos¹¹; de la misma forma se designa al estado de la cultura después de las transformaciones que han afectado a las reglas del juego de la ciencia, de la literatura y de las artes a partir del S. XIX; así mismo la condición del saber¹² en las sociedades más desarrollados.”*

¹⁰ Periodo que se considera desde Destartes hasta Nietzsche. El modernismo tiene sus directrices fundamentales entre los cuales es propio la tendencia a creer en visiones onmicomprensivas (el idealismo, el marxismo, la ilustración) del mundo capaces de ofrecer legitimaciones de tipo filosófico al conocer y al actuar que tengan validez universal; así como pensar en términos de novedad o de superación (tratando de identificar aquello que es nuevo con aquello que es mejor o lo ya superado); creer en el progreso y el porvenir con vista a un mejoramiento; también esta fundamentado en concebir la historia en términos de emancipación (como recorrido progresivo en donde los ideales y los fines se conocen así como los medios idóneos para realizarlos); igualmente la tendencia de concebir al hombre como dominador de la naturaleza, en donde la razón científica es la única posible; se suele pensar en las categorías de unidad y de totalidad; así como la subordinación la masa heterogénea de los eventos y de los saberes al mismo tiempo sofocando la diversidad.

¹¹ Lyotard (1987); los metarrelatos han marcado la modernidad. Los metarrelatos este caso se refiere una filosofía de la historia tratando de legitimar el saber, el ejemplo mas claro es el relato de las Luces. Para entender este concepto vemos que el relato revela fábulas, historias, cuentos, mitos, leyendas.

¹² “El saber postmoderno no es solamente el instrumento de los poderes. Hace más útil nuestra sensibilidad ante las diferencias, y fortalece nuestra capacidad de soportar lo inconmensurable. No encuentra su razón en la homología de los expertos, sino en la paralogía de los inventores”. de Lyotard 1987:11

Hoy en día vemos que la tendencia hacia la postmodernidad trata de perseguir y obtener el saber en dos funciones básicas: la investigación y la transmisión del conocimiento; ya que el saber se ha convertido en la principal fuerza de producción convirtiéndose así en el instrumento idóneo para obtener el poder¹² a nivel mundial por lo tanto Lyotard (1987) visualiza la posibilidad que se peleen en el porvenir para dominar las informaciones. En este sentido ensalza Touraine (1973:66) que la información es acceso a la decisión.

El saber toma fundamental trascendencia en esta nueva época ya que según Lyotard (1987) el saber va cambiando de estatuto según la edad en la que se coloquen las sociedades y culturas ya sea postindustrial/postmoderno; por lo tanto, cambiara la condición en cada país según su propio desarrollo, de ahí que exista una heterogeneidad que obstaculiza una visión global.

Se privilegia el paradigma de la multiplicidad respecto al paradigma de la unidad, la conciencia de que el mundo no es uno, sino muchos¹³ tratando hacer valer las diferencias, lo diverso y lo inconmensurable. De esta manera se plantea una alternativa a la modernidad.

El postmodernismo se basa en la convicción en la inexistencia de fundamentos últimos unitarios del saber y del actuar no hay fundamentos o razones ultimas y eso pasa por no hay una necesidad de trascendencia es un rechazo total de lo nuevo o la vanguardia de superación. El postmodernismo trata de ser el fin de las vanguardias porque lo propio de las vanguardias es colocarse ellas como las depositarias de fines últimos de estas trascentalistas. Es así que la postmodernidad no es solo una apariencia sino todo un cambio radical en la forma de pensar, de percibir el espacio, el tiempo y la humanidad.

De esta manera nos encontramos en una crisis en donde ya no somos modernos pero tampoco post-modernos somos algo alternativo al mundo moderno puesto que el mundo moderno aún sigue; es decir estamos en el transito;¹⁴ estamos en él pero ya no somos de él -de la modernidad-.

De este modo se vive en una bilateridad en donde existe un cruce y vínculo entre los periodos por una parte se trata de sobrepasar lo establecido y por otra se apoyan en el pasado para conseguirlo y cómo lo sujetos lo consiguen en este nuevo tiempo.

Castoriadis (1983) lo llama un magma de donde no se tiene cara, en dónde se está en el movimiento (aún sin solidificar), estar en el momento del ser pero con incertidumbre para –posteriormente- pasar y tratar de garantizar a sus

¹³ para entender mejor esta perspectiva ver: Lyotard Jean-François; La diferencia

¹⁴ San Agustín decía “*el ya no es y todavía no es*”.

miembros que exista una continuidad es decir pasar de lo instituyente¹⁵ a lo instituido (la historia hecha y la historia que se hace en palabras de Castoriadis); ocasionando así grandes paradojas¹⁶ que se pretenden visualizar y plasmar posteriormente que son generadas en este paso, salto y vínculo.

Se trata de un magma que se manifiesta en los 70s del mundo moderno (S. XX) por medio de movimientos, actores y lo que importa aquí son: sus actitudes, sus valores; ocasionando una crisis en los paradigmas, ya no se verá más el sistema y la estructura sino ahora se verá al actor como lo muestra Crozier (1974) y Touraine (1987).

1.2 Crítica al mundo moderno y sus potencialidades en el mundo organizacional

Reflexión significa pensar críticamente y pensar críticamente implica que cada pensamiento mina las reglas rígidas y las convenciones generales.

Hannah Arendt

Como todo producto del conocimiento, los principios y el modelo de burocracia no tardó en mostrar signos de disfuncionalidad debido a ciertos vacíos, los cuales vendrían a ser abordados por autores como, Giddens (2004), Crozier (1974), entre otros.

Giddens (2004:46-47) nos deja ver que normalmente la modernidad abraza la novedad pero esta es una idea limitada, él reconoce *“la reflexión general en la que se incluye la reflexión sobre la naturaleza de la misma reflexión. La cual derriba la razón siempre que es entendida la razón la obtención de un conocimiento cierto.”*

Partimos de entablar la diferencia entre lo tradicional y lo moderno; el momento coyuntural fue la Ilustración misma que ahora nos permitirá alejarnos de su impacto totalizador de la mano de cuatro elementos que propone Giddens (2004: 50-51); el poder diferencial es decir ubicarse en diferentes posiciones de

15 Instituyente lo visualiza Touraine (1987) en sus mecanismos a través de los cuales ciertas orientaciones culturales se transforman en prácticas sociales.

16 Castoriadis deja ver que “las superestructuras son siempre ambiguas: expresan la <<situación real>> tanto como enmascaran, su función es esencialmente doble”.

poder; el segundo es el cambio en la orientación de los valores, el tercero es el impacto de las consecuencias no previstas y por último la reflexión de la vida social moderna; el conocimiento de ese mundo contribuye a su carácter cambiante e inestable.

Etzioni (1973) reconoce que el aumento de la racionalidad no se ha realizado sin costo social y humano. Recordemos que el actor empieza a tener una presencia importante.

Evidenciando esto nos encontramos con la década de los 60s del siglo XX donde se da una ruptura real y un paradigma organizacional con respecto a la legitimidad, ocasionando así un cuestionamiento al *statu quo* por parte de los grupos que se manifestaban como movimientos sociales. Es así que se ve la necesidad de explicar estos acontecimientos desde nuevas perspectivas organizacionales, ya que la teoría de la organización ejercida hasta entonces no respondía a la actualidad que se vivía y mucho menos explicaban las organizaciones que se gestaban entonces.

Todas estas características se evidencian de manera muy clara desde las organizaciones modernas en busca de la racionalidad pero una racionalidad limitada es decir en busca de la ganancia sin embargo en los años 60s se da un rompimiento al *status quo* que pone en tela de juicio los principios en los que descansan las organizaciones¹⁷ y la sociedad misma se comienzan a observar otras racionalidades para el funcionamiento de las organizaciones y de la sociedad que habían sido inadvertidos; ahora se abre la pauta para una pluri-racionalidad venida de “*la sociedad de riesgo que es tendencialmente una sociedad autocrítica*”, Beck (2008:25).

La sociedad de riesgo a la que hace referencia Beck (2008), son las consecuencias de nuestras acciones de las cuales no somos conscientes que estamos provocando, es decir que las acciones con las que han actuado las organizaciones bajo esta racionalidad instrumental tienen efectos en los ámbitos sociales, políticos, económicos e individuales que tienen cada vez a alejarse de estas y actuar en consecuencia de una manera no deseada la cual no se percibe

¹⁷ En este sentido nos referimos a lo que Beck (2008) nos hace pensar; que el progreso puede convertirse en autodestrucción.

ya que tiende a ser compulsiva orillada por la dinámica misma de la modernización y su lógica de acción. Desde esta perspectiva se puede visualizar las repuestas en contradicción que se generan de una acción¹⁸.

Evidenciando la crisis del modelo de la modernidad y la conciencia del agotamiento de la razón ilustrada. Ahora nos cuestionamos, viene “*la duda sobre la duda da a la duda una nueva dimensión, la de la reflexividad*”; Morin (2009)

De esta manera nos encontramos frente a sociedades y sus organizaciones que ya no solo estarán insertas en la racionalidad limitada, es decir ya no “solo” se concentrarán en la búsqueda de la ganancia sino se insertarán en otras racionalidades; por ejemplo, el ambiente, la responsabilidad, la sustentabilidad, etc., debemos de reconocer que la racionalidad limitada no quiere decir que quede superada sino coexiste con otras racionalidades, de ahí la pluri-racionalidad.

Viendo que la organización ya no solo está conformada por una sola racionalidad al tratar de ser más rentable o eficiente sino que ahora se trata de una pluri-racionalidad, es decir; que tiene una lógica social; en donde vemos que el contexto deja de ser solo un dato sino que ahora determina a la organización y la organización al contexto.

La incertidumbre deviene viatico: la duda sobre la duda da a la duda una nueva dimensión, de la reflexividad... La ignorancia, la incertidumbre, se convierten en virtudes.

Edgar Morin

1.3 La pluri-racionalidad

Es importante ver al hombre bajo esta pluri-racionalidad como una persona, un ser relacional con los otros, como Crozier (1974) lo evidencia en este ser relacional porque tiene que interactuar y cada vez estamos más interrelacionados. La expresión de esto se da por medio de los actos de los individuos y este acto tiene sus propios motivos.

¹⁸ Beck (2008) nos muestra las contradicciones y efectos nocivos de nuestras propias acciones pone de ejemplo la contaminación que genera una industria y esto a su vez lo convierte en crisis global pero más allá de eso la crisis de la misma sociedad.

Observemos que el sujeto de análisis de la racionalidad instrumental fue el individuo de Weber ahora en la pluri-racionalidad es la persona como un ser relacional, aquí también observemos la voluntad del individuo, ya que se adhiere a una organización porque lo quiere hacer porque cada vez estamos más interrelacionados y esta relación en realidad la construye y lo reconstruye.

La imagen clásica de la sociedad moderna considera las formas de vida colectiva de tipo nuclear ya que tiene roles determinados en cuanto a género, división del trabajo, roles, etc.; pero bajo las nuevas condiciones de la pluri-racionalidad o lo que Beck (2008) llama sociedad de riesgo¹⁹ son condiciones que han cambiado con el tiempo y han transformando paradigmas, estilos de vida, roles que no necesariamente piensan en los individuos de manera colectiva y como miembros de algo más.

Ahora vemos al actor como un individuo que no está condicionado a estos supuestos sino que él determina con quien establecerá sus vinculaciones ya no de manera automática determinada por los modelos preestablecidos sino siendo el diseñador de su propia biografía, acuerdos, vinculaciones, redes, dependencias, etc. Esta construcción no es porque el actor la quiera y prefiera sino que la sociedad de riesgo lo hace cambiar de escenarios en los cuales este debe de tomar sus propios riesgos, estos individuos ya no pueden ni podrían ser parte de la sociedad moderna clásica por lo que las instituciones, los programas, los fundamentos, etc., se convierten en imaginarios. Ahora la nueva modernidad permite esa construcción en la que los individuos, las organizaciones y la sociedad misma se construyen en torno a su individualismo. Beck (2008).

Bajo la lógica de la sociedad de riesgos de Beck; no nos dice qué es lo que no debe hacerse, pero tampoco nos dice qué debe hacerse y el hacer y no hacer en sí mismo es un riesgo²⁰.

¹⁹ Existen tres condiciones que nos han modificado la situación de la modernidad industrial a la modernidad que ahora se desarrolla:

1. La transición de la cientifización de lo simple a la reflexiva.
2. El problema ecológico
3. La penetración de orientaciones feministas en las diversas profesiones y ámbitos en la actividad ocupacional.

²⁰ Quien perciba el mundo como un riesgo puede caer en el supuesto de abstenerse y no actuar, enfrascándose en mundo de la necesidad del control provocando en realidad lo contrario. Beck (2008: 23)

“No hemos ido <<más allá>> de la modernidad, sino que precisamente, estamos viviendo la fase de su radicalización”

Giddens (2004)

Del marco teórico nos interesa evidenciar este cambio en el mundo organizacional tiene que ver con el reconocimiento una racionalidad diferente presente en el mundo organizacional y esa racionalidad diferente preexiste con la racionalidad del mundo moderno.

La modernidad es vista como un proceso en donde las diferentes esferas de la sociedad se contraponen y se complementan, visto desde el punto de vista Weberiano enfocado en la racionalidad limitada del hombre que impacta directamente en la organización, evidenciado por los medios de producción por ejemplo.

Pero ahora con este rompimiento de las racionalidad limitada nos encontramos hacia nuevos paradigmas de pensamiento y de acción hacia nuevas formas de pensar y de cuestionar la sociedad, las organizaciones y hasta nosotros mismos ya que no estamos aceptando la determinación de nuestra propia existencia bajo criterios preestablecidos ahora estamos tomando conciencia de nuestro papel activo como un actor que puede llevar a cabo cambios en nuestra vida, en la organización y en la sociedad.

Dando pauta así a una nueva configuración de ser humano; ahora estamos hablando de un ser relacional en donde estas relaciones serán determinadas por el actor pero no será cualquier actor ahora tendrá dos características muy importantes reconocerse como actor; el ser relacional²¹; reflexivo y en donde la racionalidad económica no será la única que impere en su pensamiento.

²¹ Referenciado al principio de la otredad.

CAPITULO 3. LAS ORGANIZACIONES DEL S. XXI

Iniciamos este recorrido observando el mundo tradicional, moderno así como sus críticas, la vista estuvo puesta en el individuo y su racionalización y como esta ha impregnado a la organización y a la sociedad.

Una vez establecidas estas diferencias ahora tendremos que empezar a observar cómo se establecen hoy en día las organizaciones, tendremos que observar sus configuraciones, ahora los discursos han cambiado, los estados han cambiado, la racionalidad ha cambiado, ahora tenemos a seres reflexivos conscientes de los discursos. Hemos visto los diferentes enfoques que ven a la modernidad desde dos posturas la postmodernidad con Lyotard (1987) en el fin de los metarelatos y la escuela de la modernidad crítica de Giddens (2004) que ve que vivimos en la modernidad y fase radicalizada.

Observamos que en medio de estas explicaciones hablamos de organizaciones y seguimos hablando de organizaciones pero aún no han sido definidas como tales ni los elementos que las constituyen.

Existen algunas aproximaciones para definir a las organizaciones una de ellas nos la proporciona Etzioni (1965) que las ve como “*unidades sociales que persiguen fines específicos*”.

Tratando de ser más específico Scott (1981) nos muestra como colectividades que se han establecido para la consecución de objetivos relativamente específicos a partir de una base más o menos continua, tienen fronteras relativamente fijas, un orden normativo, niveles de autoridad, un sistema de comunicación y un sistema de incentivos que permite que varios tipos de participantes trabajen juntos en la consecución de metas comunes.

Tenemos que establecer lo que distingue a las organizaciones de otros casos de agrupaciones o entidades sociales; Pfeffer y Salancik citado Jeffrey (2000), mencionan que las organizaciones tienen, un proceso de allegarse el apoyo suficiente para continuar existiendo, se puede visualizar dicho apoyo en diversos sentidos; económico, humano, material, etc.

Se logra visualizar que la organización tiene una relación con el Estado²², que les confiere legitimidad, se pueden distinguir de otras colectividades por la naturaleza de sus fronteras²³; los miembros se afilian formalmente teniendo derechos y obligaciones, por ejemplo.

Como podemos observar llegar a un concepto que agrupe todas las características que poseen las organizaciones es muy complejo ya que son diversos los aspectos, enfoques y niveles a considerar; al tratar de realizar cualquier tipología, irremediablemente, muchas características organizacionales quedarán fuera, sin embargo los estudios de las organizaciones nos permiten establecer los elementos que constituyen una organización.

3.1 Elementos de las organizaciones

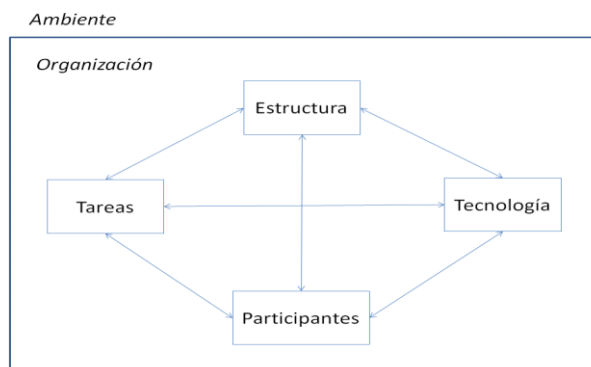
Por su parte Scott (1981) que retoma a Leavitt tratando de explicar a la organización por medio del modelo de “*el diamante de Leavitt*” en el cual muestra cuatro elementos en común que tiene cualquier tipo de organización ya que son elementos sustantivos para su conformación los cuales son; la estructura, los participantes, los objetivos y la tecnología.

Sin embargo es necesario observar que todos estos elementos interactúan con el ambiente llámese físico, tecnológico, social, ambiental, demográfico, cultural, etc. al cual debe adaptarse la organización; debemos observar que el ambiente puede afectar a la organización y este a su vez influenciar en él como se refleja en la figura 1, de tal forma que esta figura nos representa que un solo elemento no domina a los otros, siendo la organización un sistema de elementos, en el cual cada uno es afectado y afecta a los demás mostrando así su interdependencia.

Esquema 2. Diamante de Leavitt

²² El cual reconoce su existencia como entidades sociales definidas, obligadas a pagar impuestos como entidad, capaces de entablar demandas y ser demandadas, etc. (Pfeffer, 2000).

²³ Cabe mencionar que éstas pueden ser permeables y a veces poco identificables.



Las **tareas objetivos**, entendense estos como los fines deseados.

Los términos necesitan expresarse en términos operativos y respecto del tiempo, para ser utilizables. Para R. Ackoff (1999; citado en Etkin, 2011:159),

“lo que las organizaciones desean, es decir, sus fines, se dividen en tres tipos: ideales, objetivos y metas”. El ideal es un fin al cual se tiene en forma continua, pero que nunca se alcanza por completo. El objetivo es un fin que puede alcanzarse en el largo plazo, mientras que las metas son fines operativos que se pueden lograr en el corto plazo.

De acuerdo con lo expuesto en la modernidad bajo esta tónica y la definición descrita observamos que se suscribe a una racionalidad limitada en donde se establecen objetivos como una meta que alcanzar y cumplir; pero, Etkin (2013) nos muestra los objetivos van más allá; porque los objetivos no solo le otorgan un propósito a la organización si lo cumple o no? Es decir; los objetivos le dan un sentido a las actividades de la organización pero no determinan *per se* su existencia²⁴; por otro lado existe la posibilidad de que la organización no cumpla sus objetivos y esta continúe²⁵. Cuando estamos presenciando una crisis en una organización no es el fin para ella puede ser disonancias que le permitan *“volver a empezar”*.

Etkin (2009) nos muestra una organización que perdura en el tiempo no es necesariamente porque sea rígida o inflexible sino que en su base tiene valores y/o principios que le sirven de marco de referencia; de ahí que decir que *“todo sigue igual”* no es correcto pero tampoco que *“ya no es la misma que antes”*.

²⁴ Ya que los objetivos de una organización podrían no alcanzarse y esto no significará que la organización debe de dejar de existir.

²⁵ En algunos casos el revisar si se han cumplido o no los objetivos es visto como referente para la organización y seguir avanzando.

La **tecnología**, determinada por las máquinas y equipo mecánico necesario para desarrollar el producto o servicio de la organización, sin embargo es necesario resaltar que también puede comprender el conocimiento técnico y habilidades de los participantes.

Podemos observar por medio de los estudios de Lawrence y Lorsch como las cuestiones tecnológicas condicionan a los procesos organizativos.

La **estructura**, refiriéndose a esta, como los aspectos regulares de las relaciones que existen entre los participantes de una organización.

Los **participantes**, siendo los individuos que a cambio de alicientes, realizan contribuciones a la organización, Barnard (1974), es necesario enfatizar que sin ellos no habría estructura.

Los participantes son necesarios para la organización que compartan el conocimiento (no se apropien) que se va produciendo; es decir bajo una visión recursiva que nos plante Etkin (2009), la organización está formada por individuos a los cuales ella misma debe formar.

Observemos que la organización es más que la suma de sus partes, ahora la organización se convierte en un actor social que genera algo más allá que escapa de sus propios creadores como lo muestra Crozier (1974).

Es importante reconocer que la acción organizada potencia las actividades individuales pero para que se logren es necesario reconocer a los individuos que la conforman y sus individualidades porque son quienes logran que se lleven a cabo los objetivos.

Ahora bien cabe aclarar que estos objetivos no son alcanzados de una manera lineal sino que para alcanzarlos tendremos que reconocer que la organización los alcanza por medio de la interacción pero dicha interacción no es mecánica (entradas-salidas) sino es por medio de una interacción dinámica reflexiva de sus miembros, es decir; la cooperación de los miembros debe ser construida y reconstruida por ellos ya que en ellos descansa el hacerlo, medio hacerlo o no hacerlo.

En este sentido sí debemos ver la interacción pero tendremos que reconocer a los actores de la misma, y no dar por hecho que ya está la máquina funcionando²⁶, es decir que ya existe y que los miembros de la organización asumirán porque “así es”; por lo tanto es necesario ser conscientes de la dinámica organizacional ya que esta podrá trastocar los objetivos de la organización.

En este sentido la teoría de la organización nos ha enseñado que la organización tiene entradas que se encuentran con la dinámica organizacional en donde los miembros interpretan, reinterpretan, negocian, etc., y los resultados seguramente no son exactamente iguales a los que esperábamos.

Una característica que es necesario evidenciar que nos menciona Etkin (2011) es que la organización tiene una existencia que va más allá de sus integrantes. Además nos muestra que la racionalidad es una característica de las organizaciones por medio de sus comportamientos que sirven como marco y guía para sus elecciones (como las misiones, los objetivos, las estrategias y políticas) como las condiciones mínimas para lograr un accionar previsible y con sentido colectivo en la organización siendo esta racionalidad la base para el concepto y práctica de la organización.

Ahora bien sí reconocemos a nuestros miembros observemos que estos mantienen una racionalidad limitada por lo tanto bajo esta lógica Simon nos explica que esta racionalidad tiene sus características limitativas²⁷ que harán pagar el precio de la incertidumbre al miembro de la organización con la racionalidad limitada lo que lo obliga a acotar esta incertidumbre por medio de decisiones acotadas.

Esta incertidumbre²⁸ es desde y hacia los actores, las organizaciones y la sociedad misma. Crozier y Friedberg (1999) nos hablan de que los actores de racionalidad limitada en un medio de incertidumbre que se conjugan en una organización que está envuelta en un contexto situacional (contingencial), recordando que la organización es derivada de los actores que van construyendo

²⁶ La organización no es una máquina mecánica- artificial, en todo caso se podría trabar, atorar que no tolera el caos, el desorden etc.

²⁷ Los actores tenemos limitaciones lo cual nos obliga a realizar transacciones. Al reconocernos con limitaciones no nos queda más que aceptar las transacciones.

²⁸ Es decir es algo que se vive pero que también podemos utilizar.

la dinámica organizacional por diferentes medios ya sea por la negociación pero de frente a la desigualdad que implicara desequilibrios que son naturales en la organización.

Tenemos que tomar en cuenta la incertidumbre porque nos muestra que nada es seguro, en donde todos tenemos diferentes grados de incertidumbre y todo va cambiando de acuerdo a la situación (la contingencia); es fundamental tomarlo en cuenta porque determinara el nuevo grado de incertidumbre que podemos tener, es decir nada está establecido y nada puede garantizar una situación determinada en una organización, de esta manera observemos el dinamismo inmerso, reconociendo al otro²⁹ (llámese cualquier actor) de manera interdependiente, Crozier y Friedberg (1999).

De tal manera que hasta aquí observamos los elementos visibles y tangibles de la organización desde una postura instrumentalista pero también se encuentran presentes aquellos elementos no tangibles de la organización. Si bien es cierto que la racionalidad está presente esta no es determinante ya que tenemos otros factores que operan desde otra índole que impactan el desarrollo de la organización y que no pueden evitarse.

Presentamos a continuación una imagen de un iceberg que nos muestra sus dos partes una la visible con todos los elementos antes descritos y los mostrados en la base del iceberg que nos dan una muestra clara de los factores emocionales que descansan en los individuos que constituyen a la organización que actúan “*sin razón*” y más apegados a lo simbólico, en lo emocional, en las fantasías, en las ilusiones, en las motivaciones, en las creencias, aquellas necesidades psicosociales, socioafectivas, etc.

Para lograr identificar los elementos de una organización los estudios organizacionales nos han permitido ver que son de dos tipos; por un lado los visibles que se presentan como la punta de un iceberg, que si bien es cierto que criticamos la cuestión racional en las organizaciones no podemos negar que en ellas existe, pero tenemos otros elementos no tan visibles que se encuentran en

²⁹ Es muy importante reconocer en el otro el complemento que representa para el otro ya sea entre personas o entre las organizaciones.

la base del iceberg (solo se mencionan algunos de ellos) como se muestra en la figura; ambos son muy importantes para la organización.

Esquema 3. Iceberg de la organización



Es así que para esta investigación las organizaciones son unidades sociales que toman forma por sí mismas adquiriendo personalidad jurídica con objetivos específicos continuos lo que implica la presencia de cierta racionalidad en sus comportamientos, contando para ello con un conjunto de recursos tangibles y no tangibles divididas por niveles de autoridad que puede descargarse en una estructura estableciendo diversos procesos en su interior que le permiten funcionar; en ella se entablan relaciones que interactúan entre sí y con el medio ambiente.

Es así que observamos que las organizaciones son complejas que en ella descansan en diversos pilares el técnico, social, cultural, económico y el político en donde cada uno de estos tiene sus propias lógicas y fuerza que no necesariamente convergen o son armoniosas. Etkin (2011) lo dice *“las organizaciones no surgen de manera natural o espontanea, sino que se crean y construyen en forma deliberada, aunque luego desarrollen comportamientos no pensados”*.

En este sentido estamos reconociendo que la organización está integrada por seres humanos relacionales, reflexivos con grados de incertidumbre, por elementos interdependientes que a su vez juegan con un ambiente tanto interno como externo, ahora es necesario pensar más allá del costo-beneficio; pero; ahora cabe preguntarnos cómo es este ambiente ante que escenarios nos enfrentamos.

3.1 Gestión

Los pilotos de los barcos o de los aviones trazan un rumbo sobre la base de una carta de navegación, tomando en cuenta los datos que le aportan los meteorólogos, las experiencias de otros navegantes, etc. Sin embargo, al acometer la travesía surgirán siempre nuevos datos, otros elementos no previstos que requieren de conocimientos, de la destreza y hasta de la creatividad del navegante para decidir el recorrido en poco tiempo y ante nuevas situaciones. De esta capacidad de gestionar depende que se arribe a puerto seguro.

Huergo Jorge

Al iniciar el estudio de la gestión nos damos cuenta que es importante su raíz etimológica ya que nos remite al latín de *gestus* (hecho), participio del verbo *genere* (llevar a cabo), y el sufijo *tio* (acción).

En este sentido el hacer énfasis en la acción es lo que no marca la diferencia con la administración (vista esta como la doctrina) y la gestión como la puesta en acción de esta.

De tal manera que podemos encontrar diferentes connotaciones de gestión. La primera de ellas solo estableciéndola como sinónimo de administración; la segunda con una visión más global que la administración de hecho Aucoin (2014 citado en Rodríguez 2014) lo visualiza que esta ha reemplazado a la administración debido a ese énfasis en la acción.

La tercera referenciada a la conducción exclusiva de la administración pública evidenciado en el Informe de Fulton publicado en Gran Bretaña en 1968 estableciendo la relación a las capacidades del gestión de los servidores públicos, sin embargo cuando estos postulados son transferidos a mundo occidental son trasladados en el marco de la administración privada; otra postura que podemos

observar en la gestión bajo el amparo de la gobernanza y del gobierno en las organizaciones subdividido en el gobierno de las cosas y el gobierno de la gente Bedard, Pacheco, visión que es más global y también se encuentra a la gestión íntimamente ligada al ápice estratégico de las organizaciones de la mano de los directivos, la estrategia y las decisiones (lo podemos en la guerra de ya sea con Clausewitz, o con Sun Tzu) esta postura nos lleva a pensar en recetas estructuradas a seguir a pesar de los otros y/o contra los otros.

Por su parte Huergo (2014: 2) nos muestra una postura diferente al ver que *gestus* puede tomar un sentido activo reconociendo las prácticas culturales reconociendo su historia *“sólo desde allí, desde ese reconocimiento, se conduce se dirige (“-duce”) con los otros (“con-“). En este sentido, la gestión es una suerte de acción artística, en cuanto creativa”*

De todas estas posturas que observamos la que más predominio tiene en la literatura y en la práctica del concepto de gestión en el ápice estratégico de las organizaciones de la mano de los directivos forjando el rumbo de las organizaciones.

Una de las concepciones que se tiene de gestión de acuerdo con Dupuy (1992:3-4) es entender a la *“gestión desde la perspectiva de las prácticas organizativas, es decir como el conjunto de actividades de decisión que tiene lugar dentro de una... organización. Desde ese punto de vista gestionar consiste en seleccionar ciertas acciones, partiendo de diversas informaciones”*.

Por su parte Mora (citada en Rodríguez; 2014) lo ve desde el punto de vista gerencial como *“una función institucional global e integradora de todas las fuerzas que conforman una organización”*

Anteriormente veíamos que ante los escenarios de incertidumbre a los actores lo único que tiene de herramienta para defenderse de ella es la acción y esta puede estar manifestada es decisiones, en estrategias³⁰, ya que se debe combatir la incertidumbre pero también se puede utilizar.

Tenemos dos posiciones la primera desde un marco programado, planeado donde la incertidumbre sea mínima y por otro lado la contraparte; lo inestable, lo

³⁰ *“La estrategia conlleva la idea actores, escenarios y reglas del juego.”* Etkin (2011)

no programado, lo inesperado. En las organizaciones vemos que nos encontramos ambos escenarios como las dos caras de la moneda donde ambas se complementan.

En este sentido observemos que la estrategia se funda en decisiones iniciales que desencadenan decisiones sucesivas tomadas en función de la evolución de la situación lo que en sí mismo puede implicar cambios en el trayecto; como lo deja ver Morin (2013:262-271) donde la

“estrategia se construye, se desconstruye, se reconstruye en función de los eventos... contra efectos, reacciones que perturban la acción del juego” en este sentido tenemos que visualizar a la estrategia variable, activa, con fuertes interacciones con eventos aleatorios. *“La estrategia saca provecho de sus errores (para mejorarse)... en todo momento necesita de competencia, iniciativa, decisión. La estrategia no es un medio de acción. Es el arte de la acción viviente.”*

Cuando hablamos de decisión esto implica que *“una meta que lograr o un problema que resolver”* Etkin (2011: 283) en este duo dinámico de estrategia y toma de decisiones observamos que la dirección nos marca los criterios programados desde lo racional que nos guíen en lo predecible pero también nos marcan las políticas que nos orienten en lo impredecible.

La estrategia desde un punto de vista no ortodoxo que surge a partir de la década de los 80s se inclina hacia el pensamiento estratégico, desde esta perspectiva

“la estrategia no necesariamente incorpora procesos racionales. Por el contrario, es considerada un proceso de construcción social y, por lo mismo, el proceso estratégico tiene un carácter político, con modelos racionales limitados para enfrentar la velocidad y dirección del cambio organizacional (...) se busca crear condiciones para estimular la creatividad de los demás y apoyar la participación. Se considera que la concepción y la acción estratégica es descubierta en periodos de caos o curre a través de la intuición...” Barba (2000:27)

La estrategia como menciona Etkin (2011:185-196) ahora no solo *“enfrenta lo inesperado sino lo desconocido... pensar lo impensable... la estrategia se construye como parte de un orden emergente del caos”*.

En este sentido observaremos a la dirección de una organización como aquella en donde se definen y articulan las actividades de los individuos y grupos en la organización con base en sus principios.

Ahora en medio de toda esta reflexividad la organización también debe ser consciente de ello, es decir ahora las organizaciones deben llevar a cabo estos procesos reflexivos en cuanto a su evaluación realista de sus límites, alcances, sus capacidades, los riesgos que puede asumir, su papel en la sociedad, lo reflexivo en función a preguntarse por las consecuencias sociales, a cuestionare sobre su funcionamiento pero no en torno al desempeño bajo el termómetro de eficiencia y eficacia bajo la lupa de programas, planes, proyectos, políticas, estrategias, Etkin (2009)

Ahora la reflexividad³¹ gira alrededor de las crisis y conflictos que la organización enfrenta para desarrollar su proyecto social; observar el potencial de la organización no utilizado o las insuficiencias de su modelo. La reflexividad consiste en asumir la responsabilidad por las consecuencias no intencionales de las políticas y los efectos colaterales.

Para abordar el estudio de las organizaciones hoy en día en un contexto complejo, la forma de gestionarlas podría suponerse que es compleja también; al respecto tenemos el modelo de análisis que nos muestra Etkin (2011) poniendo en evidencia las condiciones reales y actuales en que las organizaciones de hoy en día deben operar tanto internos (estructura, procesos, miembros, cultura, poder, etc.), así como externos (políticos, económicos, culturales, social, etc.) considerando que es un mundo turbulento.

Pero sobretodo evidencia las contradicciones que pueden coexistir en la organización que logran que la organización alcance sus objetivos y/o metas, mostrando que no solo es un elemento o factor de la organización quien lo conducirá a ello. Por lo tanto tendremos que observar la complejidad ya que en ella se configura la organización y se envuelve de ella.

En este sentido observemos que la gestión de las organizaciones hoy en día es más complejo. Si bien es cierto que se tiene a ver a la gestión en el cúspide de la organización también debemos de observar que este cada día va tomando en

³¹ Esta reflexividad se logrará con el análisis y el razonamiento. La organización debe de mirarse desde afuera, en este ejercicio crítico, las organizaciones posiblemente observen que nacieron con la finalidad de servir a la comunidad pero han caído al servicio de ellos mismos. Etkin (2009).

cuenta todos los elementos de la organización como el ambiente, la ambigüedad, la incertidumbre, configurando así su complejidad, etc. de la mano del gobierno en la organización en las cosas y en la gente; lo cual presenta un desafío en el mundo actual.

Esta postura evidencia la necesidad de una gestión integral por lo tanto como lo menciona Huergo (2014) estas nuevas formas de gestionar tendrán que tomar en cuenta ya no solo al directivo sino el involucramiento del personal que realice el proyecto generando procesos de trabajo compartido sin que tenga una receta que aplicar.

Ahora bien estamos de frente a la acción de gestionar a las organizaciones como tal inmersas en esta complejidad. El desafío de gestionar Huergo (2014:2) lo pone en la mesa:

“actuar creativamente gestando procesos colectivos, nos lleva a adoptar una actitud histórica y analítica: nunca el pasado puede repetirse (sino sólo como farsa, decía Marx) y nunca el futuro como imagen debe llevarnos a negar las condiciones del presente. Forzar las situaciones presentes y a las personas u organizaciones en función de un fantasma del pasado o del futuro, significa desaprovechar las condiciones existentes y destruir a los otros. De los que se trata, en cambio, es de producir procesos colectivos a partir de las situaciones y las condiciones vividas, que tienen un sentido histórico.”

De esta manera nos plantea que nuestra nueva postura tendrá que tomar en cuenta la búsqueda personal y colectiva; en este sentido la gestión se lleva a cabo en lo colectivo siendo una plataforma y un horizonte común. Pero es importante remarcar que esta puede ser una práctica respecto del poder.

La forma de gestionar es crear condiciones que favorezcan a los individuos y a la organización, es decir; los individuos buscan alcanzar sus propios objetivos al tener esta visión se tiene metas de conquista y se está en busca de su propia salvación pero se debe buscar desarrollar un trabajo compartido donde se asuma la realización personal de quienes participen en el alcance del objetivo organizacional. Porque sino se buscaría solo el beneficio a corto plazo de los integrantes donde lo que pareciera totalmente racional en términos egoístas e individuales, es totalmente irracional en función de la organización. Huergo (2014) y Etkin (2011).

La acción de gestionar implica que se tome en cuenta toda la organización hacia adentro (gobierno de la gente y de las cosas) y hacia afuera no solamente acotándonos al primer plano de la dirección (planes, programas etc.) sino innovado, creando, cambiando, adaptando, construyendo, creando, de construyendo, transformándose, etc.

Huergo (2014) nos muestra claramente que se tiende a pensar en la gestión como un proceso lineal (diagnostico-planificación-gestión debemos observar que son parte de un todo inseparable) pero en la actualidad esa posibilidad se ha extinguido nos enfrentamos a las contingencias a lo impensado, a lo inimaginable y el verdadero reto es encontrar alternativas sobre la marcha³².

En este sentido gestionar *“es el arte de hacer posible un rumbo y alcanzar una meta en medio de las dificultades y de la imprevisibilidad de los acontecimientos”* de tal manera que no evitemos los obstáculos que se puedan presentar sino que creemos alternativas viables. Huergo (2014) nos deja claro que por muy buenos pronósticos y trabajar hacia ellos tratando de encausar el futuro nunca podremos tener la certeza total acerca de lo que va a ocurrir hasta el momento de hacerlo³³, de tal manera que:

“la incertidumbre, el desorden y el conflicto en muchos casos (como lo enseña I. Progogine) puede ser el comienzo de nuevos ordenes imprevistos, pero que debemos atender y con los que debemos interactuar para provocar nuevos procesos, que requieren de nuestra creatividad.”
Huergo (2014: 4)

Etkin (2011:105) nos deja ver que se trata de *“una ruptura, y como tal no hay una historia escrita que permita anticipar su ocurrencia o su trayectoria posterior. Sin embargo, se da en el marco de la misma organización que tiene la capacidad de repensarse, de leer la realidad desde otra perspectiva”*.

Es de esta manera que nos encontramos con nuevos escenarios complejos que la gestión de las organizaciones tienen que comprender y atender en medio

³² “Como sistema complejo avanza en múltiples frentes a la vez, por la diversidad de intereses que la componen. También juegan las influencias del contexto que llevan a la organización hacia caminos no pensados o previsibles” Etkin (2011:146)

³³ Nos muestra que debemos ser como rastreadores siguiendo indicios poniendo en juego la observación y la sensibilidad recorriendo el camino por señas que van marcando el rumbo a seguir. Huergo (2014). Desde esta postura es que se puede observar al gestor de una organización que actúa con razón y sin ella.

de las imprecisiones. De tal forma que la organización va tomando una dinámica que no solo está dada por las fuerzas externas sino de las internas también que enfrenta sus dilemas.

Ahora Etkin, Bedard, Pacheco nos proponen ver a la gestión con una visión de gobierno en las organizaciones (de los significados -gente-, de las cosas) lo cual implica ideas de legitimidad, representación y credibilidad esta visión aplica no solo al gobierno y a la función pública sino al capitán del barco o del avión que comentamos al inicio de este tema que se enfrenta a condiciones inesperadas e inadvertidas tanto internas como externas.

En este sentido el gobernante de acuerdo con Etkin (2011) *“debe moverse en el campo de lo permitido; es responsable por las reglas de juego democráticas. Ese es el sentido de la gobernabilidad: actuar como guía y mantener el control, sin recurrir a la fuerza y otras formas de autoritarismo... cambia la relación entre lo urgente y lo importante, y lo subyacente”*

Ahora ya no será suficiente alcanzar las metas comunes de una organización como el posicionamiento del producto en el mercado, alcanzar los objetivos establecidos en los planes y programas, la experiencia en los cargos, la forma de organizar, los medio que utiliza, los ambientes que enfrenta ahora tiene que ir más allá y lograr la legitimidad de la misión de la organización ante la sociedad, responder a compromisos adquiridos no solo de corte financiero sino social, político, etc.; ya que ahí se finca la legitimidad, la credibilidad, la representatividad, la confianza.

Se trata de lograr obtener y conservar el reconocimiento y aprobación que representa, si bien es cierto que la estructura nos permite otorgar funciones y autoridad ahí debe estar presente la mano del gobernante para otorgar recursos, autoridad que realmente puedan corresponder; ya no bastara con resolver problemas o solucionar un problema y generar otros ahora se debe velar por buscar permanentemente el equilibrio.

Ahora se buscan los objetivos en común dando pie a la equidad, a la igualdad de oportunidad, a la libertad de expresión, de tal manera que el gobierno de la organización pueda trabajar con los valores, creencias, ideología de la

organización pero no como parte del poder sino llevando a cabo una síntesis de esta ya que lejos de hacer imposiciones se debe buscar el involucramiento, la participación y el compromiso de todos los miembros de la organización esto nos obliga a pensar en un medio democrático participativo.

“La idea de gobernabilidad amplía el concepto de eficacia o desempeño de los directivos. Incorpora en la gestión la evaluación de los medios utilizados (los códigos, los valores), el respeto a las pautas acordadas (la credibilidad), la evaluación de las relaciones internas (diferencias aceptadas) y el reconocimiento obtenido en el entorno social (legitimidad). El gobernante imagina escenarios futuros y formula las estrategias decrecimiento. La idea de gobierno no se limita a la función pública. El término Kuberbetes, en su sentido originario, habla de quien mantiene el timón de la nave que impulsan los remeros. Tiene que ver con la visión, con la idea de fijar el rumbo y adaptarlo a las realidades no previstas.”

Esta postura nos cambia el escenario de actuación llevando a un nuevo nivel de complejidad hacia el interior como al exterior de la organización. Observemos y tratemos de entender entonces la contingencia y la complejidad.

Lo que es vital hoy, no es solamente aprender, no solamente reaprender, no solamente desaprender, sino reorganizar nuestro sistema mental para reaprender a aprender.

Morin (2009)

3.2 Contingencia

Nos encontramos en un mundo que vive cambios acelerados e impredecibles; en donde las reglas cambian y los supuestos donde descansan nuestras predicciones se desploman; ante este panorama Brattram (2004; citado en Etkin 2013); muestra que hoy en día la organización *“es como un navío que intenta sostener un rumbo en un ambiente turbulento, con vientos cruzados”*.

Más aún es necesario comprender que el *“éxito”* o *“efectividad”* de una organización no se logra por seguir un modelo organizacional determinado o una receta específica de cómo hacer las cosas; como nos dice la modernidad.

Al respecto la teoría de la contingencia muestra que no existe un mejor modelo organizacional para alcanzar las metas de la organización ya que todo dependerá del contexto, de la propia organización, de los integrantes, etc., de tal manera que una estructura organizacional, la tecnología, un liderazgo, procesos

determinados, grados de certidumbre, etc. puede ser o no la más efectiva o eficiente en un ramo determinado, en un tiempo determinado; en un contexto determinado.

La gestión de las organizaciones hoy en día es muy compleja, ya Woodward (1994) lo evidencia con la teoría de la contingencia no tenemos una sola manera de hacer las cosas sino un sin fin de formas para hacerlas, de la misma manera no tenemos recetas o modelos de organizacionales en forma pura que nos conduzcan al supuesto éxito como se pensaba en la modernidad sino que esto es una construcción que se da día a día con diferentes factores ya sea internos o externos o ambos, no podremos predeterminar cuál de ellos será el determinante ya lo decía Woodward "*all depends*", entonces de que dependerá de todo y de nada posiblemente.

No hay una mejor forma de gestión sino muchas mejores formas, todo depende del tipo de organización en cuestión principio del "*all depends*" rompiendo con el principio del "*one best way*".

Entonces cómo podemos determinarlo con exactitud; no es posible; en diversas teorías de la organización se ha mostrado que existen diversas herramientas de las cuales se puede apoyar, sin embargo nada es seguro, lo incierto y lo improbable asechan.

Se hace evidente y se declara que el ambiente es inestable, incierto, impredecible; de la mano con la imposibilidad de definir la mejor estructura o modelo de organización³⁴.

De ahí la importancia de distinguir la administración de la gestión porque ahí radicará la diferencia en que una organización alcance sus fines o no lo haga.

³⁴ Al respecto nos referimos a la diversidad de organizaciones y como en cada una de ellas las áreas de una organización pueden funcionar totalmente diferente debido a sus procesos, sus lenguajes, su formalización, etc. O bien como sus modelos de organización son totalmente diferentes, o bien es necesario resaltar que un modelo de organización puede ser exitoso en un contexto por ejemplo económico- mercantil no quiere decir que sea el mejor modelo en otro sector social, o gubernamental por ejemplo.

3.3 Complejidad

Unir lo que está completo y lo que no lo está lo que es concordante y lo que es discordante lo que está en armonía y lo que está en desacuerdo.

Heráclito

La complejidad está en nosotros cada día

Edgar Morin

Hemos visto que no basta con los principios básicos de la organización moderna para tratar racionalmente de alcanzar los objetivos por medio de la eficacia y la eficiencia de tal manera que la organización tendrá que crear las condiciones necesarias para desarrollar sus capacidades y dar respuesta al cumplimiento de sus objetivos; recordemos que ahora estamos de frente a organizaciones pluriracionales y multifactoriales.

La complejidad de acuerdo con Etkin (2013) se da por tres factores para las organizaciones; el primero dado por el grado de incertidumbre en las variables ambientales que influyen sobre las políticas y estrategias de la organización; el segundo factor es la falta de congruencia entre los objetivos múltiples, las dualidades y tensiones en la estructura y en los procesos internos; y el tercer factor, es por oposiciones de intereses entre individuos y grupos en la misma organización así como las relaciones de adversidad con otros actores en el entorno.

La idea fundamental que nos muestra Morin de la complejidad es que no podemos ver las cosas como únicas y aisladas sino como una parte interdependiente como un juego sin fin. En este sentido Morin (2009:115-173), asocia la complejidad a la idea de unidad, por una parte y por otra la diversidad o bien la multiplicidad; es decir una unidad global que está constituida por partes diversas interrelacionadas. Aquí tendremos que rescatar dos ideas que pueden ser validas en donde el todo es más que la suma de sus partes o bien, el todo puede ser menos que la suma de sus partes. Hay que ser capaz de concebir la pluralidad en lo uno.

“La complejidad surge, pues, en el corazón de lo Uno a la vez como la relatividad, relacionalidad, diversidad, alteridad, duplicidad, ambigüedad,

incertidumbre, antagonismo, y en la unión de estas nociones que son complementarias, concurrentes y antagonistas las unas con respecto a las otras.” Morin (2009:175)

Un ejemplo de esto lo muestra Morin claramente como el Yin Yang; la figura no se forma a partir del centro, sino de la periferia, y nace encuentro de movimientos de direcciones opuestas. El ying y el yang están íntimamente esposados el uno en el otro, pero distintos, son a la vez complementarios, concurrentes, antagonistas. Refiriéndonos a motivos, fines o intereses que, aunque son opuestos, también se necesitan³⁵. La figura como tal nos muestra el orden, de armonía pero que lleva en si la idea de torbellino por medio del principio antagónico. Morin (2009: 262)

Figura 2. Contradicción y complemento



Una vez reconociendo que la organización está integrada por diversos elementos que se complementan, que son relativos, relacionales, diversos, ambiguos, antagónicos inmersos en la incertidumbre y hasta antagónicos reconocemos su complejidad esto a su vez en qué se traduce pero sobre todo nos preguntamos ¿y cómo se gestionan todos los elementos inmersos en la organización? En, dentro, sobre la complejidad.

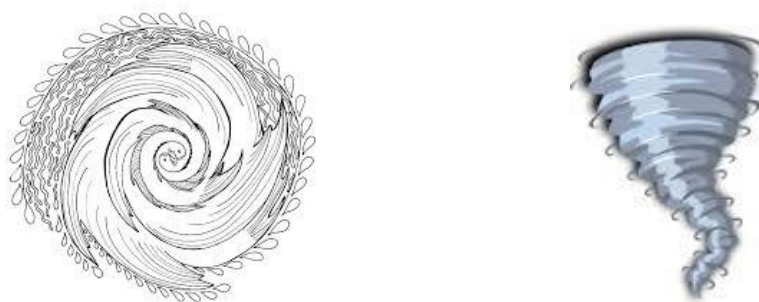
Retomemos la idea de torbellino expresada en Morin (2009) donde todo se retroalimenta de todo unos con otros creando así un bucle del conocimiento. La imagen ante esto es un torbellino porque nace del encuentro de dos flujos contrarios que en un momento dado crean una forma relativamente estable,

³⁵ Al respecto podemos retomar diversos ejemplos que nos muestra Etkin (2011:336) primero la empresa pide lealtad y esfuerzo creciente pero al mismo tiempo ofrece un contrato laboral transitorio, ella no se compromete no habla de estabilidad; otro ejemplo le pide a los jefes que se hagan cargo de su responsabilidad y asuman los riesgos necesarios, y al mismo tiempo los critica porque no consultan sus decisiones y no actúan en equipo. Y así podríamos enlistar una gran cantidad de ejemplos.

dotada de una gran energía. Siendo esta imagen simbólica el ejemplo perfecto de cómo puede darse ese encuentro y perseguirse unos a otros y en este movimiento que nunca nada puede volver exactamente al mismo lugar sino que evoluciona.

Es decir la organización en si misma vimos que tiene diversos pilares que pueden seguir sus propias lógicas y a veces estas pueden parecer contradictorias o que cada una sigue su propio camino, pero estas en algún momento convergen y bien la organización es un escenario para que cohabiten estas dualidades y otras posibilidades que no son imperfecciones sino realidades emergentes en la organización. Etkin (2011)

Figura 3. Opuestos creando “un” algo poderoso



Observemos que el producto se convierte en productor de lo que produce por ejemplo somos productos y productores. Un ejemplo claro de esto es la sociedad es el producto de interacciones entre individuos. Pero esta sociedad, con su cultura y sus normas, vuelve sobre los individuos y los produce a su vez. Esto es lo que podríamos llamar la recursión que toda explica a la organización compleja, de ahí la ruptura con la causalidad simple y lineal.

La clave para entender la complejidad se arraiga en ver justamente la integralidad de las cosas desde un punto de vista simultaneo, Morin (2009) nos deja ver que no podemos aislar un conocimiento de la naturaleza que es objetivo y científico de un conocimiento del espíritu (subjetivo) filosófico en este sentido se debe trabajar sobre el conocimiento del conocimiento para que el conocimiento pueda descubrir sus fallas (la simplicidad), sus límites, posibilidades e imposibilidades.

No somos simplicidad; para explicar esto retoma el ejemplo del hombre Morin (2009) muestra que el conocimiento es complejo, caótico que hay una relación permanente entre el orden y el desorden, tenemos que intentar evadir la cientificidad, de la objetividad. En el mundo de las ideas tendremos que reconocer que existen intereses, subjetividad, conflicto de interpretaciones porque debemos reconocer que la escena del humano es compleja³⁶.

El orden, el desorden y la organización se tienen que concebir “*en conjunto, es decir, como términos a la vez complementarios, concurrentes y antagónicos.*” Veamos

“a) el desorden produce el orden y la organización (a partir de los estreñimientos iniciales y de las interacciones); b) El orden y la organización producen desorden (a partir de transformaciones); c) Todo lo que produce orden y organización produce también irreversiblemente desorden.” Morin (2009 págs. 75-93)

El orden no es transformado por la organización: en ella, es transformado, permanece virtualizado, se puede actualizar (prepara en secreto su victoria). La organización no puede organizarse y organizar más que incluyendo la relación orden/desorden en sí, no solamente en la virtualización/inhibición del desorden sino en su actualización. Morin (2009 págs. 158-159). El desorden abre un espacio a la creatividad y nos permite la flexibilidad³⁷

La contradicción está presente en todo momento, pero cuando esta se encuentra presente en el pensamiento racional y en cuanto a la incertidumbre se hacen presentes también en lo racional nos vemos obligados a responder a ellas para lo cual nos tratamos de basar en leyes pero también sabemos que no somos capaces de conocer y saber todos los fenómenos que se presentarán derivados

³⁶ Tomando en cuenta que la noción de totalidad, de la unidad del hombre pensada esta desde el carácter biológico y otro desde la diversidad del hombre desde su parte multidimensional, somos de una especie y al mismo tiempo somos individuos de una sociedad de una historia, de una demografía etc. de tal forma que reconocemos nuestra parte biológica y nuestra parte ideológica.

³⁷ “Este proceso de “darse cuenta” requiere crisis, pero también capacidad reflexiva... No es algo normal o cotidiano que pueda entenderse desde el saber existente. Se desencadena con una diferencia muy marcada, con un conflicto o tensión que pone en peligro la organización. Es difícil razonar este tipo de cambio a priori; más bien, se produce la conmoción y luego se incorpora al saber y las prácticas de la organización. Si bien este cambio parece parte de un ciclo de aprendizaje, en los hechos hay primero una ruptura que lleva a cuestionar la forma de pensar vigente”. Etkin (2011:104-105)

de ello y la forma en cómo lo logramos es disminuir esta incertidumbre es por medio de la acción.³⁸

Reconociendo que no podemos predecir qué pasara pero si debemos de tener muy claro que tanto la contradicción y la incertidumbre tiene que ser trabajadas con el pensamiento dentro de la contradicción y la incertidumbre. El desorden viene de esta incertidumbre, esta puede ser una oportunidad para llevar a cabo cambios en la organización. Etkin (2011:117) nos muestra como *“se reitera y se reforma a través de sus procesos operativos. Es la misma y es distinta, a la vez”*.

Al respecto Morin en su propuesta nos muestra su concepción de máquinas que nos permitirá comprender la dinámica de la organización él nos muestra dos concepciones de máquinas; la maquina natural y la maquina mecánica de tipo artificial está ultima no soporta el desorden porque dejaría de funcionar sin embargo la maquina natural tiene en sí mismo un carácter activo en donde acepta el desorden, el caos lo utiliza se reinventa se recrea se desarrolla mantiene se equilibrio visualizada como maquinas auto-eco-organizadoras que se organizan así mismas con la ayuda del medio ambiente.

Ante estos escenarios se manifiesta la complejidad a la cual nos tenemos que enfrentar día con día ya sea como individuos o como organizaciones, aunado a esto se van generando circunstancias que incorporan altos grados de incertidumbre con consecuencias impensables y mucho mayores que las concebidas en cualquier otro momento, Giddens (2008).

“Colectivamente no somos dueños de nuestro futuro ahora más que en ningún otro momento anterior, el futuro se parece cada vez menos al pasado y en ciertos aspectos básicos se ha hecho muy amenazador... La noción de riesgo es hoy esencial para la cultura moderna precisamente porque una gran parte de nuestro pensamiento tiene que basarse en el como si... En la mayoría de aspectos de nuestra vida, individual y colectiva tenemos que construirnos habitualmente futuros potenciales, sabiendo que esa misma construcción puede impedir que tales futuros se produzcan”.
Beck (2008)

“El desorden no existe más que en la relación y en la relatividad”.

38 Crozier y Friedberg lo mencionan en el actor y el sistema cuando reconocen el margen de acción enmarcado en la racionalidad limitada del actor y lo único que le queda son las interconexiones.

Una vez que visualizamos esto tendremos que regresar a preguntarnos cómo se gestiona bajo estos términos de complejidad en que estamos inmersos.

La complejidad en este entendido se verá en diferentes aristas la primera desde la concepción de la organización como un sistema complejo ya que podemos identificar su base multisectorial (lo que llamamos pilares) es decir se basa en lo social, político, cultural, económico y técnico; la segunda la complejidad viene dada por la operación misma de la organización ya que en ella habita diversas lógicas y una diversidad de fuerzas que no constituyen un todo armónico y estable. Etkin (2003); la tercera enmarcada en la propia organización ya que esta debe tomar en cuenta el interior y el exterior de la organización. Y por último la complejidad que emana de la creación y transformación de los actores en la organización.

En este sentido Etkin (2003) lo menciona la organización es un espacio donde coexiste el orden y el desorden, la razón y la sin razón, las armonías y la disonancia³⁹. *“La organización en su búsqueda de certeza, pero también de apertura al medio, se convierte en un espacio de dualidades⁴⁰” “de tensiones y contradicciones⁴¹” “es un juego de oposiciones, pero también de renovaciones entre lo instituido y lo instituyente” “en su interior hay fuerzas que se mueven en varios sentidos”*

“Las dualidades no necesariamente son imperfecciones o desviaciones. Se trata de realidades emergentes en la organización como un sistema sociotécnico que interactúa con un medio inestable... Por un lado, los objetivos, y estructuras deben ser congruentes con las bases del acuerdo constitutivo de la organización. Por otro lado, dichos elementos también

³⁹ “Dada la diversidad de los fines e intereses que actúan en la organización, las fuerzas internas pueden llevar tanto a una forma de relación autoritaria como a un clima de libre expresión” Etkin (2009: 69)

⁴⁰ “Por ejemplo quienes deciden tienen el problema de especificar los caminos pero también dejar al margen de maniobra, de programar pero también delegar, de concentrar pero también de reconocer la autonomía a las unidades de negocios, de ejercer el poder pero también respetar la divergencias, de establecer un cierto orden pero también aceptar y dar lugar al desorden innovador, de fijar normas pero reconocer las salidas innovadoras frente a la contingencia o lo imprevisto, de pensar la organización pero también atender los motivos y las necesidades individuales.” Etkin (2003:33)

⁴¹ “Por ejemplo la necesidad de obtener el compromiso y la lealtad de los empleados al tiempo que ellos trabajan bajo la amenaza de la desocupación en el marco de contratos flexibles y transitorios.” Etkin (2003:32)

deben adaptarse a los cambios en el entorno que presionan sobre la organización... ” Etkin (2003: 33)

Como hemos observado la organización no opera en ambientes estables y armónicos, predecibles sino que se enfrenta a la incertidumbre, al caos, al desequilibrio, al desorden mismo, pero este no es un impedimento para la organización sino que es un aspecto que tiene el potencial para explotar la creatividad, nos da la pauta de responder de una manera emergente a los problemas que pueda presentar la organización. Etkin (2003)

Otras explicaciones que encontramos que se conceptualizan hoy en día a las organizaciones flexibles sustituyendo al modelo taylorista burocrático; estas organizaciones llamadas flexibles o posmodernas, Barba (2000); en este sentido se conceptualizan como aquellas que tienen una *“estructura flexible, toma de decisiones colectiva, la confianza como comportamiento frente a la jefatura, producción sectorial tomando como premisa la relación cantidad-calidad, búsqueda de compromiso más que de la satisfacción, relaciones de autoridad semidemocráticas”*. Barba (2000:16)

1.2.3 Características de las Organizaciones del S. XXI

Bajo todos estos supuestos se podría pensar que tenemos elementos particulares para caracterizar a las organizaciones del siglo XXI⁴².

Tabla 2. Características de las Organizaciones del S. XXI

Ambiente	Inestable, cambiante, incierto, incertidumbre, contingente.
Estructura	Combinación de formal/informal flexible
Liderazgo	La figura de líder se hace presente con gran importancia.
Factor humano	Es visualizado como un actor con intereses
Toma de decisiones	De manera colectiva
Poder	Se base en el autocontrol
Especialización	Los trabajadores puede diversificarse
Tareas	Diversidad de ellas
Control	Colectivo se da de una manera implícita
Producción	Sectorial basado en calidad y diferenciación
Motivación	Ligada directamente al compromiso

⁴² Sin embargo debemos reconocer que todo esto puede ser una mentira.

Fuente: Elaboración propia con base en Barba (2000)

Visto así como un modelo de organización se debe ver según Etkin (2009: 93) como “*un sistema social. Por tanto, en él actúan los factores de subjetividad, como los fines, las motivaciones, las esperanzas e interpretaciones que se incorporan al diálogo y la interacción social. Y estas realidades influyen en el rumbo y el funcionamiento del sistema, es decir, no están “determinadas”*”.

Debemos de estar conscientes que las organizaciones no son máquinas programas/naturales que funcionan mecánicamente, que los supuestos se basaban en lo estable y equilibrado, en la leyes ciertas y exactas ha cambiado las “*certezas*” nos han llevado a la incertidumbre ahora vemos que son sistemas complejos por la emergencia en su gestión y por los elementos que las constituyen donde operan un sin fin de lógicas, fuerzas, que distan de ser armónicas, estables u ordenadas.

*Puede haber orden pero no hay **un** orden. El orden ya nos es el rey, ni es esclavo, es interdependiente. El orden ha dejado de ser absoluto se ha vuelto relativo y relacional.*

Morin (2009)

3.4 Los caminos por recorrer

Como observamos estamos ante un duo que caracteriza el siglo XXI, la contingencia y la complejidad evidenciando esta renuncia clara a las recetas, a la simplicidad, a la objetividad, etc. nos presentamos ahora de frente a la incertidumbre, al desorden, a la contradicción, al caos como parte de nuestra realidad.

La teoría de la contingencia nos deja evidenciado claramente la influencia del ambiente/contexto en la organización. Lo que nos da la pauta para rechazar las prescripciones únicas y estandarizadas para la organización o bien no nos deja caer en la simplicidad.

Si bien al inicio evidenciamos la ubicuidad de las organizaciones ahora tendremos que reconocer su carácter único de ellas es decir que nos

encontramos con organizaciones únicas⁴³ e irrepetibles determinadas por sus características internas y externas que generan organizaciones específicas, lo cual incrementa su complejidad.

Como sabemos tenemos diversos estudios de la organización que estudian diversos elementos de la organización pero no a la organización en su conjunto (por la complejidad que esto implica) sin embargo este enfoque de la contingencia lo que pretende es tratar de observar y comprender a la organización en su conjunto pero sobre todo como esta es impactada por el ambiente/contexto.

Ahora veremos que no solamente tendemos que tener claro esto sino que además se vuelve todo más complejo; porque no podemos dejar de ver lo interior o los elementos de la organización sino que tendremos que reconocer todo es igual de importante en la organización.

Esto nos da un nuevo giro al ver a la organización no de manera fragmentada sino como un todo en donde todo es igual de importante y representativo la combinación de esto es lo que realmente nos hará llegar a los fines de la organización.

En este sentido observemos que esa teoría pone en evidencia lo incierto es decir lo que puede suceder o no, dependiendo de las circunstancias.

Pensando que nuestro pretexto fue observar la gestión en las OSC y donde este enfoque toma total relevancia ya que se dirige sobre todo hacia diseños organizacionales y sistemas gerenciales adecuados para cada situación específica, evidencia cómo estos cambian.

Ahora se enfatiza que llegar a la eficacia organizacional o lo que llamaría los fines de la organización no se alcanzara siguiendo un único y exclusivo modelo organizacional porque no existe una forma única y mejor para organizar en el sentido de alcanzar los objetivos variados de las organizaciones dentro de un ambiente variado.

⁴³ Es necesario contextualizar que si bien es cierto que esta teoría de la contingencia parte de estudios generales, métodos cuantitativos y tratando de generalizar resultados nos encontramos de frente a la especificidad de las organizaciones, mostrando con ello lo complejo, el caos, de conocer y entender a las organizaciones.

De esta manera observemos que de acuerdo al enfoque de la contingencia existe una relación funcional entre las condiciones del ambiente y las técnicas administrativas “*apropiadas*” para el alcance eficaz de los objetivos de la organización. Pero tendremos que ir más allá tendremos que pensar en la gestión de la organización desde una perspectiva integral del gobierno de las personas y el gobierno de las cosas.

El método de la complejidad no tiene como misión volver a encontrar la certidumbre perdida y el principio Uno de la verdad. Por el contrario, debe construir un pensamiento que se nutra de incertidumbre en lugar de morir en ella.

Morin (2006)

Vivir de muerte, morir de vida

Heráclito

Como hemos visto a lo largo de nuestra exposición se han evidenciado las características de las diferentes épocas hasta cierto punto de manera cronológica lo cual ha sido con toda intención metodológica como una herramienta para llevar a cabo el análisis. En este sentido observamos que de acuerdo a los niveles en la historia la racionalidad, la administración vs gestión, el tipo de organización cambia.

Si bien es cierto que evidenciamos en la tabla X las características particulares de la organización moderna no nos aventuraremos dar como única una tabla para las organizaciones del siglo XXI porque todo podría ser una mentira; sin embargo hemos de reconocer que estamos frente a organizaciones únicas que están interactuando en todo momento consciente o inconscientemente con el ambiente, la turbulencia, la ambigüedad, la contradicción, el orden, el desorden, el caos, la incertidumbre, las cuales son caóticas, se interpretan, se reinterpretan se configuran, se reconfiguran, se construyen, se destruyen, se reconstruyen, etc.

Hemos observado estas características de manera genérica en las organizaciones sin embargo no hemos hecho ninguna diferencia entre ellas con Taylor se evidencio la organización privada, con Weber (1991) la organización burocrática que caracteriza el Estado sin embargo tendremos que considerar a todas aquellas empresas en donde el taylorismo entra claramente en

contradicción con los principios mismos de su racionalidad; porque su racionalidad, ya no es, que todo el tiempo sea real de producción, sino se trata de otra racionalidad.

Lo que se trata de ver es cómo las organizaciones se van modificando en sus propios fines puesto que el problema de la producción ya está resuelto y su preocupación principal ahora ya no es la ganancia o los costos, o la misma producción en este sentido se podría hablar de un otro tipo de organizaciones, veamos una tipología al respecto.

En la gestión de las organizaciones debemos ser conscientes de que tenemos una diversidad en las organizaciones y estas las configuran de una manera diferente entre sí de acuerdo a su "*deber ser*".

CAPITULO 4. UNA TIPOLOGIA DE ORGANIZACIONES

La gran organización, sea industrial, comercial, médica o universitaria lleva en sí misma el modelo racionalizador que orienta la actividad social.

Touraine (1973)

Para establecer los tipos de organización que podemos encontrar en la realidad debemos reconocer que aún no existe una tipología universal y única de las organizaciones como señala Perrow (1991) y que los tipos de organización varían dentro de cada tipo de organización; lo que hace más difícil su clasificación como lo han intentado diversos autores como Parson (1960); Etzioni citado en Etzioni (1969); Blaud y Scott (1962), entre otros.

Debemos reconocer que difícilmente se podría llegar a establecer una tipología que logre agrupar de manera exacta la diversidad de organizaciones debido a la complejidad y las fronteras que establecen, por ejemplo Parson (citado en Hall, 1996); las divide en organizaciones de producción, el segundo tipo está orientado a metas políticas; el tercer tipo es la organización integrativa, y por último la organización de mantenimiento de patrones las cuales buscan proporcionar continuidad social mediante actividades educativas, culturales y expresivas.

En este sentido podemos observar en la realidad una diversidad de organizaciones⁴⁴ que no responden a tipologías establecidas; mismas que se

⁴⁴ Dentro de algunas organizaciones que no atenderemos en este trabajo pero que es importante mencionar puesto que se salen del concepto clásico de organizaciones que normalmente se tiene, es decir; edificios, oficinas, jerarquías, infra-estructura, etc.; están por ejemplo las empresas de multi-nivel en donde la organización persigue el lucro pero los *empleados* trabajan a comisión sin goce de sueldo, salvo su respectiva comisión, consideradas como *ventas al menudeo* pero sin ninguna prestación legal (salvo aquellos que hayan avanzado lo suficiente o alcanzado ciertos límites que le permitan acceder a algunas prestaciones de ley) y se incorporan a la empresa formalmente, siendo ellos distribuidores minoritarios de la marca de puerta en puerta; estas organizaciones cuentan con miles de miembros pero que parecen muy pequeñas en términos operacionales (Hall, 1996:5-39) casos de estos los podemos observar en organizaciones como: Avon, Omnilife, Topperware, Mary Kay Cosmetics; entre muchas otras; también están aquellas organizaciones que no tienen fines de lucro y su sustentabilidad gira en torno a los miembros que las integran por ejemplo alcohólicos anónimos (A.A.), neuróticos anónimos (N.A.), comedores

están abriendo espacio y reconocimiento ya que con sus propias acciones se van dando a conocer ya sea por virtudes, omisiones, abusos o particularidades que las perfilan y las hacen funcionar en el plano de la realidad de una manera legal y legítima; mismas características que deberían obligar a voltear a verlas y tratar de analizar y comprender qué está pasando, en el ambiente, en el marco legal, la aceptación social –por qué funcionan, como funcionan-, los impactos culturales, ambientales, sociales, etc. que van generando.

Están las organizaciones fundadas en el voluntariado o alianzas sin ningún tipo de lucro, su gestión está a cargo de la gente que la crea y se ayuda por los integrantes que en su mayoría no tiene ningún tipo de remuneración; su sustentabilidad se da gracias a sus miembros por medio de cuotas, donaciones de cualquier tipo o cooperaciones voluntarias, están por otro lado las organizaciones filantrópicas que se dedican a recolectar fondos y destinarlos a sectores específicos ya sean de manera esporádica o frecuente según el caso, por asignación “democrática” del director o comité o por medio de concursos de oposición como las que muestran; Verduzco (2003), Mazzoti (2008), Butcher (2008), Olvera (2001).

Están también las organizaciones pacifistas o entra un nuevo enfoque de las organizaciones llamadas éticas o de responsabilidad civil o responsabilidad social haciendo referencia a sus procesos en donde ensalzan el no hacer daño al ambiente o a los animales; o bien aquellas organizaciones en donde no hay jornada y que ocupan a mujeres y niños ya sea para bienes y servicios o para la industria militar, hoy en día están las organizaciones virtuales en donde difícilmente vemos quienes están detrás de ellas sin embargo se realizan negocios multimillonarios.

Hall (1996) nos muestra también que existe; una tendencia creciente hacia el trabajo de tiempo parcial y no permanente; asumiendo la forma de trabajadores temporales, trabajadores contratados o contratistas independientes así como también otra nueva tendencia que gira alrededor del trabajo pero que tiene organizaciones con ellas basado en el trabajo que se lleva a cabo desde el hogar

anónimos, etc.; en donde los integrantes se conforman por voluntad propia rigiéndose por el código de los 12 pasos y la auto-ayuda a terceros; entre otros.

como el *telecommuting*⁴⁵, en que la gente trabaja en sus hogares u otro lugar y utiliza comunicaciones electrónicas para enlazarse con sus patrones; entre otras tantas organizaciones que se manifiestan como un fenómeno organizacional.

Como se muestra las expresiones de organizaciones son muchas y muy variadas, las podemos ver de diferentes tamaños, tangibles o hasta intangibles pero su dominio y presencia son totales y fundamentales. Lo único que podemos afirmar en este momento es que nos encontramos frente a un nuevo escenario organizacional emergente que debe ser analizado; por su lado Hall (1996) ve a las organizaciones como participantes activos en la sociedad que pueden generar cambios sociales ya sea de manera deliberada o involuntaria mediante la estructuración de la vida social y/o el impacto sobre sus miembros; un ejemplo claro al respecto son las organizaciones detrás de las redes sociales o el mercado virtual.

Como se puede visualizar es complejo llevar a cabo una tipología que establezca claramente los límites de actuación, como lo acabamos de observar, la organización tiene maneras interminables de expresión en este sentido vemos como la organización se convierte en la columna vertebral de la actualidad en sus diferentes formas y acepciones, en donde está es entendida y tomada en cuenta como generadora de empleos, productora de servicios, productos y saberes; en donde se inmiscuyen valores, identidad, fraternidad, redes, cultura, alianzas estratégicas, nuevas formas de estructura, cargas simbólicas entre otros elementos; mismos que perfilaran las nuevas organizaciones que se desarrollan en nuestro tiempo como una realidad social.

Sin embargo a pesar de esta complejidad debemos establecer límites y/o fronteras para la investigación como lo estipula Gomezjara (1982) los cuales nos permitirán estudiar a las organizaciones, para ello retomaremos una visión establecida sobre la propiedad dado por los tres sectores de la sociedad:

- Sector privado (hace referencia a la propiedad privada) llamado Primer Sector;

⁴⁵ Se refiere al trabajo a distancia son términos a menudo usados indistintamente para referirse a un acuerdo de trabajo en el que los trabajadores gozan de la flexibilidad en el lugar de trabajo y horas.

- Sector público (hace referencia a la propiedad pública) llamado Segundo Sector;

- La sociedad; conocido también como economía social, organizaciones no gubernamentales (ONG), organizaciones de la sociedad civil (OSC), sector cooperativista entre otros, (hace referencia a la propiedad colectiva) llamado Tercer sector.

Esta tipología nos permite centrar el tipo de organización que se pretende abordar en este trabajo ya que está anclada en el llamado Tercer Sector como una organización de la sociedad civil.

4.1 Primer Sector: Organizaciones del Sector Privado

El primer sector se delimitará como *“el sector empresarial, como la sociedad organizada en torno a un fin de lucro”* Villalobos (2009:15) en este sector puede estar integrado por personas morales y físicas. En este sentido se diseñan para explotar las ventajas de la división del trabajo y la especialización de sus empleados; su finalidad es la obtención de la ganancia; de esta manera una característica por la cual la empresa se diferencia de las organizaciones sociales es la búsqueda de la rentabilidad y beneficio, Ansoff (1986).

De acuerdo con Wanty (1975:6), *“la ganancia es un objetivo esencial”*, sin embargo se reconoce que no necesariamente será el único objetivo que persiga e incluso podría no ser el más importante.

4.2 Segundo Sector: Instituciones u organizaciones del Estado

Las organizaciones públicas son, al mismo tiempo, muy parecidas y muy diferentes a las privadas. Son parecidas ya que también se diseñan para explotar las ventajas de la división del trabajo y la especialización de sus empleados. Sin embargo, son diferentes ya que la obtención de ganancias no es uno de sus objetivos. *“Su objetivo es la administración adecuada de los recursos públicos con el fin de solucionar problemas de la sociedad”*, Vergara (2007:15).

El gobierno federal es una organización o bien un conjunto de organizaciones que trabajan para atender los problemas públicos del país... todos

funcionan con base en organizaciones que atienden tareas bien definidas... Vergara (2007:13-16).

“La tarea sustancial del gobierno consiste en proteger las garantías individuales y hacer lo conducente para que tengan creciente efectividad los derechos sociales que las constituciones precisan, y conducir, bajo principios de equidad y justicia distributiva, el desenvolvimiento de la nación. A diferencia del sector no lucrativo le compete comprometer recursos de diversa índole; tiempo, talento, dinero, para impulsar el desarrollo de personas, comunidades y naciones. Este es el deslinde entre el gobierno visto como una obligación y no así para la filantropía”. Valdés (2006:1)

Villalobos (2009:15) por su parte nos delimita los niveles y ordenes por las cuales puede actuar *“en el cual se integran los tres poderes, ejecutivo, legislativo y judicial, así como los tres ámbitos de acción: nivel federal, estatal y municipal”.*

4.3 Tercer Sector: Organizaciones No Gubernamentales/ Organizaciones de la Sociedad Civil

Estas organizaciones no tienen fines de lucro sin embargo buscan la eficiencia, recursos suficientes y necesarios para su supervivencia y sustentabilidad. Villalobos (2009:15) nos muestra que *“está integrado por asociaciones, instituciones, movimientos organizados alrededor de actividades sin fines de lucro”*, estos definidos como:

“grupos formalmente organizados, fuera de la esfera pública que trabajan en actividades no-lucrativas... de ellos mismos y de otros. Su interés no es sólo el beneficio de los miembros de la asociación, sino un interés público, que -en general- se organiza a través de acciones dirigidas desde arriba” Themudo (1996).

El significado esencial del sector no lucrativo según Valdés (2006:18)

“es un sector unitario en cuanto a su naturaleza en favor del bien común; diverso por lo que hacen sus propósitos particulares; plural en cuanto a sus formas de organizar la acción de la sociedad civil; innovador en cuanto a sus propuestas a la sociedad; crítico y propositivo en el afán de lograr una convivencia humana para esta generación y futuras”.

Estas organizaciones las encontramos con diversos nombres entre ellos; organizaciones no gubernamentales también llamadas organizaciones civiles, organizaciones del tercer sector, organizaciones filantrópicas, organizaciones de la sociedad civil, entre otros; que se ocupan de una problemática específica y tratan de dar solución a ella dentro un marco legal y legítimo, muchas de ellas conformadas por voluntarios y administrativos que se encargan de su gestión.

Es necesario hacer una distinción entre las organizaciones gubernamentales y las organizaciones de la sociedad civil; si observamos ambas buscan el bien común, y no buscan el lucro; la diferencia radica en que las primeras nacen por mandato y bajo la obligación del Estado para satisfacer la necesidades de su pueblo y las segundas nacen por la iniciativa de los individuos como una expresión de la sociedad civil organizada que no encuentra ni en el primer o segundo sector tratando de cubrir espacios/necesidades puesto que quedan desatendidos por el Estado o bien no alcanzan a cubrir las cuotas que impone el sector privado.

Así, el también llamado Tercer Sector en México⁴⁶, comienza a tener un peso específico cada vez de mayor importancia frente al gobierno, que cada vez se interesa más en establecer asociaciones con él y frente a la iniciativa privada, que cada vez apoya más a las iniciativas y modelos de las organizaciones no gubernamentales; llamados por otros el sector voluntario⁴⁷, sin embargo el nombre con el cual son reconocidas en México es como las organizaciones de la sociedad civil; en este sentido tendremos que establecer en este trabajo dos vertientes básicas la primera mostrar a que se refiere el concepto de Sociedad Civil y el segundo la evolución que han tenido este tipo de organizaciones a lo largo de la historia a nivel internacional y las particularidades del sector en México.

“Estas organizaciones al no tener fines de lucro, no distribuyen entre quienes las poseen o controlan los excedentes que generen, están institucionalmente separadas del gobierno, son autónomas y no imponen coercitivamente la participación en ella”, INEGI (2008).

La idea de fondo del llamado tercer sector de acuerdo con García (1997:34), viene de “ni príncipe ni mercader: Ciudadano”; en donde se representa a un movimiento mundial para hacer cosas por su cuenta con el fin de modificar las sociedades donde viven; alternativa a los asuntos públicos, desde lo individual y grupal; a continuación se presenta una tabla donde se pueden ver reflejados estos tres sectores:

⁴⁶ Se le llama tercer sector con la idea de asumirlo como alterno al sector gobierno -buscan control- y mercado -persiguen el lucro-. Esta idea es principalmente norteamericana.

⁴⁷ Esta visión pone énfasis en el tipo de trabajo no remunerado y voluntario de las personas que aportan a estas organizaciones.

Tabla. 3 Tipo de Sector

<i>Agentes</i>	<i>Fines</i>	<i>Sector</i>
Privados	Privados	Mercado
Públicos	Públicos	Estado
Privados	Públicos	Tercer Sector
Públicos	Privados	Corrupción

Fuente: García (1997:34)

4.3.1 Sociedad Civil

Para tratar de comprender la sociedad civil es necesario aclarar que no nos meteremos en discusiones teóricas del término de sociedad civil desde la teoría política ya que es un concepto conflictivo por sí mismo, y aun controversial en su propio campo.

Entrar en la discusión de la sociedad civil está fuera de nuestro alcance aunque apelar el concepto de sociedad civil, no obstante, constituye un riesgo, ya que como menciona Olvera (2000:6), *“nos enfrentamos a un término polisémico que es objeto de un interminable debate en el que al parecer no puede llegarse a un consenso”*.

Serrano (1999) nos muestra como Aristóteles sostiene que la sociedad civil es la asociación independiente y autosuficiente de ciudadanos libres e iguales constituida por el conjunto de normas jurídicas comunes y que tiene por finalidad el bien común. Por su parte Hegel plantea que la sociedad civil es un ámbito intermedio entre la comunidad familiar (lo privado) y el Estado (lo público), propio de las sociedades modernas...en Hegel permanece la tradición que apela a una razón de Estado que debe trascender a los ciudadanos. Por su parte Olvera (2000), no dice como:

“En el sentido moderno se reconoce a la sociedad civil como el conjunto de instituciones cívicas y asociaciones voluntarias que median entre los individuos y el Estado; constituyen espacios diferenciados respecto del aparato estatal (el sector público) y el mercado. Es un espacio en el que se encuentran un conjunto heterogéneo de grupos sociales, civiles, clubes, organizaciones, sociedades, agrupaciones y otros géneros de congregación con objetivos diferenciados. Hablar de sociedad civil es referirse a la participación organizada en la solución de problemas de interés público. Implica la transformación del espacio público por medio de grupos organizados de la sociedad civil. Más aún se le reconoce como el reino de la vida social organizada que es voluntaria, autogeneradora, autónoma frente al

Estado y protegida por un orden legal específico. Su objeto a diferencia de los partidos políticos, no es la obtención de poder, si no influir en él.” Castro y Castro 2005 citado en Valdés (2006:17).

Se ha producido un sector de la opinión pública un proceso de acotación simbólica del significado de sociedad civil, limitándola al campo de las organizaciones no gubernamentales y de algunos grupos de ciudadanos que luchan por la democracia... es necesario mencionar que son parte de la sociedad civil; y en ella encontramos diversas expresiones de organizaciones pero en este trabajo se deja fuera otro tipo de asociaciones profesionales, religiosas, culturales populares, que están al servicio de sus propios miembros aunque también constituyen el campo de la sociedad civil... se trata de ir más en la noción de sociedad civil que nos presenta Olvera (2001:16).

“La noción de sociedad civil no es portadora de una nueva utopía originaria ni de un protagonismo de actores universales. Su programa es bastante vago, pero a la vez ambicioso: transformar a la sociedad civil desde la sociedad misma acotando los poderes del Estado y del mercado”

Las organizaciones de ciudadanos no tienen que limitarse, en su principio organizativo, a la estructura de la producción, sino que su fundamento debe localizarse en las diferentes actividades o problemas de la sociedad. *“El vínculo entre sociedad civil y Estado no puede pensarse como una relación en una sola dirección ni en una sola modalidad... en la sociedad se opera ese tránsito entre lo privado y lo público”* Serrano (1999:69). Arato (1999) nos muestra cómo se reconstruye la sociedad civil hoy día en donde:

“Cada sociedad desarrolla instituciones que aseguran la transmisión del cultura, la integración y la socialización. Las sociedades civiles, cualquiera que sea su forma, presuponen una estructura jurídica, una constitución, que articula los principios que fundamentan su organización interna... la sociedad civil existe solo donde hay una garantía jurídica de la reproducción de la varias esferas en la forma de conjunto de derechos... estas instituciones pueden estabilizarse sólo sobre la base de nuevas formas jurídicas, es decir, de derechos, que constituyen el terreno de la sociedad civil cuando se acompañan de una forma apropiadamente moderna de cultura política que valoriza autoorganización de la sociedad y la publicidad. En este contexto podemos aislar tres conjuntos de derechos: aquellos concernientes a la reproducción cultural (libertad de pensamiento, de prensa, de expresión, de comunicación); aquellos que aseguran la integración social (libertad de asociación, de reunión); aquellos que aseguran la socialización (protección de la privacidad, intimidad e inviolabilidad de la persona); otros derechos se dan entre la sociedad civil y la economía capitalista (derechos de propiedad, de contrato, de trabajo) o el burocrático moderno (derechos políticos de los ciudadanos, derechos de bienestar de los clientes)”

Cuando vemos a la sociedad civil en los términos de Arato y Cohen como triunfos de la acción colectiva⁴⁸ se abren las posibilidades de libertad dando paso a la sociedad civil como movimiento ya que la sociedad civil solo puede existir en movimiento puesto que la acción de los grupos y los individuos pueden hacer que se cumplan los derechos y se aprovechen sus potencialidades ya que al hacerlo se permite la intervención de la sociedad en el Estado y el mercado tratando de romper fronteras fijas, dándole paso a ese tránsito continuo entre lo público y lo privado en este sentido de acuerdo con Olvera (2001) *“la sociedad civil es un conjunto de movimientos sociales, asociaciones civiles, grupos informales e individuos influyentes en la opinión pública cuya acción mantiene y amplía los horizontes de la autonomía social”*.

Hay que ser claros en este sentido y reconocer las problemáticas que abordar este objeto supone a la sociedad civil en medio de la acción colectiva, sin embargo; debemos establecer que la sociedad civil no es sinónima de organización de la sociedad civil o de organización no gubernamental, tampoco al hacer referencia a la sociedad civil hablamos de toda la sociedad civil en sí misma más adelante estableceremos las diferencias y acotaremos aquellas que serán abordadas en esta investigación, sin embargo es importante visualizar esta participación de la sociedad civil y como se va configurando.

Al ser las organizaciones de la sociedad civil en las que se enfocará la investigación es necesario llevar a cabo una caracterización de estas y mostrar la evolución que han tenido a través del tiempo, mostrando la importancia y presencia que estas han logrado.

4.3.2 Antecedentes de las Organizaciones de la Sociedad Civil

Si bien las raíces, expansión y multiplicación de las empresas productivas se dio gracias a la revolución industrial y la sobreproducción de ésta, tendremos que reconocer que existía otro tipo de organizaciones que se desarrollaban en esos

⁴⁸ En este sentido pensemos a *“los movimientos, son construcciones sociales. Más que una consecuencia de crisis o disfunciones, más que una expresión de creencias, la acción colectiva es construida gracias a una inversión organizada. Aquí la organización no es una característica empírica, sino un nivel analítico. Mantener organizados a los individuos y movilizar recursos para acción significa distribuir valores, potencialidades y decisiones en un campo que está delimitado: la posibilidades y fronteras establecidas por las relaciones sociales condicionan la acción, pero ni los recursos ni las contricciones pueden ser activados al margen de la acción en sí”* Melucci (1999:35)

días y no han sido visualizadas como tales, pero tendremos que ver que algunos de sus elementos son rescatados o mantenidos de tal manera que nos permitan comprender a las organizaciones de la sociedad civil⁴⁹.

En la antigüedad existieron “*organizaciones*” que responden a su época⁵⁰ que funcionan y hacen funcionar a la sociedad; tales organizaciones van desde la iglesia⁵¹, el ejército, grupos de artesanos, colegios, cofradías, terceras órdenes, sindicatos, partidos políticos, entre otras, que reflejan otro tipo de organización que ha venido cambiando, evolucionando o bien se han conservado con características particulares que les ha permitido seguir funcionando hasta nuestros días.

4.3.1.1 Origen Internacional

Aunque es difícil encontrar antecedentes históricos que dieran pauta exacta de las organizaciones no gubernamentales de manera concreta, debido a estas organizaciones de las que mencionábamos en la edad antigua, si podemos ubicar el origen organizacional que desato la expansión de este tipo de organizaciones en la resolución 288 (X) de las naciones unidas (O.N.U.) en 1950, en donde se promulgan como organizaciones de carácter internacional e inter estatal y son definidas jurídicamente como: “*toda organización internacional cuya constitución no sea consecuencia de un tratado intergubernamental*” Ortega (1994), *que pueda dar voz a instituciones internacionales e independientes de los gobiernos* García (1997).

La primera y la segunda guerra mundial se marcan como acontecimientos en la vida de las organizaciones de la sociedad civil⁵² enfrentando nuevos desafíos y

⁴⁹ “Asociaciones como las cofradías y las terceras órdenes, en las que la adscripción no necesariamente se producía a partir de la voluntad individual, debían contar con la autorización de las autoridades civiles y eclesiásticas, sin la cual era absolutamente imposible su existencia... Es en este sentido que la idea asociativa jugó un papel verdaderamente fundamental entre 1776 y 1860, a pesar de las innumerables dificultades que se opusieron a su desarrollo: los hombres que propugnaron estas transformaciones en el siglo XIX vieron en el espíritu asociativo el verdadero agente del cambio, y en las asociaciones la escuela en la que los nuevos valores habrían de aprenderse y asimilarse”; Stefano (2002).

⁵⁰ Ejemplo de esto lo podemos encontrar en la edad media, la revolución francesa, el ejército de salvación; la revolución industrial, Serrano Caballero (1999).

⁵¹ En el caso de la Iglesia fue de las primeras ejemplos de reclutamiento de personas para trabajar en favor de otras personas, SustainAbility (2005).

⁵² Tobar (2001), nos muestra que estas organizaciones tuvieron gran expansión ya que en 1909 los registros muestran 176 organizaciones y para finalizar la segunda guerra mundial ya eran 560

las diversas sociedades que se van configurando con una visión caritativa y paternalista, Ortega (1994). El tipo de organizaciones que se concentran a este nivel son aquellas promovidas por el primer mundo después de la guerra con proyectos de ayuda a terceros.

Estás organizaciones dedicadas al beneficio público internacional a favor del tercer mundo con esa visión caritativa y paternalista⁵³ Mazzoti (2008), Themudo (1996) atendiendo problemáticas generales tales como el ambiente, hambruna, epidemias, educación, entre otras; pero, hay que destacar que solo tratan de remediar lo que está pasando -los efectos- y no el por qué está pasando –las causas-; enfocándose casi exclusivamente a la transferencia de dinero, bienes o actividades orientadas a incrementar el bienestar de los beneficiados según el caso.

Ya para los 60s y 70s de acuerdo con SustainAbility (2005) se dio una nueva generación de ONG cada vez más activistas y ya no de corte religioso impulsado primordialmente por grupos de jóvenes; organizaciones y movimientos que fueron marcando este cambio encontramos a nivel internacional: Amnistía Internacional, Amigos de la tierra, Sierra Club, Greenpeace, Human Rights Watch, la caída del muro de Berlín, entre otros.

Diversos autores como Korten (1987) citado en Mesa (2013), Natal (2002); establecen diversas generaciones para identificar el tipo de organizaciones su función, sin embargo retomaremos las propuestas por Ortega (1994) establece la vida de las organizaciones por medio de tres generaciones, la primera de ellas basados en un modelo asistencialista realizando acciones de ayuda, de emergencia o humanitaria ofreciendo servicios específicos, el segundo el modelo de autosuficiencia realizando proyectos de carácter sectorial y con agentes de cambio dando ahora un servicio de acompañamiento, en donde los proyectos

a finales de los 60s se tiene registros de 1899 y para el año de 1976 ya eran 2502 para alcanzar cifras de 4928 en los 80s.

⁵³ Ejemplo de esto son los “programas de ayuda humanitaria, para contribuir a aliviar problemas de hambrunas o epidemias y posteriormente se fueron insertando en el trabajo de provisión de servicios públicos, como proyectos de irrigación, clínicas de salud, caminos, etc., recientemente se han enfocado a un espectro mayor de actividades dentro del área del desarrollo, ahora sus proyectos van desde la promoción de empresas familiares y de generación de ingresos hasta programas de planificación familiar y atención a refugiados”, Themudo (1996)

convierten al beneficiario en el protagonista y por último tenemos a las organizaciones del modelo de cambio estructural en donde busca, por medio de sus acciones el desarrollo auto sostenido, autónomo y sistemático; asumiendo la búsqueda del fortalecimiento de la sociedad civil.

Debemos remarcar que las generaciones de las organizaciones que marca la autora no es la superación de una por la otra de tal manera que no necesariamente son exclusión de un tipo por otro, ni tampoco son superadas ya que estas coexisten en la realidad y cada tipo de generación se sigue manteniendo en sus objetivos y funciones; sin embargo en el estudio realizado por Mazzotti (2008) podemos apreciar, que así como existen organizaciones hoy en día pertenecientes a una visión asistencialista concibiendo esta idea como la más tradicional también existen organizaciones muy tecnologizadas con gran apertura hacia el exterior, establecidas en redes con actores que van promoviendo e incrementando estas particularidades.

También podemos ver que existen organizaciones que establecen cruces y combinación de elementos que no necesariamente las podemos etiquetar dentro de algún modelo de generación en particular sino que existen muchas organizaciones, la gran mayoría en el plano de la realidad que combinan elementos de diversas generaciones que se entrelazan en una sola organización haciendo que esta seleccione las formas y momentos más adecuados para su gestión en función de sus objetivos; haciendo más compleja la realidad de lo que podemos establecer.

Cabe hacer mención que formalmente adoptaron una definición de sí mismas pero este tipo de organizaciones ha ido evolucionando con el tiempo y ha cambiado su sentido original por el cual fueron creadas, adaptándose al contexto, cambiando con ello también la forma en que recaban recursos; antes, lo hacían por medio de asignaciones predeterminadas; sin embargo, ahora deben concursar entre organizaciones por los recursos, lo que implica la necesidad de asumir cambio en sus propias estrategias, Mazzoti (2008).

La conocida acepción de organizaciones no gubernamentales, se generalizó por los años 70's y aplicó su uso a todo el sector en general. Muchos autores

consideraron incorrecto designar al sector más por lo que no era, que por lo que realmente representaba; a partir de esta argumentación surgen las organizaciones no gubernamentales para el desarrollo, organizaciones no gubernamentales *para...* según su dedicación. Es importante hacer mención que las organizaciones de la sociedad civil se les denominara en general organizaciones de desarrollo porque toman problemáticas que el Estado no cubría o no alcanza a cubrir, pero que hay necesidad de impulsar, siendo este, el motivo principal de su nacimiento, INEGI (2008).

Hoy en día algunas de estas organizaciones siguen el proyecto original por el cual fueron creados, pero la gran mayoría se han ido transformando o creado bajo otra lógica ya que se han constituido a nivel regional y/o local especializándose en campos de acción específicos, tratando de perseguir y dar solución a corto o mediano plazo a ciertas problemáticas sociales, objetivos o proyectos muy específicos. Cabe resaltar que estas organizaciones nacen principalmente de la sociedad civil dinámica; aunque como menciona Valdés (2006) y Ortega (1994) no se cuente con una imagen completa de ellas.

Es importante mencionar que estas organizaciones a través del tiempo han tomado gran relevancia y preponderancia por el papel que han desempeñado como actores sociales y políticos pronunciándose ante gobiernos, organismos nacionales e internacionales y en algunos casos logrando revertir acciones multinacionales, Mazzoti (2008); estas organizaciones no solo han crecido sino que han avanzado hacia la reflexión de su propio papel como parte de la sociedad civil, como actores de su propia identidad que se hacen presentes y participan activamente, desde el ámbito local, García (1997).

De la misma forma es necesario mostrar que estas organizaciones no gubernamentales y agrupadas en este llamado tercer sector se conforma de diferente manera en los diferentes contextos; por ejemplo en el caso de Estados Unidos, se les ubica como el sector nonprofit, tercer sector el cual es muy representativo cabe hacer mención que en él incorporan a partidos políticos y la iglesia como parte de ellos. En este sentido tenemos que observar cual ha sido su evolución en México y como este está conformado.

Es importante marcar las diferencias entre los contextos ya que estas se configuran de una manera diferente; muestra de ello se evidencia en la tabla que nos indica la forma en que podemos observar a las ONG del norte y las del Sur:

Tabla 4. ONG del norte Vs ONG Sur

ONG del Norte (Mercados desarrollados)	ONG del Sur (Mercados emergentes)
Se ha investigado bastante	Se ha investigado poco
Aceptadas ampliamente como parte de la gobernabilidad nacional e internacional	Prohibidas, toleradas o de participación restringida en la gobernabilidad
Muchas marcas internacionales y grandes, a menudo con franquicias internacionales	Pocas marcas, en su mayoría nacionales y más pequeñas. Marcas muy poco franquiciadas
Más donantes individuales	Más escasos, más patrocinadores
Patrocinio de fundaciones (y programas)	Agencias de ayuda multilateral (y programas)
Orientadas hacia las campañas y la defensa de causas, aunque existe un amplio, aunque menos visible, conjunto de prestadores de servicios	Sesgadas hacia la presentación de servicios, aunque hay algunos movimientos activistas poderosos
Avances considerables en la profesionalización	La profesionalización está en sus primeras etapas
Capacidad creciente para interactuar con las empresas	Débil capacidad para interactuar con las empresas
Asociaciones entre ONG bastante bien asentadas y empresas con capacidad de actuación	Aun escasas asociaciones con capacidad de actuación entre ONG y empresas
A menudo hablan a favor del "Sur"	Casi nunca hablan a favor del "Norte"

Fuente: SustainAbility (2005)

Como vimos las organizaciones no gubernamentales se han ido transformando a través del tiempo y los espacios que van ocupando, hemos visto como desde el plano de lo internacional se van ubicando en los contextos regionales o locales atendiendo sus respectivas problemáticas. A continuación vemos las características propias de este sector en México.

CAPITULO 5. ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL EN MÉXICO

*Nada es permanente
a excepción del cambio*
Heráclito

Debemos comprender que vivimos en un mundo que ha cambiado a pasos acrecentados en los últimos 100 años y en las últimas dos décadas este paso ha sido aún más vertiginoso; cambios que han provocado la obsolescencia de algunos paradigmas y conceptos, y que a su vez, han generado unos nuevos. Este paso se ha ido dando a través del tiempo que va desde el año de 1910 al 2010; este camino se establece visualizando el modo de organización y producción de las empresas y del propio gobierno que van dando pauta a estas nuevas organizaciones. Por lo tanto es necesario visualizar los diferentes tipos de organizaciones que se nos presentan en la realidad como privada, pública y del tercer sector.

*..cada sociedad es producto del
proceso histórico que la ha suscitado.*
Castells (1991)

5.1 Proceso histórico de México hacia las Organizaciones de la Sociedad Civil

Existen diversos autores Verduzco (2003), Butcher (2008), que tratan de rescatar el sentido y tradición de lo mexicano mostrando que las raíces pre-históricas no se han perdido y son las que caracterizan las organizaciones de la sociedad civil de nuestros días, encontramos diversas críticas a esta postura ya que la ven forzada e idealizado, es necesario mostrar esta fase que de alguna manera nos puede contextualizar el modo de actuar de la sociedad civil mexicana.

En el recorrido histórico que lleva a cabo Verduzco (2008) se remonta hasta la organización indígena resaltando el sistema de cargos que fue y sigue siendo una forma de organización para hacer frente a las necesidades comunes. El tequio y la “mano de vuelta” han sido formas solidarias de organización colectiva entre los pueblos mesoamericanos.

Otro periodo que retoman Butcher (2008) y Verduzco (2008) es el periodo colonial ya que a partir de la conquista de América aparecen instancias sociales importadas de Europa como las cofradías, organizaciones de laicos, criollos, mestizos e indígenas que apoyan la labor eclesiástica siempre vigilados por la iglesia quien toma las riendas de la asistencia social en hospicios y orfanatos (vigente hasta hoy día) y con otros fines ya fueran económicos, sociales o religiosos; esta institución conformo la vida y el tejido social sin apoyar la creación de organizaciones seculares autónomas; como lo habíamos visto a nivel internacional.

Posterior a esta etapa en la historia de México se vive el periodo independiente en donde se ve muy reducida la existencia de organizaciones y acciones voluntarias debido a las disputas del Estado mexicano. Con la desamortización del clero el Estado adquirió la responsabilidad de administrar los programas que atendían las necesidades sociales de la población y las actividades relacionadas con el desarrollo. Butcher (2008:22) apunta:

“con la formalización de los derechos sociales en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos de 1917, el gobierno tomo un papel activo en la promoción y creación de instituciones y programas en favor de los pobres y vulnerables. En años posteriores el Partido Revolucionario Institucional (PRI) constituyo un sistema político corporativista, creando así una cultura de paternalismo y asistencia social, que desalentó la formación de organizaciones voluntarias y autónomas en el país... se formaron grupos de voluntarios que le fueran útiles y leales al partido.”

Sin embargo ya en el movimiento revolucionario y los cambios sociales, políticos, económicos que esto representa observamos a Lázaro Cárdenas en 1937 que crea la Secretaria de Asistencia Pública reconociendo, que debe modificarse el concepto de beneficencia por el de asistencia pública; dando paso a la participación voluntaria pero siempre bajo el amparo de los organizaciones gubernamentales ocasionando que esta participación no sea del todo autónoma o voluntaria ya que se dan bajo el marco de formas autoritarias reflejo de las instancias sociales originadas en la colonia en manos de la iglesia ahora en manos del gobierno presa de un partido que se mantuvo en el poder por más de 70 años, Butcher (2008).

Es a partir de la segunda mitad del siglo XX que se conforman diversas organizaciones sociales que influyeron en la lucha por la democracia, ya que entre las principales organizaciones de la sociedad civil creadas por movimientos sociales o grupos de individuos en acciones individuales voluntarias y acciones colectivas es que dan paso a nuevas reglas en la relación que se establece entre el Estado y la sociedad. Existen acontecimientos claves que provocan el despertar de la sociedad mexicana a conformarse en asociaciones en primera instancia políticas.

*Los movimientos sociales pueden tener
consecuencias equiparables al efecto mariposa.*
Cadena (2005)

A partir de los años 60's, se comienza con una serie de cuestionamientos. La visión positivista, y su argumento de que era posible alcanzar el orden, encontró muchas dificultades, y con el paso del tiempo, y al no lograr los objetivos planeados tanto con los procesos administrativos como con los organizacionales, se comienzan a observar otros elementos que permean el funcionamiento de las organizaciones, elementos que habían sido inadvertidos, debido a esa idealización de perfección.

De esta manera vemos como en esta década de los sesentas se da una ruptura real y un paradigma organizacional con respecto a la legitimidad, ocasionando así un cuestionamiento al *statu quo* por parte de grupos que se manifestaban como movimientos sociales⁵⁴ entre los que destacaban estudiantes, etnias, ecologistas, feministas, hippies, sindicatos, trabajadores fabriles entre otros. Eventos propios del país van creando cambios trascendentes o se van convirtiendo en piezas clave para el cambio a través del tiempo en México entre los autores que respaldan esta postura encontramos Brachet (1994), Olvera Rivera (2001), Mazzoti (2008), Verduzco (2003), San Juan (2001), García (1997) entre otros.

⁵⁴ Estos son considerados por Castells, como los verdaderos impulsores del cambio y de innovación en la ciudad. En este sentido lo movimientos sociales son importantes por la carga ideológica y representatividad que tienen, Castells (1991) mientras que para Touraine (1973:22) los movimientos sociales se componen por discontinuidades en las formas de acción y de organización.

Mazzoti (2008) muestra que *hay procesos históricos y fenómenos sociales y políticos que determinan las condiciones y definen los marcos específicos de formación, estructuración y configuración de las organizaciones civiles de México...* los movimientos sociales urbanos, es decir, de sistemas de prácticas sociales contradictorias que controvierten el orden establecido a partir de las contradicciones específicas de la problemática urbana. (Castells, 1991), muestra que a México le han suscitado movimientos particulares que le han permitido la creación y expansión de las organizaciones de la sociedad civil, que actualmente conocemos ya que surgen con el objetivo explícito de compromiso para el cambio social García, (1997).

En particular en 1968 el movimiento estudiantil despierta una conciencia crítica en la población frente al Estado; en los 70s la crisis del Estado de bienestar condujo a una nueva atención teórica al problema de los límites estructurales del capitalismo contemporáneo, y a la necesidad de buscar nuevas formas de libertad y participación democrática, dando origen a nuevos movimientos sociales que se consideran así mismo democráticos (feministas, ecologistas pacifistas, de la juventud)⁵⁵, en este mismo tiempo se configuran los movimientos urbano-popular sindical y campesino independientes y algunos sectores de la burguesía tienen a crear organizaciones independientes del control oficial.

Otra expresión importante fue en 1980; la creación de la Coordinadora Nacional del Movimiento Urbano Popular (CONAMUP); para 1984 La Confederación de Trabajadores de México (CTM) amenaza a huelga general si no hay aumento salarial; por otra parte se da un acontecimiento coyuntural en 1985 con el sismo en la ciudad de México⁵⁶, ha sido el más significativo y fatal de la

⁵⁵ De acuerdo con Olvera (2001) las interpretaciones de Melucci y Touraine en los 70s y 80s esta aparición de los nuevos movimientos urbanos se da gracias a una serie de cambios estructurales del sistema capitalista en su conjunto, uno de ellos es la conversión de las sociedades postindustriales en las que la información se ha convertido en un eje del poder y de la acumulación.

⁵⁶ *En México, una serie de eventos constituyen –en la memoria histórica de sus habitantes- la cronología de la sociedad civil: cuando a mediados de la década de los ochenta, en el mes de septiembre ocurre en la capital del país un fuerte terremoto con consecuencias imprevistas y en medio del cual surge la organización popular espontánea, que reacciona ante la adversidad con propuestas y respuestas solidarias que rebasan las estrategias de las instituciones gubernamentales, que si bien no se traducen en formaciones políticas estables, marca un hito en la historia del país, atendiendo a lo que se afirma en el Informe de la Red Mexicana de Investigadores Centro de Estudios Montesinos, A. C. (1998) la victoria de los movimientos civiles no está en el logro de sus metas o su auto perpetuación, sino en la democratización de los*

historia, que recibe apoyo internacional pero aún más significativo es como detona en movilizaciones de la población civil en apoyo a terceros, este acontecimiento no solo marca la memoria trágica de la Nación sino que marca la pauta para que se llevara a cabo un cambio en la conciencia social, la solidaridad, tomando la población, el problema en sus manos lo cual desencadenara en la constitución de diversas organizaciones de la sociedad civil auto-organizadas. Brachet cita a Massolo (1994:268) nos muestra que:

“Esos días finales de septiembre fueron de efervescencia de iniciativas colectivas y de creación de un nuevo entramado social que hacia emerger a los damnificados como agentes políticos en el plano del conflicto social y la disputa política por la construcción de la ciudad” el sismo del 85 deja constancia de los alcances de las acciones solidarias de la sociedad civil, la apertura de los medios de comunicación y el acceso que tienen las organizaciones sociales a la tecnología, les permite externar sus puntos de vista sobre problemas específicos”.

Este acontecimiento movilizó a la sociedad civil con los recursos de su alrededor tanto humanos como materiales de manera voluntaria, INEGI (2008).

Otro acontecimiento significativo en la conformación de la sociedad civil fue en el año de 1988, el resultado de las elecciones presidenciales que candidateaban Salinas de Gortari por parte del partido oficial quien resultó ganador contra el otro candidato fuerte Cuauhtémoc Cárdenas en donde el sistema de conteo de votos por computo “se cayó”; dando origen a protestas por una amplia participación de movimientos urbanos en protestas postelectorales, en pro de la democracia. Los sorprendidos resultados (triunfo *de facto* de Cuauhtémoc Cárdenas, evitando mediante un fraude masivo) y la ulterior revaloración de estrategias por parte de todos los actores políticos y sociales; Olvera (2001).

Ya para 1994; el Ejercito Zapatista de Liberación Nacional (EZLN) en Chiapas; su gran mérito ha sido poner en la agenda nacional el tema de los derechos indígenas generando un gran movimiento de simpatía entre otras cosas pone en evidencia la desigualdad y la diversidad existente en México y actualiza los debates políticos, mostrando como la importancia de las organizaciones civiles aumenta, otorgándole una nueva visibilidad y un nuevo papel en la esfera pública.

valores, normas, instituciones e identidades sociales arraigadas en la cultura política, la organización popular espontánea representa la emergencia real de un nuevo actor que, desde entonces hasta ahora, mantendrá un papel relevante en los acontecimientos: la sociedad civil. Mazzoti (2008)

Butcher (2008:26) nos muestra y como observamos *“a través de las asociaciones civiles también se ejercen formas de presión y protesta, ya que, finalmente son mecanismos legales que los ciudadanos tienen a la mano para incursionar en asuntos públicos”*. Las organizaciones que surgen alrededor de estos acontecimientos en su mayoría son políticas pero con gran apertura a otras problemáticas que el contexto nacional exigen en sus diferentes ámbitos: salud, educación, cultura, economía, etcétera, que van trabajando directamente con la sociedad tratando de hacer cambios en la sociedad misma Mazzoti (2008).

Como hemos observado las organizaciones de la sociedad civil responden a diversas demandas y/o acontecimientos según tiempo, espacio y necesidad. Ante estas movilizaciones, acontecimientos coyunturales observamos que el sector ha crecido a grandes pasos a nivel local; a continuación mostraremos la tabla X que evidencian los principales acontecimientos políticos, culturales, sociales, ambientales, etc., que han sido parte de este despertar de conciencias que ha traducido en movilizaciones a la sociedad civil a conformarse en organizaciones ya sea para protesta, como medio, fuente de, etc.

Tabla X. Acontecimientos que detonan a las OSC

1917	Constitución de México. Gobierno papel activo a favor de pobres
1937	Se crea la Secretaría de Asistencia Privada
1950	Resolución de la ONU
1960	Surgimientos de las primeras ONG Agotamiento del Desarrollo Estabilizador
1968	Movimiento Estudiantil
1970	Crisis del Estado de Bienestar Se crean centros de apoyo al movimiento popular Instituto de Asistencia, Filantropía y Servicios
1980	Se incrementa la cooperación internacional hacia ONG.
1984	Huelga CTM
1985	Terremoto en la Ciudad de México. El auge de las organizaciones Civiles. Primeras redes de ONG. CONAMUP
1988	Crisis y cuestionamiento de las elecciones
1990	Proceso de fortalecimiento institucional. Agendas Ciudadanas Inicio de la transición democrática. Alternancia en gobiernos locales.
1994	Ejército Zapatista de Liberación Nacional (EZLN)
2004	Aprobación de la Ley de Fomento a las actividades realizadas por O SC
2008	Crisis Económica y Financiera

Fuente: Elaboración propia

Algunas de estas organizaciones se llegan a establecer y a conformar como Asociaciones Civiles y en ese momento se trasladan al plano de lo formal dando paso a algo ya consolidado, como lo llama Castoriadis (1989) un *magma* para expresar el proceso y transformación de donde no se tiene cara, en dónde se está en el movimiento (aún sin solidificar es decir, el proceso de consolidación), estar en el momento del ser pero con incertidumbre para –posteriormente- pasar y tratar de garantizar a sus miembros que exista una continuidad, es decir; pasar de lo instituyente⁵⁷ a lo instituido (la historia hecha y la historia que se hace en palabras de Castoriadis); ocasionando así grandes paradojas⁵⁸ generadas en este paso, salto y vínculo.

Se trata de un *magma* que se manifiesta en los 70s del mundo moderno del Siglo XX por medio de movimientos, actores y lo que importa aquí son: sus

⁵⁷ Instituyente lo visualiza Touraine (1987) como los mecanismos a través de los cuales ciertas orientaciones culturales se transforman en prácticas sociales.

⁵⁸ Castoriadis deja ver que *las superestructuras son siempre ambiguas: expresan la <<situación real>> tanto como enmascaran, su función es esencialmente doble.* Castoriadis (1983:39).

actitudes, sus valores, su organización en cuestión funcional; ocasionando una crisis en los paradigmas, ya no solo se verá el sistema y la estructura sino ahora también se verá a los actores (llámese sociedad, grupos, movimientos, individuos que emprendan acciones) como lo muestra Crozier (1990) y Touraine (1987).

Touraine (1973:59) muestra como Lefebvre visualiza al medio urbano como *“un centro diversificado de cambios, que tienden a estallar. A medida que la sociedad modifica la instalación, se deja sentir cada vez con mayor fuerza la importancia de la destrucción –por ejemplo- de los equilibrios ecológicos y las condiciones de habitabilidad”*. En este sentido las *“luchas sociales ya no pueden limitarse al ámbito del trabajo y de la empresa por el mero hecho de que la acción del poder económico sobre la vida social es más general y llega a todos los aspectos de la vida personal y de las actividades colectivas”* de ahí que tome nuevamente importancia el actor –sujeto-.

Touraine (1987) plasma perfectamente como el sujeto está inmerso en los conflictos y negociaciones que va perfilando nuevas ideas y una nueva sociedad dando así un nuevo significado a los movimientos sociales, ya que no solo son reaccionarios frente a las situaciones sino que son generadoras de las mismas. Ahora las conductas del actor deben comprenderse por el conocimiento y el lugar que ocupa en las relaciones sociales.

Es así que vemos un paso radical; como un cambio en las organizaciones que se desarrollaron en las primeras décadas del S. XX caracterizándose por su fin principal que era perseguir la ganancia por diferentes medios, vistas con una racionalidad instrumental, para convertirse así en organizaciones más completas y complejas, ya que en el tránsito y evolución se fue dilatando su estancia elevando su impacto, ya que no sólo se trataba de un impacto a la producción sino a la vida de los individuos tanto al interno como al externo de la organización y esta a su vez a la sociedad ya que una influía sobre la otra y viceversa, rescatando sus potencialidades.

Viendo que la organización ya no solo está conformada por una sola racionalidad al tratar de ser más rentable o eficiente sino que ahora se trata de una pluri-racionalidad, es decir; que tiene una lógica social; en donde vemos que

el contexto deja de ser solo un dato sino que ahora determina a la organización y la organización al contexto.

En la investigación encabezada por Serna (2008:174) muestra cinco tipos de iniciativas que se dan comúnmente para que se inicie una organización no gubernamental:

- a) *“Las que son parte de una entidad mayor, puede ser una organización internacional o la sede de una nacional;*
- b) *Las que han promovido una o varias personas a las que les unía una preocupación común a resolver;*
- c) *Las que surgieron de la iniciativa de un grupo de vecinos ante un problema específico;*
- d) *Las que iniciaron personas relacionadas con la iglesia;*
- e) *Promovidas desde una entidad gubernamental”.*

Ejemplo de estos lo podemos mencionar en el caso mexicano:

- a) Greenpeace en México
- b) Tejiendo un Sueño, A.C
- c) Brigada de Rescate Topos Tlaltelolco, A.C.
- d) Movimiento Familiar Cristiano
- e) Orfanatos⁵⁹

Esta postura nos obliga a reflexionar la forma en que se configura la sociedad civil mexicana la cual caracterizara a las OSC y cómo van tomando vida.

Es importante mencionar que existen organizaciones que son creadas a raíz de situaciones esporádicas o imprevistas como huracanes, terremotos etc., pero estas organizaciones una vez conformadas y resuelta la problemática que las creó pueden transformarse y consolidarse para estar preparados para futuros imprevistos o transformar sus objetivos como les ha pasado a muchas

⁵⁹ Esta organización nació como una obra de asistencia social para niños en condición de orfandad o abandono dependiente del gobierno del estado. Para ello se instituyó un patronato como organismo descentralizado público con personalidad jurídica y patrimonio propio, si bien ha sido administrado por una junta directiva, es nombrada por el ejecutivo del estado. Serna (2008:183)

organizaciones y seguir operando, como acontece en la realidad como ejemplo podemos encontrar a los topos, la Asociación Gilberto, entre otras.

5.2 La configuración de la sociedad civil en México

Es fundamental distinguir el concepto de sociedad civil no como representación de toda la sociedad civil, tendencia muy arraigada en México Olvera (1998); ya que existe una gran tendencia a confundir a las organizaciones no gubernamentales con la sociedad civil en sí misma, debemos tener en mente que la sociedad civil es muy diversa, compleja y variada en su interior, como lo veremos.

En el esquema que a continuación se presenta, se muestran los tres sectores en los que dividimos a las organizaciones; el privado, el público y el de la sociedad civil; pensando en que este último es el objeto de nuestra investigación debemos acotarlo, en la sociedad civil vemos dos grandes apartados de la sociedad civil no organizada la cual no retomaremos en esta investigación, ya que son organizaciones espontaneas que persiguen un fin particular y se desarticulan rápidamente, pero es importante hacer mención que estas movilizaciones tienen el potencial de convertirse en organización de la sociedad civil, Villalobos Grzybowicz, (2009), Tobar (2001), INEGI (2008).

Como habíamos visto en otros contextos internacionales la sociedad civil y el tercer sector se conforma incluyendo gran parte de grupos sociales. La definición más amplia de sociedad civil incluirá todas aquellas organizaciones, clubes, equipos de trabajo, asociaciones de caridad y activistas que se reúnen para beneficiar a los miembros integrantes de dicha asociación (Thomas, 1992 citado en Themudo, 1996); sin embargo para el estudio que nos compete en esta investigación y en particular en México hay que hacer notar que se tendrán que excluir las empresas dedicadas a actividades comerciales y de lucro así como partidos políticos y redes informales que representen intereses de clases, al igual que las Asociaciones Civiles (A.C.) de origen partidista, clubs, la iglesia entre otros; aunque en otros contextos como se había mencionado son parte de este sector dedicado a la sociedad civil en nuestro caso será excluido ya que representan y se guían por intereses diferentes a los que pretendemos mostrar.

Tenemos la sociedad civil organizada dividida en dos grandes grupos, los primeros que buscan el lucro, que no retomaremos en este trabajo y por último están los que no buscan el lucro en la cual nos enfocaremos, sin embargo, en ellos observamos cuatro grupos los tres primeros no los tomaremos en cuenta ya que estas organizaciones buscan el auto-beneficio de sus miembros; pero, en el cuarto grupo que observamos sombreados están las organizaciones de ayuda a terceros sin fines de lucro que buscan el beneficio de terceros.

Se distinguen de los partidos políticos⁶⁰ en que estos aspiran a gobernar mediante programas de gobierno globales, mientras que las organizaciones de la sociedad civil (OSC) se refieren a causas particulares. Pueden realizar y realizan acciones reivindicativas y propositivas de protesta y apoyo, de vigilancia, de reflexión, de acción y de análisis. Hoy, cada vez son más los grupos que buscan participar en el diseño, ejecución, monitoreo y evaluación de programas gubernamentales.

Las organizaciones de la sociedad civil no hacen política partidista, pero evidentemente que sí pueden y de hecho hacen política en el sentido amplio de la palabra, ya Hall (1996) lo reconoce cuando muestra que las organizaciones son activos en el desarrollo e implantación de la política pública o gubernamental -esto a nivel general de cualquier tipo de organización-. Ejercen un poder social, a favor de las causas por las que fueron constituidas.

Esto les permite luchar para conseguir, por ejemplo, mejores condiciones de salud, de educación, de medio ambiente, de vivienda, etc. Trabajar políticamente en función de sus causas, es perfectamente legítimas y valiosas para un conjunto de la sociedad, porque su aporte no estará mediado ni por la búsqueda de lucro ni por el afán de poder.

Dado por su actividad veremos que no sólo tienen incidencia política sino que también mueve un creciente volumen económico al mismo tiempo que está

⁶⁰ Los partidos políticos son organizaciones de ciudadanos que tienen como propósito último la conquista del poder. Son agencias que agregan diversos intereses sociales y los articulan alrededor de un proyecto político, que se somete a la consideración de los electores y, en caso de ganar la mayoría de votos y llegar al poder, se transformará en la directriz principal de la acción de gobierno durante el tiempo encargado... El propósito de los partidos fue, y sigue siendo, darle cuerpo y expresión política a una tendencia, corriente de pensamiento... Peschard (2007:20)

cobrando relevancia formado con él, un conjunto de entidades asociativas, así mismo en este sector se agrupa un conjunto grueso de organizaciones en donde participa la sociedad, sin embargo es necesario establecer las diferencias que esta conlleva, ya que el concepto mismo que utilizan contienen diferentes connotaciones, sobretodo implicaciones hasta diferencias en la conformación jurídica por lo tanto en las responsabilidades y obligaciones que asumen.

Desde esta perspectiva, la sociedad civil tendría dos componentes principales: por un lado, el conjunto de organizaciones que definen y defienden los derechos individuales, políticos y sociales de los ciudadanos y que propician su libre asociación, la posibilidad de defenderse de la acción estratégica del poder, del mercado y la viabilidad de la intervención ciudadana en la operación del mismo sistema. Por otra parte, se encuentra el conjunto de movimientos sociales⁶¹ que continuamente plantean nuevos principios y valores, nuevas demandas sociales, así como vigilan la aplicación efectiva de los derechos ya otorgados; Olvera (2000).

Se trata de un movimiento social en la medida en que las OSC son resultado de la acción colectiva de actores sociales que comparten un conjunto de normas, principios, valores y capacidades técnico-organizativas, que en muchos casos tienen como objetivo deliberado incidir en la transformación de un orden social político y económico que se juzga injusto, incorrecto o violatorio de principios fundamentales de orden ético.

Es así que las organizaciones de la sociedad civil, vistas en su conjunto, constituyen un movimiento social de carácter cultural que se orienta a la intervención pública en la definición e implementación de políticas sociales.

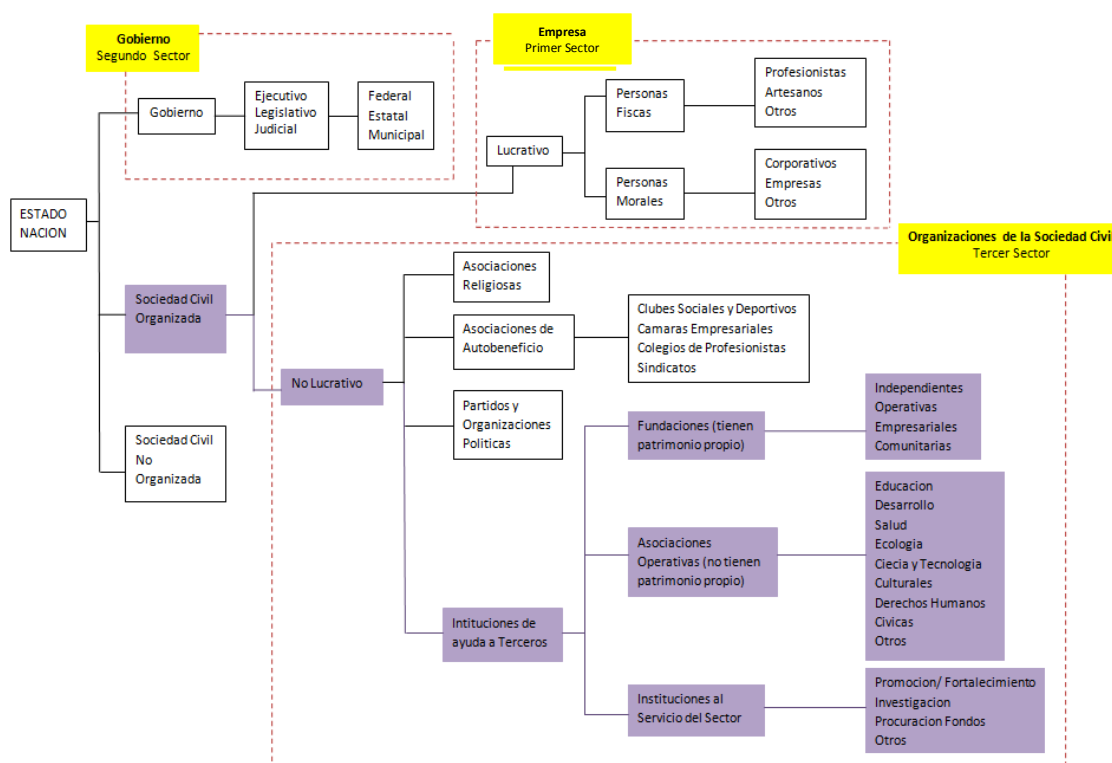
Estas organizaciones de la sociedad civil nacen ya que hay espacios abiertos a los que no atienden tanto el sector público como el privado o bien son

⁶¹ Desde la perspectiva de Melucci (1999:11) "*los movimientos contemporáneos son profetas del presente. Lo que ellos poseen no es la fuerza del aparato, sino el poder de la palabra. Anuncian los cambios posibles, no en el futuro distante sino en el presente de nuestras vidas; obligan a los poderes a mostrarse y les dan una forma y un rostro; utilizan un lenguaje que parece exclusivo de ellos, pero dicen algo que los trasciende y hablan por todos nosotros*".

Si pensamos en movimientos sociales pensaríamos en movimientos que se originan de conflictos sociales pero tendremos que establecer márgenes que demarquen su diferencia con aquellos del S. XIX y los actuales ya que su sentido y causas se han transformado. Aróstegui (2001).

atendidos de manera deficiente ya sea por costos, alcances o des-interés u otras razones; de ahí que nazcan organizaciones que intenten cubrir esos espacios abiertos; en este sentido, las podemos ver como organizaciones alternativas al modelo hegemónico que predomina a nivel internacional y que privilegia a la empresa o al Estado Mazzoti (2008) en este sentido la particularidad que las distingue promueve su estudio desde el marco de lo organizacional.

Esquema. 4 Sociedad Civil Organizada



Fuente: Cuadro retomado y modificado del compendio estadístico del Centro Mexicano para la Filantropía

La denominación de organizaciones no gubernamentales ha sido usada indistintamente para referirse a asociaciones que surgen fuera de la acción gubernamental, sin importar sus objetivos, tamaños e intereses.

La parte visible de la sociedad civil está constituida por conjuntos de organizaciones y de redes de asociaciones civiles. Serna (2008), García (1997), Mazzoti (2008) y Valdés (2006:18); INEGI (2008) han tratado de mostrar algunas características de este tipo de organizaciones, mostraremos algunas a las que responden las organizaciones de interés para este trabajo:

1. Tiene una organización formal
2. Cuentan con personalidad jurídica propia
3. Son privadas
4. Son no lucrativas
5. Son autónomas
6. Tienen la opción de ser voluntarias y/o tener una relación laboral
7. Ocupan un segmento del mercado laboral
8. Sus objetivos implican muchas veces la búsqueda de cambios sociales, políticos y económicos
9. Se orientan a la prestación de servicios a terceros de manera profesional
10. Desarrollan labores bajo convenios, contratos y compromisos

Se puede considerar a este tipo de organizaciones como un paradigma organizacional en el sentido que van en contra de una racionalidad en pro de producción y ganancia siendo ejecutada por civiles que tratan de obtener beneficios para la sociedad en diversos niveles; ahora estamos hablando de organizaciones que se llegan a mover por intereses diferentes y con una racionalidad diferente que les impulsa a alcanzar sus objetivos en pro del beneficio social; razón que suponemos las conforma con características particulares que las convierte en un objeto de estudio interesante y diferente.

Estamos frente a organizaciones productoras de bienes no tangibles que son y se hacen presentes en la realidad en diferentes campos que van desde la ecología, el género, la salud, la educación, proyectos sociales, sanidad pública, etcétera; quedando en manos de la sociedad y creciendo de manera exponencial tanto nacional como internacionalmente, tomando gran importancia en la vida social.

Las organizaciones, son agrupaciones establecidas deliberadamente con propósitos determinados. En tales casos, las metas por alcanzarse, los reglamentos que se espera acaten los miembros de la organización, y la estructura de posiciones que define las relaciones entre ellos, no han surgido espontáneamente en el curso de la interacción social, sino que han sido diseñados conscientemente y con anticipación para prever y guiar las

interacciones y las actividades. En este caso, es común el uso del término “organización formal” para designarlas.

Estas organizaciones provienen principalmente de la sociedad civil dinámica e interesada por resolver ciertas problemáticas sociales, políticas, ecológicas, de género, etc., como mencionamos anteriormente que se manifiestan de maneras muy específicas; sin embargo a la sociedad civil vista a través de la acción colectiva⁶² no se le puede ver como una panacea por si misma sino como una alternativa al Estado que tiene y mantiene una relación con él; y ella misma debe apegarse a regulación, controles que tienen que ser vistos como una organización.

Pero en el plano de la realidad mexicana nos encontramos con un mayor número de nombres y de formas organizativas que adquiere el Tercer Sector en México, y lo increíble es el reconocimiento de todas y cada una de ellas ya sea por su actividad que desarrollan o adquieren, de acuerdo al ámbito en el que realizan sus actividades, etcétera. Pero estos nombres no son otorgados de manera arbitraria sino que responden a características particulares de tiempo y espacio como es la representatividad, los fenómenos que atiende, la localidad en donde se encuentren, el alcance, la proyección, sus marcos de acción en los cuales se concentran y muchas veces están sujetos a su campo de acción, al tiempo o al espacio que ocupen. Este tipo de organizaciones las podemos encontrar en diferentes niveles ya sean: vecinales, comunitarios, zonales, distritales, regionales o nacionales o hasta internacionales.

⁶² La acción colectiva no es un fenómeno natural, éste es social, y aunque sea social, no implica que los individuos realicen conscientemente una reflexión, o que exista una lógica objetiva que tienda a la organización. Consecuentemente las soluciones para resolver problemas, no implican que sean las mejores, más bien estas soluciones son contingentes y arbitrarias (si tomamos a la acción colectiva como una construcción social, que comprende y da sentido a las acciones, éstas no necesariamente tienen que ser coherentes o lógicas. Las acciones con significado de cualquier índole, no se pueden juzgar como verdaderas o falsas, lógicas o ilógicas, las acciones sociales simplemente son); aunque siempre existe un mínimo de organización. Pero las acciones colectivas o sociales, no se dan aisladamente, difícilmente entenderíamos un hecho por sí mismo, la acción colectiva y organización son complementarias, es decir, es necesario concebir a la acción dentro de la estructura. En este sentido, el análisis de la estructuración de los campos semánticos y las acciones, contribuye a interpretar y comprender los problemas de la acción colectiva, misma que podemos encontrar más visible y más formalizada a través de la organización, en donde se enfatiza el problema de la cooperación y la interdependencia entre distintos actores con intereses, mismos que pueden ser contradictorios y no sólo dentro de las propias individualidades, sino con los de la organización. Crozier y Friedberg (1990)

5.3 Elementos de las Organizaciones de la Sociedad Civil en México

Etkin (2011: 162-164) nos propone la organización misionaria⁶³ para las organizaciones sin fines de lucro en donde *“valores y creencias impregnan fuertemente sus estructuras, sus formas de gobierno y los criterios para la apropiación o distribución de los ingresos y recursos, lo que implica tanto una declaración de ideales como también criterios para la praxis cotidiana. Y compartirlos es asimismo una condición de permanencia para sus integrantes... hay una ideología compartida... un rasgo constitutivo de la organización”*

En estas organizaciones los símbolos y las creencias son básicos, no como un discurso sino como una verdadera parte de ellas, remarcan su aplicación; Etkin menciona que ellas se proponen producir y crecer a partir de ciertos valores que no son negociables y que las cohesionan, siendo esta declaración su base racional.

Selznick (1957 citado en Etkin 2011:163-164) enseñó que *disponer de una ideología compartida y sostenida a través del tiempo hace de una empresa “una institución social viviente” que se distingue por tener un carácter y una “vida propia”*; lo que implica que se tenga una fortaleza adicional; *“este carácter opera como una expectativa compartida y no como un fin concreto. De manera que las decisiones directivas no se toman para lograr” dicho carácter (no está programado, es emergente). Pero esa idea compartida está presente en el compromiso, la actitud y la orientación de quienes deciden como integrantes de una organización”*.

En este sentido Etkin (2011:164) muestra que la *“misión es una fuerza motivacional para la organización. Es más que considerar la organización como una articulación de intereses personales. El compromiso emocional de los integrantes reduce la importancia de la autoridad y los controles administrativos para orientar los esfuerzos individuales”*.

⁶³ Recordemos el origen de estas organizaciones dado por tierra de nadie en donde queda clara la idea de que “la sociedad nos necesita” mostrando a través de ello valores compartidos como la solidaridad, equidad, libertad, etc. que no solo explican a la organización sino que le dan sentido a las decisiones directivas, porque la dirección no sólo debe razonar en términos de dichos valores, sino que debe orientarse a lograrlos. Etkin (2011)

También nos deja ver que todo esto se puede perder si la dirección lo convierte en parte de su estrategia inmersa en la declaración de poder

5.3.1 Ideología filantrópica

*Hay más de una manera de
ayudar a la gente, pero solo hay
un modo de vivir: ayudar a la gente*

Henry Zygmunt

En los últimos años es la compenetración que han tenido los medios de comunicación y las organizaciones de la sociedad civil convirtiéndose en un aliado para promoción de causas relacionadas con el bien común; trascendiendo así su visibilidad como lo muestra Valdés (2006:18) el cual observa que hemos llegado a

“un concepto moderno de filantropía que no se limita a la caridad o mecenazgo, altruista o solidaria; es un nuevo enfoque inteligente e institucional de la sociedad que se da en la aplicación eficiente de recursos (tiempo, talento y dinero), en programas técnicamente fundamentados que precisan objetivos, entidades responsables y resultados medibles o calificables, y que se traducen en impacto y trascendencia para elevar las condiciones de vida de las personas, las familias y las comunidades”

5.3.2 Voluntariado

Una organización no gubernamental se constituye como un círculo de reconocimiento, porque los temas que interesan a sus miembros son considerados como prioritarios y porque valoriza su participación como sujetos en un espacio público. Ello sin duda garantiza la lealtad y refuerza el interés de las integrantes por contribuir a la organización. El “capital del compromiso” y la lealtad de las integrantes normalmente se acrecienta por la presencia de líderes a menudo carismáticos que reafirman las distintas actividades consiguiendo recursos materiales y apoyo para el logro de las metas que se van proponiendo como resultado de la dinámica organizacional. San Juan (2001)

Las llamadas acciones voluntarias y solidarias se distinguen de otras actividades por presentar las características particulares de aportar al mismo tiempo su voluntad e iniciativa, sin recibir una remuneración, y que además

repercuten en el bienestar de la sociedad y contribuyen a lo que se ha denominado el bien común. Butcher (2008:20)

Un individuo puede decidir libremente si se afilia o no a una organización deportiva, religiosa, vecinal, cívica o política, simplemente reuniendo los requisitos que la asociación respectiva solicita, como estar de acuerdo con defender los objetivos que ésta persigue y desarrollar las tareas que los hacen alcanzables... Peschard (2007:22)

“Las acción voluntaria del individuo en beneficio de otros es la esencia de lo privado con fines públicos. La filantropía es claramente una acción privada en el sentido que nunca podrá ser acción de gobierno, pues éste tiene obligaciones y responsabilidades ante los ciudadanos; pero más todavía es una acción que corresponde en exclusiva a la sociedad civil que la realiza bajo ciertos principios, bajo un orden legal, por medio de instituciones específicas y con propósitos claros del bien común sin beneficios económicos individuales para quienes realizan la labor filantrópica”. (Valdés 2006:18)

De acuerdo con Verduzco (2008) en sus estudios más recientes el voluntariado se aboca a la mano de obra 42%, el 18% al cuidado o atención personal/acompañar, el 11% enseñar, capacitar o entrenar, otro 11% a la recolección de fondos un 7% al consejo y asesoría, un 6% a la organización de eventos, fiestas, etc., y el 5% restante a otras actividades.

La praxis voluntaria se conceptualiza como el fenómeno de las acciones y actividades en donde los individuos que no reciben pago por su trabajo eligen, de manera libre, dar sus recursos: tiempo, talento y dinero para el bienestar de otros que se encuentran fuera del círculo de las relaciones familiares en este sentido el trabajo voluntario no se realiza bajo la lógica de obtención de beneficios económicos, en especie o lucro. Butcher (2008:35-40)

El voluntario se convierte en tal gracias a su propia historia de vida que van configurando su manera de actuar de ayudar y la multiplicidad que existe de razones que existe para orientar sus acciones y de apropiarse esas acciones del voluntariado hacia una nueva re-significación que si bien no le pueden dar beneficios económicos si de otra índole ya sea de confort, de satisfacción, sentido de pertenencia, de contacto, de agrupación, etc.

También tenemos que ver la otra cara de la moneda ya al tener personal voluntario, lo que hace difícil normatizar procedimientos y exigir resultados, Tobar (2001).

5.3.3 Estructura

Entre los intentos de mostrar la estructura de estas organizaciones Serna (2008:186) nos encontramos al menos tres tipos diferentes de estructura, sobre las que operan estas *organizaciones*:

- i. Aquellas donde prevalece la horizontalidad en la toma de decisiones; este tipo de estructura responde a organizaciones que tiene a personas conformadas de tipo voluntario... se trata de organizaciones de entre 5 y 15 miembros, uno de ellos a la cabeza funge como director y el resto se encargan de la coordinación.*
- ii. Las que operan sobre una estructura de mando definida con funciones específicas; cuentan con una estructura de mando compuesta por un director general, que en varios casos responde al consejo directivo o fundación, órgano que decide y planea lo que se hará en el largo plazo; personal administrativo y coordinadores*
- iii. Aquellas que operan a partir del consenso entre las partes en donde la base comunitaria tiene un peso importante”.*

5.3.4 Remuneración

Normalmente se suele pensar que las todas las personas en el sector social no tienen salarios sin embargo, esto es un mito ya que buena parte de las personas que se integran si llegan a contar con salarios o sueldos.

La gente que funda una organización, los voluntarios y la gente que se enrola en una organización de la sociedad civil con remuneración económica como empleado se perciben diferentes al resto de la población trabajadora, es decir; el hecho de ser empleado o parte del voluntariado, en estas organizaciones se percibe como una actividad diferente a la que se lleva a cabo en una entidad gubernamental o en la iniciativa privada.

Tenemos una gama diversa que compone por una parte gente que se encuentra con un salario fijo y otras que se encuentran como sueldos, otros por sueldos asimilados a salarios y la gran mayoría se encuentra por honorarios.

Cabe destacar que en estas organizaciones por estar inscritos en organizaciones de la sociedad civil renuncian a sueldos más altos que podrían obtener en el mercado de trabajo o a otro tipo de prestaciones (que no ofrecen este tipo de organizaciones por su misma concepción) pero su recompensa -no monetaria- se da por otras vías, el saber que está trabajando, recibiendo un salario suficiente para cubrir sus necesidades pero sobretodo ayudando a otros.

Es difícil enunciar la motivación de estos actores que los impulsa a hacer trabajo, o a recibir un salario menor al que se puede esperar en otro mercado laboral; sin duda es un conjunto complejo de motivaciones las que las hace seguir adelante y dedicarle tiempo, dinero y esfuerzo a su labor "social", de esta manera no es una motivación única sino todo un conjunto complejo de ellas que empujan al sujeto a seguir adelante.

5.3.5 Financiamiento

Serna (2008:189-191) muestra tres grupos de fuentes de financiamiento:

"A. aquellas que han contado desde sus inicios con una fuente de recursos económicos constantes; este grupo forma un patronato integrado por personas de la comunidad, generalmente empresarios, quienes destinan tiempo, otorgan donaciones y utilizan sus redes de conocidos para convencerlos de la viabilidad del proyecto y la necesidad de apoyarlo. B. las que inician y van diversificando sus posibilidades al tiempo que se preocupan por su autosustentabilidad, este grupo se inició con un grupo de donadores que aportaron fondos económicos más o menos de manera sistemática aunque fueran limitados lo que les ha permitido iniciar un proyecto... han sido planeados para lograr a largo plazo su autosustentabilidad y C. las que operan con fondos económicos inciertos. Estas organizaciones empezaron solo con la buena voluntad de algunas personas y con muy escaso financiamiento inicial por lo que enfrentan continuamente problemas de solvencia. En ocasiones son las propias personas involucradas las que cubren las eventualidades llevan a cabo eventos, bazares, quermeses, rifas, ventas de comida e incluso apoyo de empresas de manera temporal... algunas de estas organizaciones no han definido su proyecto y objetivos a largo plazo con precisión."

Cuotas de socios

Los miembros que constituyen la organización son quienes de primera mano inyectan recursos a la organización por medio de aportaciones que se comprometen hacer de manera regular para el funcionamiento de la organización.

Donativos

Otro fenómeno que surge son los donativos estos se pueden expresar en varios sentidos pueden ser por personas físicas o morales ajenas a la institución pero que apoyen su labor y hacer aportaciones en especie o económicas de manera esporádica o regular.

Pero también se presenta el apoyo financiero a programas o proyectos específicos de las organizaciones de la sociedad civil; la conformación de programas filantrópicos dentro de las empresas. Hoy en día existe una tendencia muy fuerte hacia las *“alianzas con organizaciones no lucrativas en programas de interés común... teniendo a cambio un reconocimiento de empresa socialmente responsable que la convierte en un aval moral de la empresa ante el consumidor en el desempeño de su labor.”* Valdés (2006:13).

Entiéndase la responsabilidad social de la empresa en *“acrecentar su participación más allá del proceso productivo, como actor comprometido, con conciencia y responsabilidad social, en la atención y solución de problemas y necesidades que aquejan al país.”* Valdés (2006:13).

Cuotas de recuperación

A pesar del avance que se ha tenido en el marco legal y el reconocimiento de estas organizaciones por parte de otras instituciones; hoy en día aún existen muchas organizaciones de la sociedad civil que no cuentan con registros legales o suficientes que les permita acceder a ciertas fuentes de ingresos que les pueda ayudar a su sobrevivencia, sustentabilidad y menos aspirar algún crecimiento⁶⁴; sin embargo estas organizaciones siguen operando.

Es preciso considerar el contexto pues modelará sus estrategias y las posibilidades de realizar un proyecto. En el caso de México es fundamental si se considera que los sistemas políticos locales y estatales poseen lógicas de

⁶⁴SHCP y el INDESOL obligan a las organizaciones a contar con el RFC.

dominación y de representación que distan de ser homogéneas. Así como las condiciones socioeconómicas, la ubicación en donde se pretenda su establecimiento ya que de ello depende el acceso recursos materiales los lugares para reunirse, su accesibilidad, entre otras San Juan (2001) que hasta dependa sus lógicas de dominación, de estructurar las organizaciones y sus jerarquías de cada una de ellas.

5.3.6 Formalización/legalización: *Registros*

Normalmente las organizaciones para iniciar sus proyectos requiere de un grupo de personas que lo generen al igual o las mismas que contribuyan económicamente para su concretización y les permita desarrollarlo, sostenerlo y/o lograr la sustentabilidad; hoy en día hay diversas formas de allegarse a recursos de diferentes índoles pero no todas las organizaciones puede tomarlos ya sea por los condicionamientos o procesos burocráticos.

Como consecuencia de la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil... se determinan los derechos con que cuentan y las condiciones en que deben operar las organizaciones de la sociedad civil, y se establece que recibirán estímulos y apoyos públicos cuando se sujeten a las disposiciones jurídicas y administrativas correspondientes". Valdés (2006:19)

Entre los registros necesarios que deben llevar a cabo están el Registro Federal de Contribuyentes (RFC), la Clave Única de Inscripción (CLUNI).

Registro Federal de Contribuyentes

El Registro Federal de Contribuyentes (RFC) es una clave que se usa en México para distinguir a cada individuo o empresa obligado a pagar impuestos. A las personas u organizaciones que cuentan con su RFC se les llama contribuyentes.

Clave Única de Inscripción

El registro federal de las organizaciones de la sociedad civil otorga la Clave Única de Inscripción al Registro (CLUNI) que permite a todas las organizaciones inscritas participar por recursos que ofrece el gobierno federal y en el diseño de

políticas públicas; ⁶⁵ mencionado en algunos rubros de este registro antes mencionados.

Otro medio de allegarse de recursos es por medio del *“registro federal de organizaciones de la sociedad civil se va construyendo un acceso de instituciones que pueden acceder a recursos públicos... Ésta se convierte para muchas organizaciones en una posibilidad efectiva de acceso a recursos públicos, en virtud de su desempeño.”* Valdés (2006:13)

Valdés (2006:20) en Ley General de Desarrollo Social señala que los municipios y los gobiernos de las entidades federativas y el gobierno federal estimularan la organización de personas, familias y grupos sociales destinando recursos públicos para promover proyectos productivos, identificar oportunidades de inversión y brindar capacitación, asistencia técnica y asesoría para la organización y el diseño de proyectos y apoyo legal para la realización de actividades.

Donatarias autorizadas

Valdés (2006:21) nos muestra *“que en los noventas al tratar de dar sustentabilidad a las organizaciones lucrativas se implementa por medio de la Ley del Impuesto Sobre la Renta la figura de donatarias autorizadas para recibir donativos y expedir comprobantes fiscales para la deducción de dicho impuesto”*

Para obtener dicha autorización que marca la Secretaria de Hacienda y Crédito Público marca que esto debe evidenciarse por medio de los estatutos de la organización en cuestión como lo muestra Valdez (2006:21)

“estatutos de inalterabilidad del objeto social, la no distribución de remanentes distribuibles entre los asociados de la organización ni entre sus empleados, y la transparencia de los bienes patrimoniales sólo a otra organización autorizada. Adicionalmente, las organizaciones deben contar con un aval de reconocimiento otorgado por una autoridad competente en el campo de acción en donde se desempeña. En el caso que nos compete que pertenece al campo de la salud los avales son las juntas de Asistencia o Beneficencia privadas, la Secretaria de Salud y el Concejo Nacional de Ciencia y Tecnología”.

⁶⁵ Se requiere que la organización este legalmente constituida, no persiga fines de lucro no haga proselitismo partidista político-electoral o religioso.

5.3.7 Tipos de figuras jurídicas en las que se conforman las OSC

Algunos de los nombres otorgados y con las cuales las podemos ubicar en México son: organizaciones no gubernamentales (ONG's); Asociaciones Civil⁶⁶ (A.C.), asistenciales, movimientos sociales⁶⁷, no lucrativas, organizaciones híbridas, alianzas, organizaciones de la sociedad civil (OSC), fundaciones, organizaciones de desarrollo, del tercer sector, las triple S (Sociedad de Solidaridad Social –S.S.S), Sociedades Corporativas, Sociedad Civil, Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L.), Sociedad de Producción Rural (S.P.R.), Unión de Ejidos o Comunidades (U.E.; U.C.); Asociación Rural de Interés Colectivos (A.R.I.C.); Unión de sociedades de producción Rural (U.S.P.R.); las redes, Instituciones de Asistencia Privada (I.A.P.); Organizaciones Sociales, Organizaciones Comunitarias⁶⁸, Organizaciones de Base, Organizaciones Comunales⁶⁹, Organizaciones de Desarrollo, organizaciones de voluntarios, Organizaciones de consumo colectivo, de defensa de derechos específicos y organizaciones ciudadanas, Organizaciones de base o de apoyo, organizaciones sociales, políticas o ciudadanas, organizaciones empresariales; Asociaciones de carácter económico-gremial; Asociaciones políticas formales; Asociaciones de matriz religiosa; Organizaciones de promoción, desarrollo y servicios a la comunidad; Asociaciones de asistencia privada; Asociaciones de tipo cultural; Asociaciones privadas de tipo deportivo; Asociaciones urbanas de tipo urbano-gremial⁷⁰; Movimientos y asociaciones de comunidades indígenas (Knoke y Prensky, 1984; Castaños, 2005; Álvarez, 1998 citado en Mochi, 2000; Olvera (2000), Canto 1998; Valdés 2006), INDESOL (2010) entre otros grupos que sean conformados por ciudadanos que identifiquen un campo para llevar a cabo sus acciones y actividades colectivas para apoyar a grupos específicos de la

⁶⁶ Cabe hacer mención que también existe otro -gran- grupo de estas organizaciones principalmente abanderadas como Asociaciones Civiles (A.C.) que en realidad solo disfrazan intereses políticos o particulares que les permite funcionar de una manera *legal* o -hasta- *legítima* solo sirviendo de "*pantalla*", que nada tiene que ver con el sentido *real* de este tipo de organizaciones que tratamos de abordar en este trabajo

⁶⁷ En nuestros días se desempeñan principalmente como grupos de presión y enfrentamiento a las élites económicas y políticas.

⁶⁸ Son formas contemporáneas, las cuales tienen como objetivo, solucionar problemas concretos en sus comunidades o barrios.

⁶⁹ Se originaron con la conquista española y cuyo objetivo era facilitar el gobierno de los pueblos conquistados. Estas organizaciones permanecen en nuestros días, aunque con características distintas.

⁷⁰ Aquí los grupos gremiales que tiene representación política y venden mercancías no son incluidos pero es necesaria su mención

población (Canto 1998). Es necesario mencionar que no tenemos alguna limitación legal que determine la conformación jurídica, para las OSC.

Por su parte SustainAbility (2005), evidencia en su informe que este problema se vive a nivel internacional y que cambia de nación en nación.

5.3.8 Marco legal de las Organizaciones de la Sociedad Civil

En 1982 la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos fue reformada para introducir el Sistema Nacional de Planeación Democrática, el concepto de rectoría del Estado en el desarrollo nacional y la participación de los sectores público, social y privado en dicho desarrollo...el Artículo 25 señala; la rectoría del Estado en el desarrollo nacional en el que concurren, con responsabilidad social, el sector público, el sector social y el sector privado; señala la participación de los sectores social y privado para impulsar y organizar áreas prioritarias del desarrollo, y el apoyo e impulso a empresas de los sectores social y privado mediante mecanismos que faciliten la organización y expansión de las actividades económicas del sector social, Valdés (2006).

Después de diez años de ser impulsada y promovida por las propias organizaciones sociales, en diciembre del 2004 en la LXIX legislatura de la Cámara de Diputados que aprobó se promulgo la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de las Sociedad Civil, en la que se reconoce la participación y el peso que tiene esta sociedad en las tareas para construir el desarrollo económico, social y democrático, mediante la elaboración de propuestas, la vigilancia del diseño de políticas públicas y la ejecución y el desempeño de los programas sociales del sector público... el objeto de dicha ley consiste en fomentar las actividades que realizan las organizaciones de la sociedad civil; determinar sus derechos y obligaciones; establecer facultades de las autoridades que aplicaran el ordenamiento; y favorecer la coordinación entre el sector público y el sector social, Valdés (2006:12-19)

En esta ley⁷¹ las OSC son definidas en el art. 3º como *“aquellas agrupaciones u organizaciones legalmente constituidas, sin fines de lucro, sin*

⁷¹ Un aspecto que resulta muy interesante en cuanto a esta Ley es que se menciona que las actividades de las agrupaciones de la sociedad civil son muy importantes para el desarrollo de la sociedad mexicana, por lo cual el humanismo, la cultura cívica y la participación social son su base

proselitismo partidista ni político-electoral, sindical o religioso, que desempeñen una o más actividades establecidas” (Ley de Fomento a las actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil). En este sentido, la ley las reconoce como autónomas, ya que se diferencian del Estado y del Mercado y autolimitadas, debido a que su fin no es la búsqueda del poder político o la integración a los otros dos sectores.

El INEGI en el Sistema de Cuentas Nacionales, las define como *“entidades legales o sociales creadas con el propósito de producir bienes o servicios creadas con el propósito de producir bienes o servicios, pero cuyo estatus no le permite ser una fuente de ingreso, beneficio u otras ganancias financieras para las unidades que las establecen, controlan o financian”.*

En 2004, se publica en el Diario Oficial de la Federación (D.O.F.), la creación de la Comisión de Fomento de las actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil.

La Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil, no da una demarcación del tipo de conformación jurídica, per se sino lo que pide es que estas estén constituidas legalmente; en este marco se constituye el Registro Federal de Organizaciones de la Sociedad Civil, que estará a cargo de la Secretaría Técnica de la Comisión, y se auxiliará por un Consejo Técnico Consultivo, este caso lo lleva el INDESOL en donde se lleva a cabo un registro de estas organizaciones en México en ellos vemos diversas conformaciones jurídicas que pueden aspirar a ser donatarias autorizadas como se muestran en la tabla que muestra las conformaciones jurídicas que se han presentado en este registro y cuáles de ellas han logrado la donatariedad.

Además el hecho de contar con el registro le otorga una Clave Única de Inscripción solo con la cual tendrá derecho de participar por recursos públicos, y poco a poco se ha ido convirtiendo en otros requisitos para que se les otorguen apoyo por parte de otro tipo de organizaciones.

y fundamento. No obstante esto, cabe aclarar que la primera iniciativa para esta Ley fue enviada a la Cámara de Diputados en el año de 1997 y fue elaborada por la propia Sociedad Civil.

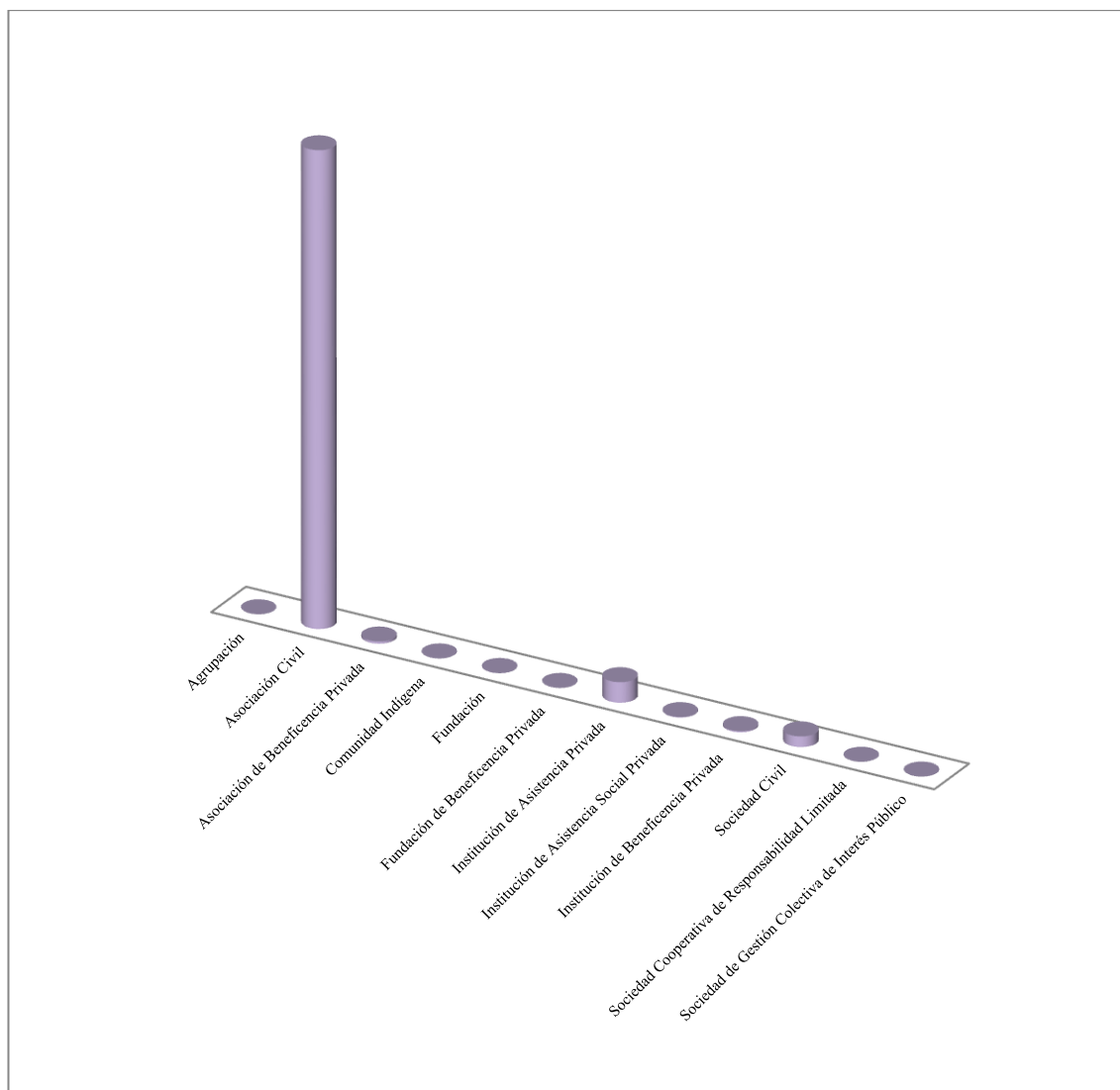
Tabla 5. Figuras jurídicas de las Organizaciones de la Sociedad Civil

Figura Jurídica	DONATARIA AUTORIZADA	DONATARIA NO AUTORIZADA	Total general
Agrupación		1	1
Asociación Civil	3130	15505	18635
Asociación de Beneficencia Privada	71	14	85
Comunidad Indígena		1	1
Fundación	2	6	8
Fundación de Beneficencia Privada		1	1
Institución de Asistencia Privada	590	208	798
Institución de Asistencia Social Privada	6	8	14
Institución de Beneficencia Privada	32	11	43
Sociedad Civil	13	398	411
Sociedad Cooperativa de Responsabilidad Limitada		1	1
Sociedad de Gestión Colectiva de Interés Público		1	1
Total general	3844	16155	19999

Fuente: Elaboración propia con base en la base de datos de INDESOL, 12-02-13

Como podemos observar ya en el registro son solamente doce las formas jurídicas más representativas de las OSC en México; en la gráfica A que a continuación presentamos, mostramos la representación de la preferencia jurídica para su conformación y la gráfica B nos muestra la donatariedad alcanzada según su conformación jurídica.

Grafica 1. Concentración de tipos de sociedades civiles



Fuente: Elaboración propia con base en base de datos de INDESOL el 12-02-13

Como podemos observar la figura jurídica que más se utiliza en las organizaciones de la sociedad civil son las Asociaciones Civiles⁷² con una presencia del 93.17% ya que estas son la que prevalecen en el registro, seguidas por las Instituciones de Asistencia Privada con un casi 4%, con una diferencia muy amplia y en tercer lugar las Sociedades Civiles, con un 2% de presencia. Esta información nos permite observar cuales figuras jurídicas son las que más presencia tienen en este sector de fomento; sin embargo debemos observar si

⁷² Las Asociaciones Civiles se constituyen para llevar a cabo un fin que no es preponderantemente económico, (Castro, 2005) estas se encuentran reguladas en el Código Civil, de las entidades federativas, su definición formal dada en el D.F.; “Cuando varios individuos conviniere en reunirse, de manera que no sea enteramente transitoria, para realizar un fin común que no esté prohibido por la ley y que no tenga carácter preponderantemente económico, constituyen una asociación”.

está relacionado alcanzar la donatariedad con esta conformación como lo podemos ver en la gráfica 2.

Gráfica 2. Donatarias autorizadas Vs no donatarias autorizadas



Fuente: Elaboración propia con base en base de datos de INDESOL el 12-02-13

En la gráfica B observamos del total de OSC bajo la figura jurídica de las Asociaciones civiles solo el 17% aproximadamente ha alcanzado la donatariedad de acuerdo a la base de datos del SAT de las OSC, sin embargo el 86% aprox. de las Asociaciones de Beneficencia Privada han alcanzado este permiso y en tercer lugar encontramos con un mismo porcentaje del 74% a las Instituciones de

Asistencia Privada y las Instituciones de Beneficencia Privada⁷³; lo cual nos habla del alcance que puedan tener o los mecanismos que existan detrás de estas para alcanzar la donatariedad.

5.3.5.7. Las actividades de fomento de las organizaciones de la sociedad civil

Entre las actividades que son sujeto de fomento en las que pueden participar las OSC están determinadas en el art. 5º de dicha ley como a continuación se presentan en la tabla estableciendo el número de OSC⁷⁴ que abordan dicha actividad que será objeto de fomento.

Tabla 6. Organizaciones de la sociedad civil y las actividades en las que se insertan

1	Asistencia Social, conforme a lo establecido en la Ley sobre el Sistema Nacional de Asistencia Social y en la Ley General de Salud.	4,197
2	Apoyo a la alimentación popular.	2,330
3	Cívicas, enfocadas a promover la participación ciudadana en asuntos de interés público.	2,450
4	Asistencia jurídica.	2,168
5	Apoyo para el desarrollo de los pueblos y comunidades indígenas.	3,120
6	Promoción de la equidad de género.	2,969
7	Aportación de servicios para la atención a grupos sociales con discapacidad.	2,638
8	Cooperación para el desarrollo comunitario en el entorno urbano o rural.	4,642
9	Apoyo en la defensa y promoción de los derechos humanos.	3,293
10	Promoción del deporte.	1,634
11	Promoción y aportación de servicios para la atención de la salud y cuestiones sanitarias.	3,889

⁷³ Las Instituciones de Asistencia Privada o Beneficencia Privada, de acuerdo con (Castro, 2005); son las que su objeto lo dice es llevar a cabo obra de asistencia o beneficencia y estas se regulan por las leyes de asistencia o beneficencia estatales en la mayoría de los estados de la republica cuenta con ellas, estas organizaciones están subordinadas a la Junta de Asistencia Privada o Junta de Beneficencia Privada según la entidad de que se trate, siendo este el órgano facultado de la vigilancia, y control de estas organizaciones teniendo un acompañamiento aprobando sus estatutos, presupuesto, programas, etc.

⁷⁴ Es pertinente aclarar que una OSC puede abarcar diversas actividades.

12	Apoyo para el aprovechamiento de los recursos naturales, la protección al ambiente, la flora y la fauna, la preservación y restauración del equilibrio ecológico, así como la promoción del desarrollo sustentable a nivel regional y comunitario, de las zonas urbanas y rurales.	3,623
13	Promoción y fomento educativo, cultural, artístico, científico y tecnológico.	7,986
14	Fomento de acciones para mejorar la economía popular.	5,690
15	Participación en acciones de protección civil.	1,687
16	Prestación de servicios de apoyo a la creación y fortalecimiento de organizaciones que realicen actividades objeto de fomento por esta Ley.	3,591
17	Promoción y defensa de los derechos de los consumidores.	5
18	Acciones que promuevan el fortalecimiento del tejido social y la seguridad ciudadana, y	115
19	Las que determinen otras leyes.	332

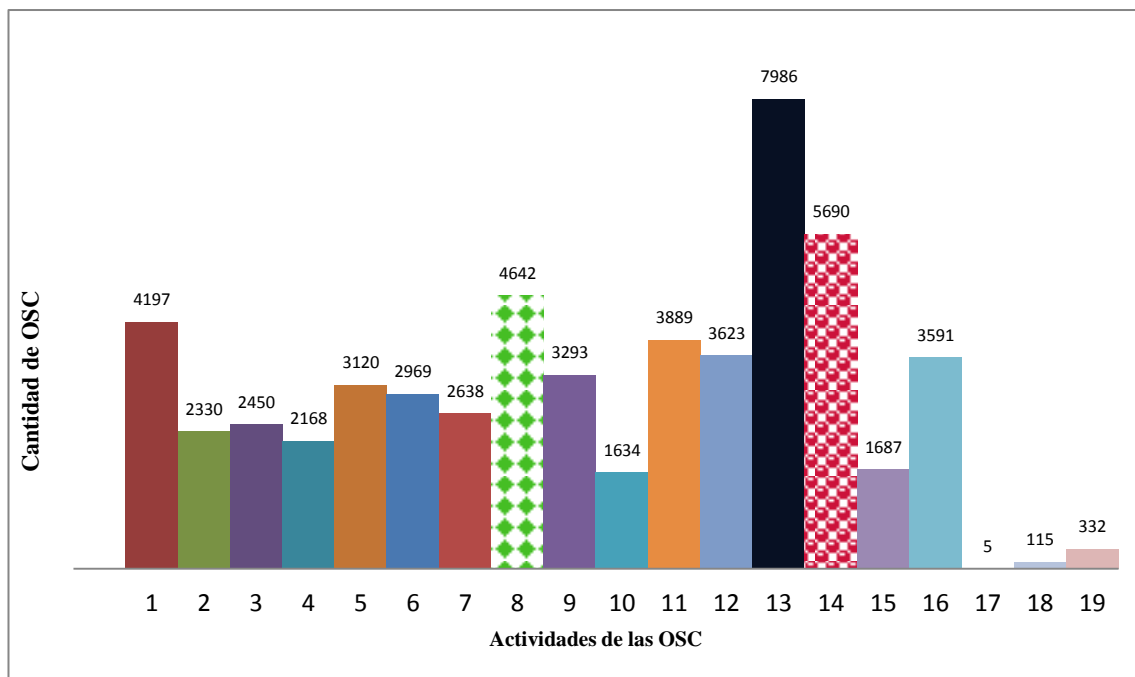
Fuente: Elaboración propia con base en base de datos de INDESOL el 12-02-13

En la gráfica podemos observar las actividades que primordialmente abordan estas organizaciones; observando que casi el 40% del total de OSC en México de acuerdo con la base de datos de INDESOL ⁷⁵ se enfocan principalmente a la 13ª actividad que es la Promoción y fomento educativo, cultural, artístico, científico y tecnológico, con 7,986 organizaciones, en segundo lugar de concentración de organizaciones se enfocan a la 14ª actividad de fomento de acciones para mejorar la economía popular con 5,690 organizaciones representando casi el 30% del total de OSC en México; en tercer lugar encontramos aquellas que se dedican a la cooperación para el desarrollo comunitario en el entorno urbano o rural y ya en cuarto lugar encontramos a 4,197 organización representado casi el 21% del total de OSC enfocados a Asistencia Social; mostrando que aún se tiene una presencia fuerte con un enfoque asistencialista pero el hecho de no estar en primer lugar también muestra que

⁷⁵ Es necesario mencionar que se trabajó con una base de datos viva obtenida el 12-02-13 a las 9:05 pm; qué quiere decir esto, que todos las OSC tiene claves y acceso a esta base de datos de tal suerte que en cualquier momento cualquier organización aquí registrada puede llevar a cabo las modificaciones que considere pertinente de ahí la importancia de mencionar la fecha de referencia en que se extrajeron los datos, también es importante mencionar que esta base de datos tenemos solo las OSC que tiene su CLUNI y por lo tanto entran en este registro, no son tomadas en cuenta las que no está construidas jurídicamente y no tengan su registro, de esta misma manera en la base de datos se establecen dos categorías para las OSC activas o inactivas en este caso se han tomado indistintamente.

esta visión asistencialista y paternalista que se ha vivido tantos años en la sociedad mexicana está cambiando.

Gráfica 3. Actividades de las organizaciones de la sociedad civil objeto de fomento



Fuente: Elaboración propia con base en base de datos de INDESOL el 12-02-13

Es importante mencionar que una sola OSC puede realizar diversas actividades sujetas a fomento.

5.4 Programas, organizaciones enfocadas a la dotación de servicios asistenciales en favor del desarrollo humano, el fortalecimiento de capacidades individuales.

Como se puede observar los tres principales temas que tocan las organizaciones de la sociedad civil se concentran en Promoción y fomento educativo, cultural, artístico, científico y tecnológico; fomento de acciones para mejorar la economía popular y cooperación para el desarrollo comunitario en el entorno urbano o rural. Sin embargo en estas temáticas también se incorpora el segundo sector temas que son parte fundamental el desarrollo comunitario en diversos sentidos en los cuales más adelante se enfocará nuestro estudio de caso, por lo que es importante visualizar que otras organizaciones a nivel internacional, nacional, estatal y municipal atienden estas problemáticas.

A continuación se presenta una tabla de las organizaciones más representativas en tres ejes; el primero es la capacitación para el autoempleo, el segundo la atención a la violencia a la mujer y en tercer lugar enfocado al desarrollo comunitario ejes en los cuales tiene presencia nuestro estudio de caso.

5.4.1 Capacitación para el autoempleo

En el primer eje la capacitación para el autoempleo, entiéndase este como una actividad laboral que lleva a cabo una persona que trabaja por cuenta propia para ella misma de forma directa, ya sea en un comercio, un oficio o un negocio la cual es de su propiedad, la dirige, gestiona para obtener ingresos. Podemos encontrar diversas organizaciones que fomentan estas actividades desde organizaciones a nivel internacional que se preocupan por el fomento de la capacitación y enseñanza como un mecanismo por medio del cual se logra el desarrollo de una población ya que bajo este enfoque se le da herramientas al individuo para lograr generar de economías.

En este sentido encontramos organizaciones a nivel federal que buscan el autoempleo se encuentra presente en México de acuerdo con el INEGI en un alto porcentaje de la población, de acuerdo con González (2010), *“México ocupa el cuarto lugar en el mundo de autoempleo femenino con datos oficiales contabilizan 16 millones de trabajadoras”*, siendo esta la situación de esta temática es muy importante abordarla, a continuación se enuncian organizaciones en los diferentes niveles que trabajan para potenciar estas situación.

Como podemos observar a nivel municipal aún hay muchas cosas por hacer y explotar sus áreas de oportunidad, sin embargo se carece de organizaciones que lo propicien.

Tabla 7. Organizaciones que trabajan Enseñanza/Capacitación para el autoempleo

Enseñanza/Capacitación para el autoempleo
Internacional
Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO)
Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)
Federal

Secretaría de Educación Pública (SEP)
Instituto Nacional para la Educación de los Adultos (INEA)
Secretaría del Trabajo (ST)
Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL)
Procuraduría Federal del Consumidor (PROFECO)
Instituto de Desarrollo Social (INDESOL)
Programa de Coinversión Social (PCS)
Secretaría de Economía (SE)
Fondo Nacional para el Fomento de las Artesanías
Instituto Nacional del Emprendedor
Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas
Centro de Enseñanza Técnica Industrial
Fondo Nacional de Apoyo para las Empresas en Solidaridad (FONAES)
Fomento de Microfinanciamiento a Mujeres Rurales (FOMMUR)
Fondo Pequeñas y Medianas Empresas (PYME)
Fondo Emprendedor
Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario
Programa para la Creación de Empleo en Zonas Marginadas
Instituto Nacional del Emprendedor
PROMÉXICO
Estatal
Secretaría del Trabajo del Estado de México (STEM)
Secretaría de Educación del Estado de México
Escuela de Artes y Oficios
Instituto de Capacitación y Adiestramiento para el Trabajo industrial (ICATI)
Instituto de Investigación y Fomento de las Artesanías del Estado de México
Instituto Mexiquense del Emprendedor

5.4.2 Violencia contra la mujer

La violencia hacia la mujer no es un fenómeno actual, este viene desde la antigüedad; la violencia⁷⁶ se puede dar solo por el hecho de ser mujer; en diferentes contextos , intensidades etc. reconociendo la necesidad de intervenir en esta situación se da la declaración sobre la eliminación de la violencia contra la mujer reconociendo *“la urgente necesidad de una aplicación universal a la mujer de los derechos y principios relativos a la igualdad, seguridad, libertad, integridad y dignidad de todos los seres humanos, observando que estos derechos y principios están consagrados en instrumentos internacionales”* ONU (2014).

⁷⁶ De acuerdo a la declaración de las Naciones Unidas en su 85ª sesión plenaria, el 20 de diciembre de 1993, establece por violencia contra la mujer se entiende “todo acto de violencia basado en la pertenencia al sexo femenino que tenga o pueda tener como resultado un daño o sufrimiento físico, sexual o psicológico para la mujer, así como las amenazas de tales actos, la coacción o la privación arbitraria de la libertad, tanto si se producen en la vida pública como en la vida privada”.

Las razones por las cuales se da la violencia a la mujer son diversas y estas pueden cambiar dependiendo de la área, lugar, tiempo, etc. en que se desarrolla, cuando se piensa en la palabra violencia la cuestión física se halla presente sin embargo debemos ampliar nuestro espectro y descubrir que la violencia se manifiesta también de otras maneras por ejemplo; económica, laboral, psicológica, doméstica, salarial, etc.

Se han desarrollado diversos estudios enfocados a la violencia en contra de mujer y la niñez como dos grupos vulnerables, problemática que se presenta a nivel internacional, por lo cual se han pronunciado diversas instituciones, logrando con ello declaraciones y leyes internacionales⁷⁷ al respecto, así como los expresiones en el marco legal nacional⁷⁸, sin embargo a pesar de estas el

⁷⁷ Declaración Universal de los Derechos Humanos en 1948; la Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer en 1979; Conferencia Mundial de Derechos Humanos/ Declaración y plataforma de acción de Viena 1993; Convención Interamericana para prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra la mujer, “convención de Belem do Pará” 1994; el Programa de Acción Regional para las mujeres de América Latina y El Caribe 2001-2005; y la Octava Conferencia Regional sobre la mujer de América Latina y el Caribe 1999; IV Conferencia Mundial sobre la Mujer en Beijing, “Igualdad, Desarrollo y Paz” 1995; conferencia internacional sobre Población y Desarrollo; El Cairo 1994; Declaración del Milenio 2000. (Largaesoada & Agudelo, 2010)

⁷⁸ Reforma al código penal (1989) para incrementar la sanción para el delito de violación; Código penal del distrito federal (1990) sobre el hostigamiento sexual; Ley de asistencia y prevención de la violencia intrafamiliar (1996); Decreto para reformar el código civil y el código penal respecto de la violencia intrafamiliar y la violación (1997); Ley para prevenir y sancionar la trata de personas (2005); Se aprobó la Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres (2006). Tiene por objeto regular y garantizar la igualdad y proponer los lineamientos y mecanismos institucionales que orienten a la Nación hacia el cumplimiento de la igualdad sustantiva en los ámbitos público y privado, promoviendo el empoderamiento de las mujeres; Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 incorpora como eje transversal para la construcción de políticas públicas, a perspectiva de género, la igualdad y la eliminación de cualquier forma de discriminación; En 2008 se logró la incorporación de presupuesto etiquetado para mujeres en el presupuesto público; Se aprobó la Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia (2007), junto con un sistema nacional para prevenir, atender, sancionar y erradicar la violencia contra las mujeres; Se creó el Sistema Nacional para la Igualdad entre Mujeres y Hombres, coordinado por el Instituto Nacional de las Mujeres y se elaboró el Programa Nacional para la Igualdad entre Mujeres y Hombres 2008-2012. El Programa de Desarrollo Humano Oportunidades atiende a través de transferencias condicionadas a 5 millones de familias y ha contribuido a la reducción de la pobreza. Para evitar la deserción escolar de las mujeres, se determinó que el monto de las becas educativas que reciben a partir del primer grado de secundaria sea superior al de los hombres. La Secretaría de Salud implementó un programa de prevención del cáncer cérvico-uterino (2008). Aumenta el número de exámenes de prevención y aplicó vacunas contra el Virus de Papiloma Humano a adolescentes. Avances en el área de salud reproductiva, incorporación de anticoncepción hormonal de emergencia y planificación familiar para adolescentes. Se despenalizó el aborto antes de las 12 semanas de gestación en el Distrito Federal. Derecho de los hombres a acceder a licencia por paternidad (2008). Modelos de atención a víctimas: Inmujeres y Red Nacional de Refugios, AC para realizar clasificador de casos, lineamientos éticos para manejo de datos, manual de operación de refugios.

problema sigue latente por lo cual se han creado organizaciones en los diferentes contextos que ayuden a subsanar esta realidad.

Como podemos observar en la tabla siguiente se ejemplifican las principales organizaciones que atienden esta problemática las cuales implementan programas de acción directa y algunas de ellas de manera integral.

Tabla 8. Organizaciones que trabajan Atención a la Violencia hacia la Mujer

Atención a la Violencia hacia la Mujer
Internacional
Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)
Fondo de las Naciones Unidas para la Mujer (UNIFEM- México)
Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)
El Banco Mundial (BM)
Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF)
Entidad de las Naciones Unidas para la igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU MUJERES)
Federal
Instituto Nacional de las Mujeres (INMUJERES)
Secretaría de Salud CENSIDA
Desarrollo Integral de la Familia (DIF)
Instituto de Desarrollo Social (INDESOL) del Programa de Apoyo a las Instancias de Mujeres en las Entidades Federativas (PAIMEFF) y Programa de Coinversión Social (PCS)
Instituto de la Juventud (INJUVE)
Centro Nacional de equidad de género y salud reproductiva
Procuraduría Social de Atención a las víctimas de delitos
Comisión Nacional para Prevenir y Erradicar la Violencia contra las Mujeres (CONAVIM) / Secretaría de Gobernación
Estatad
Consejo Estatal de la Mujer y Bienestar Social
Instituto Mexiquense de la Juventud
DIF del Estado de México
Instituto de la Defensoría Pública

5.4.3 Desarrollo comunitario

El desarrollo comunitario lo podemos encontrar con diversos nombres como desarrollo rural, desarrollo local, desarrollo rural comunitario etc., estos abarcan diferentes enfoques y actividades cuyo principal objetivo es mejorar el bienestar y sustento de las personas que habitan en ese lugar geográfico.

Se busca el poder colectivo y autonomía de la comunidad de tal manera que la comunidad pueda tener en sus manos el desarrollo y la autogestión. Se trata de detonar el potencial que tiene la comunidad para generar desde su propio crecimiento, evolución y desarrollo en los diversos sectores de la sociedad desde abajo y desde dentro de la comunidad contribuyendo en el desarrollo integral de los habitantes. De acuerdo con Mercon (2011) define el desarrollo comunitario como;

“el proceso de promoción de formas de relación productiva que transformen la organización comunitaria de manera global resultando en el mejoramiento de la vida de individuos y del grupo en sus aspectos económicos, culturales, socio-políticos y ambientales. Este proceso puede ser deflagrado por agentes externos, sin embargo, su manutención a lo largo del tiempo dependerá de la participación activa y de la autodeterminación de la propia comunidad.”

Para el Banco Mundial se define *“como un fenómeno relacionado con personas trabajando juntas para alcanzar un crecimiento económico sustentable que traiga beneficios económicos y mejoras en calidad de vida para todas en la comunidad”* López Calva & Gonzalez Reyes (2014).

En la mayoría de desarrollo comunitario se da desde afuera, es decir; son externos los que lo llevan a las comunidades y estas comunidades se dedican a la agricultura o a la ganadería o en pequeñas granjas principalmente, se busca que estas comunidades se empoderen de sí mismas para buscar su sustentabilidad o lo que otros llaman sostenibilidad, por medio de una participación activa y consiente de tal manera que las propuestas partan de las percepciones locales y juntos poder construir soluciones integrales, sólidas y permanentes.

Desde la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), el desarrollo local puede ser visto como *“un proceso por medio del cual un cierto número de instituciones y/o personas locales se movilizan en una localidad determinada con el fin de crear, reforzar y estabilizar actividades utilizando de la mejor manera posible los recursos del territorio”*. López Calva & Gonzalez Reyes (2014). Algunas organizaciones que se dedican a esto se encuentran enlistadas en la tabla siguiente.

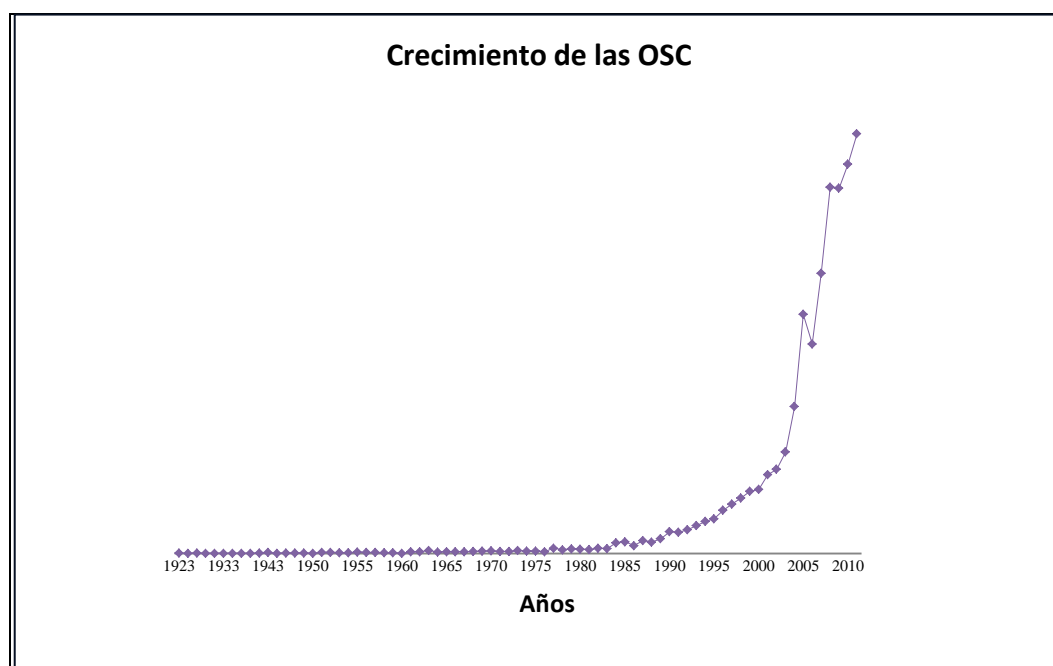
Tabla 9. Organizaciones que trabajan Desarrollo Comunitario

Desarrollo Comunitario
Internacional
Red de Mujeres por el Desarrollo de América Latina y El Caribe
Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)
Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)
Entidad de las Naciones Unidas para la igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU MUJERES)
El Banco Mundial (BM)
Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)
Programa de Asistencia para Proyectos Comunitarios y de seguridad humana que trabaja Japón en México
Federal
Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE)
Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL)
secretaría de Economía (SE)
Instituto de Desarrollo Social (INDESOL) Programa de Coinversión Social (PCS)
Fondo Nacional de Apoyo para las Empresas en Solidaridad (FONAES)
PROMEXICO
Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA)
Comisión Nacional para el desarrollo de los pueblos indígenas
Instituto Nacional para el Desarrollo de Capacidades del Sector Rural, A.C.
Comité Nacional para el Desarrollo Sustentable de la Caña de Azúcar.
Estatal
Escuela de Artes y Oficios
Secretaría de Desarrollo Social del Estado de México
Consejo Estatal para el Desarrollo de Pueblos Indígenas del Estado de México
Comité de Planeación para el Desarrollo del Estado de México
Junta de Asistencia Privada del Estado de México
Secretaría de Desarrollo Agropecuario
Secretaría de Desarrollo Económico
Instituto Mexiquense del Emprendedor
Instituto de Investigación y Fomento de las Artesanías del Estado de México

Hay que mencionar que este tipo de organizaciones se pueden ver como un fenómeno organizacional que se desenvuelve de manera vertiginosa en nuestro tiempo de manera internacional y local teniendo gran impacto en los sectores sociales, culturales, políticos y económicos, con el reconocimiento que se les da por la Ley de fomento a las actividades de las organizaciones de la sociedad civil también les otorga un espacio para ser escuchadas y con posibilidades reales para que sus propuestas trasciendan e impacten en diversos niveles, siendo generadoras de políticas públicas que logren incidir más allá de sus propias fronteras.

Como se ha evidenciado el crecimiento que le ha suscitado a estas organizaciones debido a los acontecimientos descritos anteriormente observamos en la gráfica X, cuantitativamente hasta el 2011 en donde observamos este crecimiento.

Grafica4. Tendencia de crecimiento de las OSC

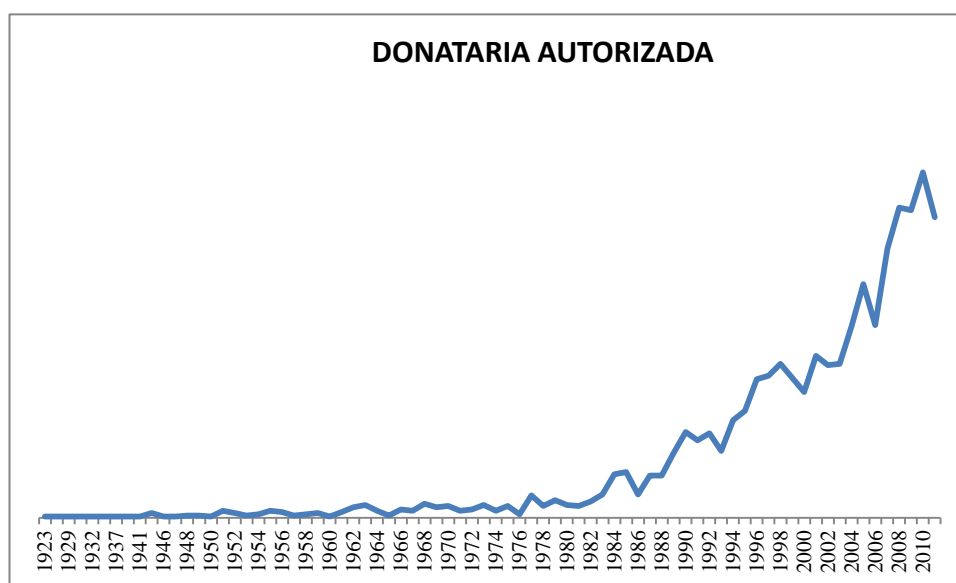


Fuente: Elaboración propia con base en la base de datos de INDESOL el 12-03-13

En este sentido al tener crecimiento de este tipo de organizaciones, también observamos que la donatariedad también ha estado en aumento pero en menor proporción como lo veíamos anteriormente; a continuación se muestra la gráfica de este dicho crecimiento.

El gobierno estimula al sector no lucrativo por medio de incentivos fiscales, que lleven a cabo determinadas actividades de beneficio a la comunidad; estos beneficios consisten en que sus ingresos estén exentos de Impuesto Sobre la Renta (ISR) así como acceder a la autorización para emitir recibos deducibles, donde solo aquellas que cumplan con los requisitos lo podrán lograr y convertirse así en donatarias autorizadas, Castro (2005) en la gráfica X se muestra el crecimiento que ha tenido este sector en lograr un crecimiento en ser organizaciones donatarias autorizadas como se visualiza.

Grafica5. Tendencia de las OSC como donatarias autorizadas



Elaboración propia con base en el Directorio de Donatarias Autorizadas (publicadas en el D.O.F. el 18 de junio y 16 de noviembre de 2012)

Como hemos observado las problemáticas sociales tratan de ser atendidas desde diferentes ángulos privados, públicos y de las OSC, en este sentido nos encontramos en una crisis en donde ya no somos modernos pero tampoco post-modernos somos algo alternativo al mundo moderno puesto que el mundo moderno aún sigue; es decir estamos en el tránsito; estamos en la modernidad pero ya no somos de parte de la modernidad.

Dentro de estas organizaciones *“nos encontramos prácticas tradicionales y por ello padecen del mismo mal: portan información, pautas y formas organizacionales modernas –tayloristas, burocráticas- al mismo tiempo que conducen propósitos y orientaciones destinados a su transformación”*, Mazzotti (2008:3). Al igual que la dicotomía entre público y privado aquí está de más tratar de ver que somos modernos, postmodernos, tradicionales o estamos en tránsito o bien vivimos todos simultáneamente, lo importante es entender como nos vamos configurando en cada momento bajo el contexto que se nos presente para alcanzar los objetivos previstos o bien para los que se ha constituido.

De este modo se vive en una bilateridad en donde existe un cruce y vínculo entre los periodos, por una parte se trata de sobrepasar lo establecido y por otra

se apoyan en el pasado para conseguirlo y cómo lo sujetos lo consiguen en este nuevo tiempo. Nos encontramos frente a nuevos escenarios, contextos y problemáticas cambiantes que se movilizan rápidamente y tienen que ser estudiados y comprendidos en los estudios organizacionales ya que impactan la vida de los individuos y sus formas mismas de organizarse; debemos considerar que estas cambian en función del contexto de donde se generen, mismos que cambian radicalmente según su estado político, cultural, económico, y las explicaciones serán conforme al tiempo y espacio en donde se ubiquen.

Las organizaciones no gubernamentales, han participado activamente en los procesos de cambio y desarrollo que se viven actualmente alrededor del mundo, lo cual nos habla de que ellas poseen una invaluable riqueza social, además de que complementan los esfuerzos del gobierno en la atención de los problemas sociales.

Los ciudadanos, a través de las organizaciones no gubernamentales, están liberando talento y creatividad, lo cual complementa los esfuerzos del gobierno en la atención de los problemas sociales, a la vez, que se constituyen en una nueva fuerza social, que bien canalizada puede llegar a ser un extraordinario catalizador de los problemas sociales.

*“Para ser los mejores en el mundo
en lo que hacemos, no podemos hacerlo todo.
Es necesario ser cooperativos para ser competitivos”*

Tobar 82001)

CAPITULO. 6. METODOLOGÍA

Tenemos diversos niveles para conocer las cosas, el primero es el ontológico que nos dice qué son las cosas, el epistemológico que está dirigido a cómo conozco y el metodológico que nos dice con qué conozco; a continuación desarrollaremos el tercer nivel, describiendo la forma de abordar la investigación, viéndolo como un procedimiento generalmente regular y ordenado. Para llevarlo a cabo tenemos dos caminos fundamentales, la metodología cuantitativa y la cualitativa, Sautu (2003), Eco (2000), Gomezjara (1982), Ruiz (1999).

La metodología cuantitativa se caracteriza por hacer un uso extensivo del método experimental y por encuesta, así como de técnicas estadísticas de análisis..., se basa en el supuesto de que es posible y valido abstraer aspectos teóricamente relevantes de la realidad para analizarlos en su conjunto en busca de regularidades, de constantes que sostengan generalizaciones teóricas... se requiere la posibilidad de construir una matriz de datos, derivando en el análisis de los datos; en donde la inducción y deducción se combinaran para la determinación de conclusiones teóricas que estarán apoyadas del marco conceptual establecido previamente, Sautu (2003).

Por otro lado tenemos a la metodología cualitativa tiene una fuerte orientación interpretativa, los datos vienen de ideas y conceptos básicos generales y/o sustantivos, los cuales se van alimentando conforme avanza la investigación, en ella predomina el razonamiento inductivo ya que está presente desde el inicio de la investigación y conforme se va avanzando surgen nuevos conceptos e ideas que a su vez guían subsecuentemente la futura búsqueda de datos, como lo muestra Sautu (2003).

6.1 La metodología cualitativa

“su propósito es analizar los procesos y fenómenos sociales, prácticas, instituciones y patrones de comportamiento, para desentrañar los significados construidos alrededor de ellos, en un contexto o entorno que puede ser de redes de relaciones sociales, sistemas de creencias, rituales, etc.... que permite la tarea interpretativa. Sautu (2003:83)

La investigación se basa en la investigación de tipo cualitativo ya que privilegia el lenguaje, la interacción, interconexión, tiempo y totalidad Sautu

(2003). Su objeto es la captación y reconstrucción de significado de las cosas (procesos, comportamientos, actos) se describen los hechos sociales; su lenguaje es básicamente conceptual y metafórico, Ruiz (1999), Eco (2000).

Este tipo de metodología asume la postura de: *“lo que sucede es lo que los actores dicen que sucede”* el objetivo del investigador es tratar de descubrir y conocer el mundo social y las cosas que saben los que estas dentro de él Bryman (1989).

A diferencia de la metodología cuantitativa en la metodología cualitativa, la forma en que se recoge la información es a través de métodos no estructurados sino más bien de una manera flexible y desestructurada ya que sus procedimientos se basan en la inducción y no en la deducción puesto que no se toma de manera masiva sino que se privilegian las características de un elemento en particular tratando de rescatar el contenido de experiencias y significados que se dan en un solo caso Ruiz (1999).

Como podemos observar la metodología cualitativa tiene elementos que privilegian a esta investigación por las características que rodean el objeto de estudio, puesto que nos permite obtener información intangible que van dando los elementos intangibles de la organización que solo desde esta metodología nos podemos adentrar a visualizarlo.

La metodología cualitativa es muy pertinente, ya que partimos del reconocimiento de que nos encontramos en un proceso de construcción social, construido por significados y símbolos derivados de la acción social creando su mundo propio y el de los otros, a través de la experiencia de los actores manifestado por medio del lenguaje, su participación, entre otros rasgos (Ruiz Olabuenaga (1999), Eco (2000)).

Sautu (2003), muestra que una de las herramientas principales de la metodología cualitativa es el estudio de caso por medio de las entrevistas planteadas alrededor de conceptos o ideas claves de la investigación que se está desarrollando, veamos los conceptos de estos.

6.1.1 El estudio de caso

Se utiliza el estudio de caso ya que diferencia los límites de su entorno para establecer las características que lo constituye; además de que el estudio de caso denota tres rasgos característicos que ayudarán a la investigación

“el primero es el particularismo, está focalizado sobre una situación o hecho; el segundo es que tiene el acto contenido descriptivo que permite mostrar las complejidades del mismo, y señalar que más de un factor o circunstancia contribuye a dicha complejidad y tercero permite abordar explicaciones en términos de cómo suceden los hechos y por qué; y cuáles son las razones inmediatas y el contexto en que tienen lugar”; Sautu (2003:80).

Algunos estudiosos de acuerdo con Bryman, critican el estudio de caso porque de acuerdo con ellos no es objetivo, ya que no se podían generalizar los descubrimientos; sin embargo, Bryman (1989) también resalta que lo que trata realmente el estudio de caso es exponer patrones de conducta, sirviendo de modelos para otros; en este sentido el Estudio de Caso debe ser evaluado en términos de que se adecuen a las inferencias teóricas generadas y no de inferir resultados de un ejemplo a la totalidad, pero si generar patrones y conexiones de importancia a la teoría, que estos puedan encontrarse en la realidad.

En este sentido el estudio de caso a su vez es útil para explorar nuevas áreas de investigación, confirmar y/o probar teorías y generar nuevas ideas.

Por las características mencionadas anteriormente es que se considera a la metodología cualitativa por medio del estudio de caso la metodología más pertinente para abordar la investigación ya que nos dirigimos a una organización que no busca el lucro en sí mismo rompiendo con los esquemas mismos de lo que representan las organizaciones modernas; debido a este tipo de particularidades el estudio de caso el medio por el que se logrará observar, conocer y analizar a la organización y sus peculiaridades que se logran observar con la metodología cualitativa que permite analizar y comprender el fenómeno organizacional que se presenta en la realidad lleno de contradicciones, esta metodología permite acercarse y ver desde el interior de la propia organización, dado por los actores que lo viven día con día y la forma de poderse allegar de esta información será por medio de la entrevista.

6.1.1.1 La entrevista

“La entrevista equivale a un encuentro cuyo desarrollo puede asimilarse al modelo dramaturgíco en el que conceptos como escenario, guión, diálogo, protagonista, actor, puesta en escena, audiencia y otros muchos adquieren una capacidad heurística interpretativa de primer orden”.

Goffman, Babbie, Berg, Peshkin citados en Ruiz (1999)

La entrevista es uno de los medios más importantes de llegar al centro de las cosas; se considera una técnica para obtener información mediante una conversación profesional con una o varias personas para un estudio analítico de investigación o para contribuir en los diagnósticos de tratamientos sociales, Ruiz (1999).

La forma en que recogemos la información la podemos hacer por medio de la entrevista de una manera directa a través de la conversación sistemática e indirectamente la entrevista nos permite obtener la información por medio de analogías con apoyo de metáforas, construcciones ilustrativas que nos permitan reconstruir la realidad y acércanos a ella en la medida de lo posible.

“La entrevista concibe al hombre, al actor social, como una persona que construye sentidos y significados de la realidad ambiental. Con ellos entiende, interpreta y maneja la realidad a través de un marco complejo de creencias y valores, desarrollado por él, para categorizar explicar y predecir los sucesos del mundo” Ruiz Olabuenaga (1999).

La entrevista se puede adoptar una serie interminable de las formas diferentes desde lo más común, por dar ejemplos como la entrevista individual hablada, en grupo, o por correo electrónico, o telefónicamente, dirigidas en las que el actor lleva la iniciativa de la conversación.

Como diversos autores lo avalan tenemos diversos tipos de entrevistas, tomaremos la propuesta de Sautu (2003):

- La entrevista estructurada. La cual gira en torno a una guía de preguntas donde las respuestas son abiertas.
- La entrevista semi-estructurada. La cual gira en torno a una guía de temas.
- La entrevista informal, abierta exploratoria esta gira alrededor de un tema o evento, estímulo visual.

- Las entrevistas grupales semi-estructuradas, con o sin estímulos audiovisuales.

En la investigación de corte cualitativo con apoyo del estudio de caso la herramienta más utilizada para recoger información es la entrevista semi-estructurada o abierta siendo una conversación controlada, basada en formular preguntas temáticas y sobre todo saber escucharlas, de esta forma el entrevistador crea las condiciones, situaciones y escenarios necesarios para la entrevista, de tal manera que la información vertida tome sentido.

Sin embargo; es necesario mostrar que la entrevista es totalmente influenciada por el entrevistador y por sus propias características así como las del entrevistado y su contexto; en estos casos se ve que el actor es quien lleva la iniciativa de la conversación o bien es el entrevistador quien sigue un esquema general flexible de preguntas en cuanto orden, contenido y formulación de las mismas, en este sentido se pueden dar preguntas dirigidas, abiertas y en ningún caso se puede descartar preguntas cerradas; esta dinámica se puede repetir con otros actores y obtener resultados totalmente diferentes, Ruiz (1999), mostraremos a continuación la tabla de características de la entrevista no estructurada, ya que es la herramienta que se tomara para la investigación. Los entrevistados son vistos como fuentes de información general, Schwartz (1984).

Cuadro 1. . Características de la entrevista no estructurada

La Entrevista No Estructurada

1. *La entrevista*
 - Pretende comprender más que explicar
 - Busca maximizar el significado
 - Adopta el formato de estímulo/respuesta sin esperar la respuesta objetivamente verdadera, sino subjetivamente sincera.
 - Obtiene con frecuencia respuestas emocionales, pasando por alto la racionalidad.
2. *El entrevistador*
 - Formula preguntas sin esquema fijo de categorías de respuesta.
 - Controla el ritmo de la entrevista en función de las respuestas del entrevistado.
 - Explicar el objetivo y motivación del estudio.
 - Altera con frecuencia el orden y forma de las preguntas, añadiendo nuevas si es preciso.
 - Permite interrupciones e intervención de terceros si es conveniente.
 - Si es requerido no oculta sus sentimientos ni juicio de valor.
 - Explica cuanto haga falta del sentido de las preguntas.
 - Con frecuencia improvisa el contenido y la forma de las preguntas.
 - Establece una >>relación equilibrada<< entre familiaridad y profesionalidad.
 - Adopta el estilo del >>oyente interesado<< pero no evalúa las respuestas.
3. *El entrevistado*
 - Cada entrevistado recibe su propio conjunto de preguntas.
 - El orden y formato puede diferir de uno a otro.
4. *Las respuestas*
 - Son abiertas por definición, sin categorías de respuestas preestablecidas.
 - Grabadas conforme a un sistema de codificación flexible y abierto a cambios en todo momento.

Fuente: Tomado de Ruiz (1999:170)

Como menciona Ruiz (1999) para levantar la información en estos casos no es necesario establecer una batería de preguntas ya que no puede quedar fijada está de antemano, porque de ser así se supondría que el entrevistador conoce de antemano el significado que verterán los entrevistados, de tal forma que esta se debe desarrollar con temáticas que orienta el entrevistador pero que se den con la naturaleza y desarrollo de la misma entrevista, esta debe tomar su propio ritmo y orden, dado por la interacción social, Schwartz (1984).

La entrevista se desarrollará por medio de tres procesos el primero, el social dado por la interacción interpersonal, el segundo por el proceso técnico dado por la recogida de la información y por último el instrumental que es la forma de resguardar la información.

Es así, que posicionados desde este marco de referencia para analizar nuestro estudio de caso iniciamos la descripción de su contexto.

CAPITULO 7. DESCRIPCIÓN DE LAS OSC PARA EL ESTUDIO DE CASO

7.1 Contexto Nacional

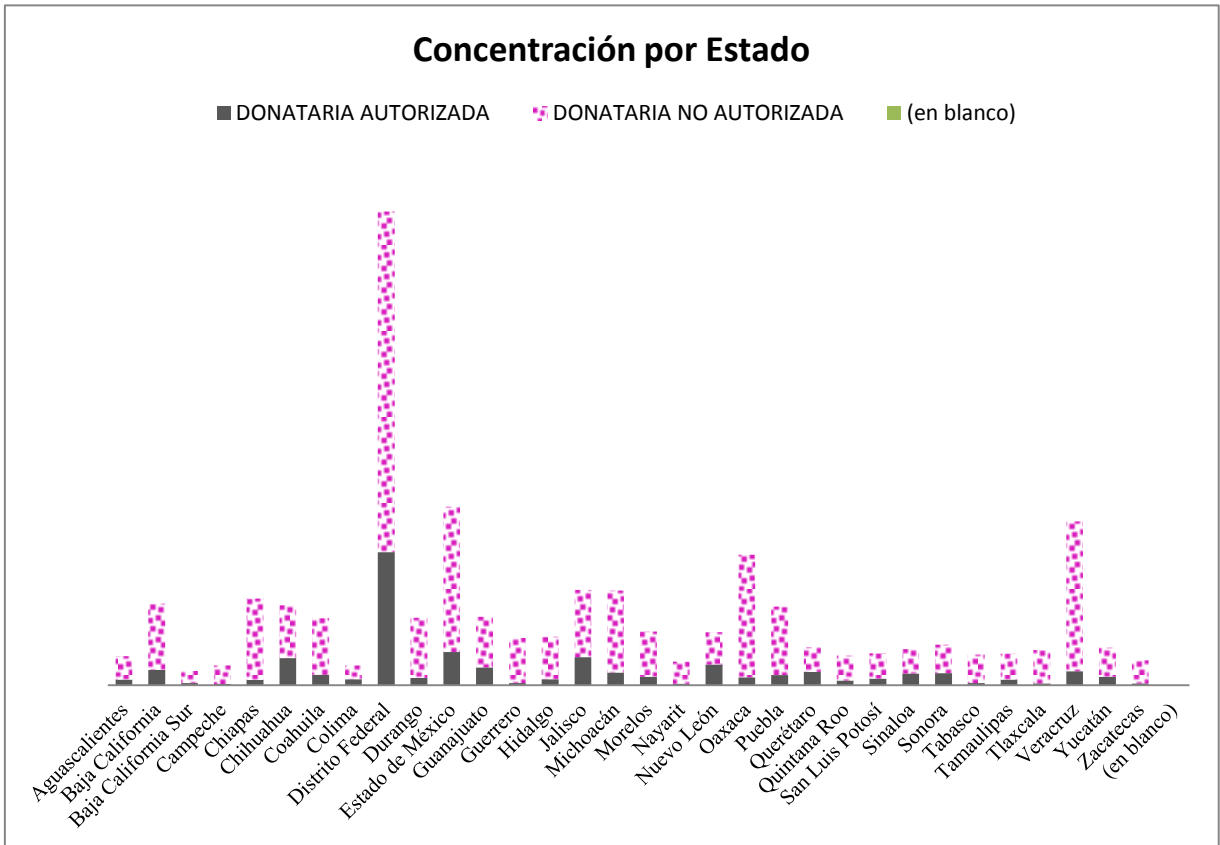
La organización que se toma como estudio de caso es una organización de la sociedad civil que se ubica en Estado de México, es importante visualizar la concentración de las organizaciones de la sociedad civil a nivel nacional en el mapa que se muestra a continuación se señalan los tres Estados en donde se concentra el grueso de las OSC y el Distrito Federal (D.F) posteriormente presentamos la gráfica X, en la cual se muestra la concentración de OSC que tenemos por estado, de la República Mexicana y al mismo tiempo que nos muestra la concentración de las organizaciones que han alcanzado la donatariedad por cada Estado.

Mapa 1. Ubicación geográfica de la concentración de OSC a nivel nacional



Fuente: Elaboración propia.

Grafica 6. Concentración de OSC por Estado



Fuente: Elaboración propia con base en base de datos de INDESOL el 12-02-13

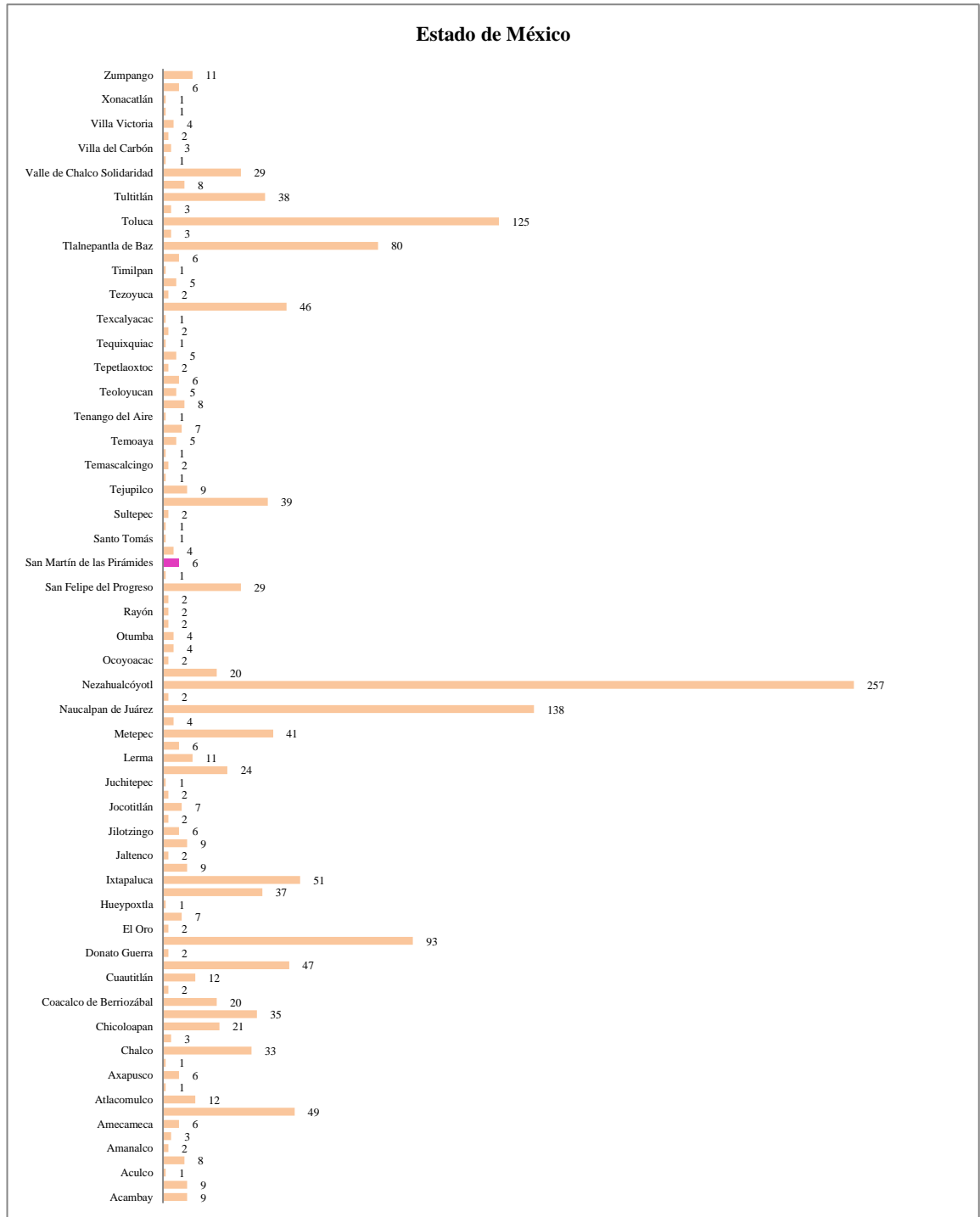
Como podemos observar el grueso de las OSC se concentran en el D. F. representando un 20.5%, seguido del Estado de México con un 7.72%, mientras Veracruz tiene un 7.08% y por último en grueso de concentración Oaxaca con 5.65%; es importante mencionar que la organización sujeto de estudio se encuentra en el segundo Estado donde se concentran las OSC a nivel nacional, para acotar su concentración por municipio se ha creado la gráfica siguiente que nos muestra el comportamiento de las organizaciones por cada municipio reconociendo la diversidad que presenta el Estado de México en donde se encuentra nuestro estudio de caso.

La organización de nuestra investigación se encuentra en San Martín de las Pirámides, Estado de México es una población total según datos del INEGI (2010) de 24.851 habitantes de los cuales el total de mujeres es de 12.573 y una población total hombres 12.278, según datos de INDESOL (2013) con una

concentración de seis OSC en la comunidad, una comunidad a un costado de una zona arqueológica más popular de México, las Pirámides de Teotihuacán.

7.2 Contexto local de la Organización

Grafica 7. Concentración de OSC en Estado de México



Fuente: Elaboración propia con base en base de datos de INDESOL el 12-02-13

Como se muestra en la gráfica la concentración por municipio es muy diversa ya que encontramos municipios como el caso de Nezahualcóyotl hasta con 257 OSC registradas mientras que en contraste encontramos solo 6 OSC en el municipio de San Martín de las Pirámides, a continuación se presenta el mapa de Estado de México con el objetivo de visualizar la distribución espacial y geográfica de los municipios en donde se encuentran las OSC y al mismo tiempo ubicar geográficamente el lugar donde se encuentra la organización objeto de estudio de esta investigación.

Mapa 2. Concentración de OSC por municipio

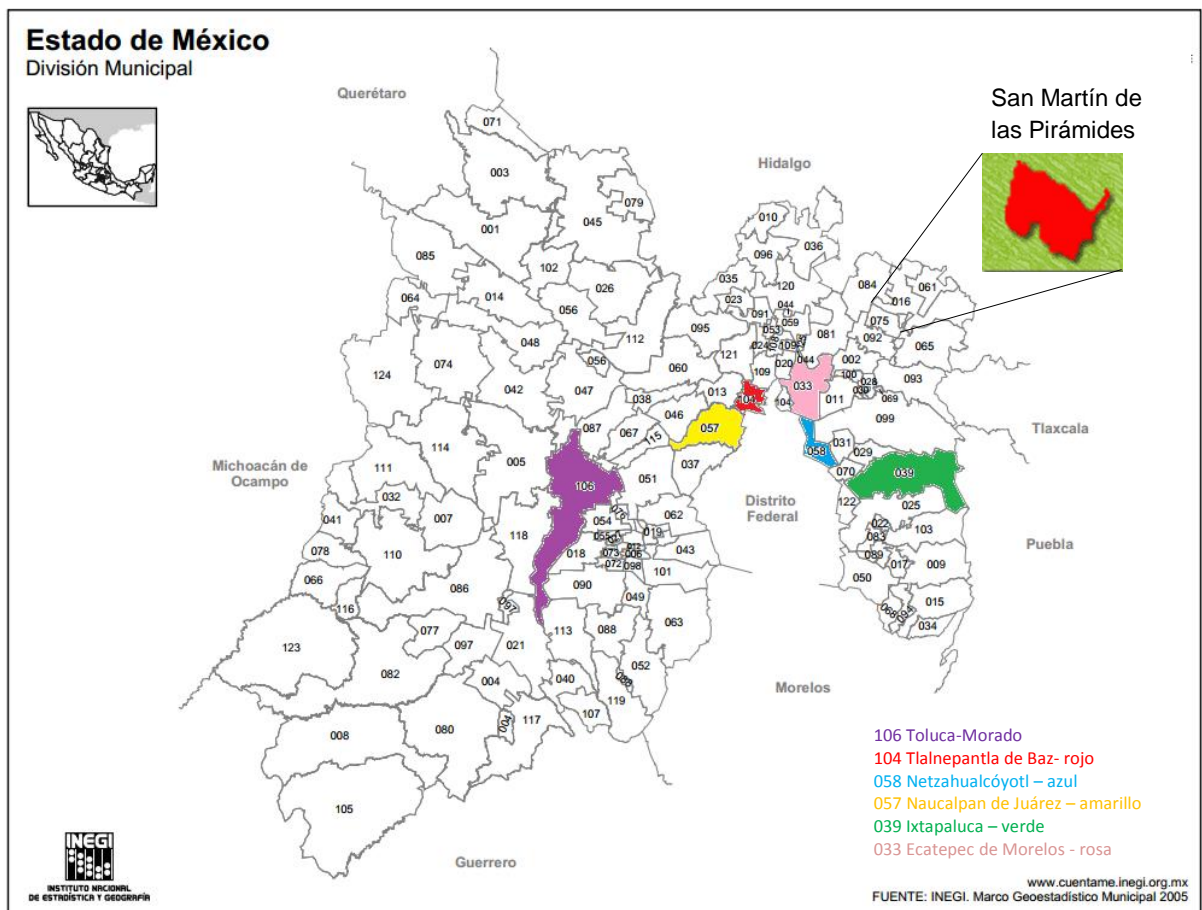


Tabla 10. Nombres de municipios del Estado de México.

Estado de México		
División municipal		
001 Acambay	043 Xalatlaco	085 Temascalcingo
002 Acolman	044 Jaltenco	086 Temascaltepec
003 Aculco	045 Jilotepec	087 Temoaya
004 Almoloya de Alquisiras	046 Jilotzingo	088 Tenancingo
005 Almoloya de Juárez	047 Jiquipilco	089 Tenango del Aire
006 Almoloya del Río	048 Jocotitlán	090 Tenango del Valle
007 Amanalco	049 Joquicingo	091 Teoloyucán
008 Amatepec	050 Juchitepec	092 Teotihuacán
009 Amecameca	051 Lerma	093 Tepetlaoxtoc
010 Apaxco	052 Malinalco	094 Tepetlixpa
011 Atenco	053 Melchor Ocampo	095 Tepetzotlán
012 Atizapán	054 Metepec	096 Tequixquiac
013 Atizapán de Zaragoza	055 Mexicaltzingo	097 Texcaltitán
014 Atlacomulco	056 Morelos	098 Texcalyacac
015 Atlautla	057 Naucalpan de Juárez	099 Texcoco
016 Axapusco	058 Nezahualcóyotl	100 Tezoyuca
017 Ayapango	059 Nextlalpan	101 Tianguistenco
018 Calimaya	060 Nicolás Romero	102 Timilpan
019 Capulhuac	061 Nopaltepec	103 Tlalmanalco
020 Coacalco de Berriozábal	062 Ocoyoacac	104 Tlalnepantla de Baz
021 Coatepec Harinas	063 Ocuilán	105 Tlatlaya
022 Cocotitlán	064 El Oro	106 Toluca
023 Coyotepec	065 Otumba	107 Tonalco
024 Cuautitlán	066 Otzoloapan	108 Tultepec
025 Chalco	067 Otzolotepec	109 Tultitlán
026 Chapa de Mota	068 Ozumba	110 Valle de Bravo
027 Chapultepec	069 Papalotla	111 Villa de Allende
028 Chiautla	070 La Paz	112 Villa del Carbón
029 Chicoloapan	071 Polotitlán	113 Villa Guerrero
030 Chiconcuac	072 Rayón	114 Villa Victoria
031 Chimalhuacán	073 San Antonio la Isla	115 Xonacatlán
032 Donato Guerra	074 San Felipe del Progreso	116 Zacazonapan
033 Ecatepec de Morelos	075 San Martín de las Pirámides	117 Zacualpan
034 Ecatzingo	076 San Mateo Atenco	118 Zinacantepec
035 Huehuetoca	077 San Simón de Guerrero	119 Zumpahuacán
036 Hueypoxtla	078 Santo Tomás	120 Zumpango
037 Huixquilucan	079 Soyaniquilpan de Juárez	121 Cuautitlán Izcalli
038 Isidro Fabela	080 Sultepec	122 Valle de Chalco Solidaridad
039 Ixtapaluca	081 Tecámac	123 Luvianos
040 Ixtapan de la Sal	082 Tejupilco	124 San José del Rincón
041 Ixtapan del Oro	083 Temamatla	125 Tonanitla
042 Ixtlahuaca	084 Temascalapa	

www.cuentame.inegi.org.mx

FUENTE: INEGI, Marco Geostatístico Municipal 2005

Fuente: INEGI.

7.4 Descripción de la organización Tejiendo Un Sueño, A.C.

7.4.1 Nacimiento y vida de la organización

La organización nace a raíz del interés de la presidenta de la organización. Ella en su vida siempre se involucró en la parte social apoyando de manera personal a diversas organizaciones como orfanatos por ejemplo; pero, es a raíz del nacimiento de sus hijos y la inserción de estos a la escuela como se integra a la sociedad de padres de familia como presidenta, conviviendo con las otras madres de familia se da cuenta de una realidad hasta entonces desconocida por ella, además por cuestiones de los hijos y lazos de amistad de ellos con otros niños ella visita una comunidad que se encuentran alrededor de la cabecera municipal, lo cual desencadenará la búsqueda de crear una organización como se evidencia en su relato:

“yo siendo del municipio de San Martín de las Pirámides no conocía todas las comunidades, para mí era cabecera municipal y para mí de contar, no conocía mucho de las comunidades y en una ocasión por algo que tuve que hacer fui a las comunidades y yo llegué con el corazón estrujado totalmente y esta oportunidad que tuve de estar como presidenta de la sociedad de padres de familia y que se te acerquen las mamás y te digan no puedo dar la cooperación –que se supondría mínima- me acerco muchísimo a ver las condiciones en las que vivían; entonces, se me ocurrió poner una asociación civil” Ruiz (2013)

Es así como se concibe la idea de crear una Asociación que apoye a las mujeres con asesoría legal y asesoría psicológica. Como presidenta se da a la tarea de involucrarse del tema para conocer a profundidad las implicaciones de la creación y alcances de una Asociación Civil antes de la creación misma; así que toma talleres, cursos, diplomados en torno al tema tomando temas de fortalecimiento a las OSC; en este periodo se dedicó también a trabajar de manera personal por aproximadamente un año empezando la atención a mujeres, lo que la llevó a ver como una necesidad primordial: la constitución de la asociación de una manera urgente.

La forma en cómo se conceptualiza el proyecto lo expresa la presidenta de la asociación en una entrevista en donde explica las condiciones que vio que fueron las razones por las cuales nace la organización, siendo un proyecto que surge de la necesidad humanista de apoyo y solidaridad para las mujeres.

“La mujer en estado vulnerable ha sido estigmatizada injustamente...la falta de equidad, la discriminación y el abuso, han desmoronado sus sueños...esta injusticia no podía trascender mientras existieran mujeres decididas a luchar por nuestro espacio en la sociedad... Es por ello que gracias al sueño de un grupo de mujeres consientes y vulnerables que decidió un día romper con esos paradigmas, se logró concretar una realidad llamada Tejiendo un sueño” Teotihuacán en línea@ (2013)

Lo que experimento tanto en el trabajo personal antes de la constitución de la organización, al iniciar a trabajar sin la constitución de la Asociación; así como la capacitación que tomo previamente, hizo que el trabajo lo iniciara con mayor información y mejor organizada de lo que implicaba el trabajo y que pudiera estar más organizada; ella lo menciona *“empecé, sí con la buena voluntad pero más organizada, sabiendo un poco más cómo se deberían hacer las cosas”* Ruiz (2013).

2007

En este proceso de capacitación conoce como trabajan otras organizaciones y empieza a establecer criterios de lo que se desea y no se desea para la organización, por lo cual, la organización arranca acciones una vez constituida y esta se crea legalmente el 27 de abril del 2007; integrada por 8 miembros con la presidenta de la asociación y la secretaria que son las dos personas que arrancaron el trabajo directo con la comunidad, ambas siguen actualmente activas en el servicio siendo aún miembros Tejiendo un Sueño A.C.

La constitución de la Asociación Civil en esta acta constitutiva tuvo como objeto: *“Impulsar la equidad de género y dar atención a niños, niñas, jóvenes, mujeres y grupos vulnerables para contribuir a mejorar sus condiciones de vida con trabajo multidisciplinario e interinstitucional”*, Notario Público (2007) a partir de 31 acciones.

Cuando arranca la organización esta contó con su propio espacio el cual era rentado y debido a la precariedad de recursos no se contaba con el mobiliario para la organización. A continuación se relata cómo acondicionaba la asociación civil para el desarrollo de su trabajo: *“empecé sin una silla siquiera, me traía las cosas de mi casa y como una escenografía de teatro montaba y desmontaba, montaba y desmontaba, y empecé a tener gente que confiaba en mi proyecto”* Ruiz (2013)

De esta manera la organización inicia con la presidenta, el apoyo de la secretaria de la Asociación y una socia más de la Asociación⁷⁹ y ellas, tres juntas emprenden esta labor, en donde expresa que; *“éramos todólogas”*, ya que ellas tratan de acercarse a la comunidad para trabajar, registrar, buscar apoyos, limpiar oficinas, etc., todo lo que implicaba el desarrollo de la organización y la gestión misma.

El primer apoyo que reciben y que considera la organización (aunque se encuentra aún en proceso de constituirse) es; de un presidente municipal de otro municipio para llevar a cabo una feria para consentir a la mujer, con respecto al día internacional de la mujer como lo expresa;

*“un día un presidente municipal del municipio vecino de Otumba le platicué el proyecto y le pedí apoyo para realizar una Feria donde se le consienta a la mujer por el hecho de ser mujer bajo el cobijo del día internacional de la mujer; le dije: **apóyame**, entonces, él apporto toda la infraestructura y yo me encargue de toda la gestión para acercar apoyos, de ahí empecé con las vinculaciones y así empecé”*

A raíz de la gestión que se tuvo que realizar para llevar a cabo la primera feria de la organización es cómo nace la vinculación con laboratorios de la Fundación Luis Pasteur, que posteriormente le permitirá a la organización llevar campañas de salud a diferentes comunidades de la zona.

A través del desarrollo de la vida de la organización y la atención a las mujeres en un corto tiempo se van dando cuenta que no era solamente la asesoría legal y psicológica la que necesitaba primordialmente las mujeres, sino algo más integral como lo expone: *“me doy cuenta que no es solamente la asesoría legal y psicológica, lo que necesitaban era capacitarse para enfrentar de diferente manera sus condiciones de vida...lo primero es: fortalecer su economía”* Ruiz (2013)

Un vinculación que responderá a esta nueva necesidad es la que se lleva a cabo con la Secretaria de Trabajo del Estado de México (STEM) quien le brinda el apoyo a la organización; por medio del Secretario del Trabajo que le abrió las puertas a la organización ya que es el primer convenio que se lleva a cabo de

⁷⁹ Cabe mencionar que las dos primeras eran de manera voluntaria y la tercera tenía un sueldo que pagaba la presidenta de la organización.

manera formal –firmado por escrito- lo cual detono que se diera a conocer la organización ya que el apoyo que se recibió fue de un programa que constaba de cursos de capacitación gratuitos y además con beca económica a las usuarias con lo cual se da a conocer en la comunidad muy rápido ya que este tipo de apoyos no se llevaban a la comunidad como lo argumenta la presidenta:

“un día me acerque a la Secretaria de Trabajo y tuve la gran suerte de que me recibiera el Secretario el cual me pregunta que necesitaba pero vio mis buenas intenciones pero mi desconocimiento total de las cosas, entonces le habla al director general y le dice: preséntale todos los proyectos de la Secretaria y la organización tuvo mucho apoyo... un día estaban más de 120 personas formadas y muy rápido nos rebaso al demanda”

Para atender a la población que era sujeto de apoyo; la organización aportaba el espacio físico para que se desarrollaran los cursos mientras que la Secretaria enviaba a las capacitadoras a las cuales también les pagaba la Secretaria, ya que la organización no contaba con ellas ni con recursos económicos para absorberlo.

Con este servicio que brindaba la organización pudo darle la perspectiva que la organización necesitaba; y esa integralidad que buscaba; en este sentido la organización trabaja con un enfoque de equidad de género para brindar una nueva condición social a la mujer que genere cambios en el interior de su familia, no solo en un sentido económico, sino en la toma de decisiones y de relaciones con su pareja y con sus hijos; tratando de fomentar nuevos valores y comportamientos en relación consigo misma, con su autoestima, con su capacidad de enfrentar al mundo y de resolver problemas que tradicionalmente le habían sido negados.

Bajo este enfoque es que la organización comienza a buscar otros apoyos por medio de proyectos y entra a una etapa especial⁸⁰ con INDESOL, donde gana el recurso y le permite cubrir a un mayor número de beneficiarias, así como la vinculación con otra OSC, CALDEMI por medio de la Red por la Equidad de Género, redes en las cuales se fueron integrando previamente.

⁸⁰ Especial ya que las convocatorias para otorgar recursos ya habían cerrado en periodos ordinarios, sin embargo se abre una convocatoria especial fuera de los tiempos y ellos ahora con la figura legal que le permite ser sujeto de estos apoyos entra a esta convocatoria.

De esta manera la organización trata de concientizar a la ciudadanía de la importancia de una sociedad respetuosa de la equidad de género como un valor fundamental para su crecimiento, buscando incidir en diversas dimensiones en lo:

- ✓ Económico: para mejorar su ingreso familiar.
- ✓ Social: buscar el mejoramiento de ellas como personas, mejorar la autoestima, la salud, la educación y las condiciones de vida de ellas y sus familias.
- ✓ Político: que ocupen una posición distinta, más participativa e incidente en su comunidad y en su entorno, así como la generación de políticas públicas municipales con perspectiva de género.
- ✓ Cultural y educativo: que aprendan o recuperen aspectos que las benefician como mujeres y les abra una nueva perspectiva de vida.

Bajo este enfoque se llevan a cabo las actividades de la organización y su constitución, teniendo así la posibilidad de participar en diversos programas del gobierno y otras vinculaciones que se llevan a cabo, como se muestra en el siguiente listado de actividades que se dio ese año:

- Primera Feria del Bienestar de la Mujer con el apoyo del Municipio de Otumba y de la Delegación Regional de Ecatepec del Consejo Estatal de la Mujer.
- Estudios clínicos en colaboración con la Fundación Luis Pasteur
- Servicios ginecológicos de salud para mujeres de escasos recursos
- Convenio de Participación con la Secretaría del Trabajo del Estado de México (STEM)
- Talleres de capacitación para mujeres con apoyo de STEM y con el Instituto Nacional de Desarrollo Social (INDESOL) en cuatro municipios del Edo. Mex.
- Diplomados de Desarrollo Empresarial con apoyo de la Fundación Pro Empleo
- Organizadoras de foros, promoción de pláticas, ponencias y material didáctico en la Campaña “Por un Estado Libre de Violencia”

- Apoyo a las mujeres para la promoción y comercialización de sus artículos elaborados.
- Diplomado de desarrollo humano y asertividad

2008

Para el 2008 con el trabajo realizado, se busca nuevamente el apoyo de diversos proyectos sin embargo; *“¡oh sorpresa!, ya traíamos muchas vinculaciones, y que no ganamos ningún proyecto, de ningún lado... es uno de los años que más trabajado hemos tenido”* Ruiz (2013)

En este año se buscó la donatariedad, sin embargo no se obtuvo; debido a este rechazo que busca convertirse en una organización que otorgue recibos deducibles de impuestos los obliga a llevar a cabo modificaciones en su acta constitutiva lo cual se lleva a cabo para el 27 de agosto del 2008, modificando principalmente su objeto social y actividades derivadas de esta.

Quedando su nuevo objeto de la siguiente manera *“Impulsar la equidad de género y dar atención a niños, niñas, jóvenes, mujeres, discapacitados y adultos mayores en situación de vulnerabilidad para contribuir a mejorar sus condiciones de vida con trabajo multidisciplinario e interinstitucional”*

A pesar de los cambios vertidos en esta nueva acta constitutiva nuevamente es rechazada para poder emitir recibos deducibles de impuestos, sin embargo la labor que lleva a cabo la organización y la busque de vinculaciones sigue adelante como se muestra en el listado de actividades del año 2008.

- Cursos con la intención de brindar elementos que signifiquen un apoyo a sus economías familiares con el apoyo de la PROFECO y del municipio de Otumba.
- Segunda Feria Regional del Bienestar de la Mujer con el apoyo del municipio de Otumba y el Consejo Estatal de la Mujer Región Ecatepec.
- Pláticas de prevención de cáncer de mama y cérvico uterino, con el apoyo de la Fundación CIMAB y del Centro Médico Siglo XXI.

- Proyecto regional piloto en curso de verano con niños trabajando el tema de equidad de género por medio de cuentos cerrándolo por medio de un programas de radio en cuatro municipios del Edo. de Mex.
- Encuentro de Mujeres Múicipes y Municipalistas en colaboración con el Instituto Griselda Álvarez para las mujeres del valle de Teotihuacán.
- Talleres a mujeres en vinculación con el Municipio de Acolman y el Instituto de Capacitación y Adiestramiento para el Trabajo Industrial (ICATI)
- Talleres a mujeres en vinculación con la Secretaria del Trabajo en dos municipios.
- Caravana de investigación/difusión con el apoyo del Instituto Mexicano de la Juventud (IMJUVE) en cinco municipios.
- Primera Expo Mujer Emprendedora con el apoyo de la STEM y el municipio de Acolman.

Se comienzan a desarrollar nuevos conceptos como se observó en sus actividades ante la necesidad de sacar trabajo programado, la organización se endeuda económicamente para salir adelante llevando a cabo sus actividades ya que al no tener ingresos por proyectos, donaciones u aportaciones de otros tipos, busca financiamiento por otras fuentes que no impidan desarrollar su labor.

La organización en este año sigue contando con las tres personas con las que inicia el primer año y a finales del segundo año inician tres personas a incorporarse a trabajar de manera voluntaria a la organización, gente que en algún momento se ha beneficiado de la organización, su labor la siguen llevando a cabo en las mismas instalaciones rentadas.

2009

En el 2009 continúa el desarrollo de la organización manteniendo sus vinculaciones y creando nuevas pero ahora con las tres que iniciaron y las tres personas voluntarias, dando pauta a que se pueda empezar a delegar responsabilidades y se den a cargo de áreas específicas de la organización, a cada una de ellas, además de que se empiezan a integrar más personas de manera voluntaria cuando menos un día a la semana, dando pauta a delegación

de responsabilidades y trabajo en equipo. Entre las principales actividades que desarrollan son:

- Talleres de Capacitación Productiva con el apoyo de la STEM, ICATI, e IMJUVE.
- Participación en el programa de Coinversión Social con INDESOL para apoyar a 300 mujeres en cuatro municipios.
- Proyecto “Jóvenes...Sembradores del Futuro, en convenio con el IMJUVE
- Vinculación con Asociación para el Desarrollo Integral de Personas Violadas, A.C. (ADIVAC), otorgan folletería, publicaciones.
- Inicio de las asesorías legales

2010

Para el 2010, la organización trabaja de manera regular llevando y renovando diversas vinculaciones que le permiten continuar con su labor, con las seis personas que se había conjuntado, se empiezan a incorporar otras personas voluntarias y otras con un pago gracias al programa PAIMEF, que permite tener recursos para pago de honorarios de profesionales especializados para la atención de la violencia, es decir dos psicólogas y una abogada, en las mismas instalaciones con las que iniciaron.

- Entrega de juguetes de Día de Reyes en Comunidades Rurales del Valle de Teotihuacán con apoyo del Juguetón de Fundación Azteca
- Inicia INEA 2010
- Sistema de Bachillerato en Línea en vinculación con la UAEM
- Reconocimiento “Héroes de la Salud” en el Rubro de Liderazgo Social, promovido por la Coordinación Internacional de Grupos Vulnerables en Derechos Humanos del Movimiento United for Solidarity y la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), bajo el auspicio de la Organización Mundial de la Salud (OMS).
- Cursos de Capacitación para el Autoempleo en Comunidades con apoyo de la STEM
- Campaña “No más Violencia” respaldadas por la Secretaría de Desarrollo Social y el Consejo Estatal de la Mujer y Bienestar Social.

- Participación en el programa de PAIMEF con el proyecto “Compromiso mexiquense: Fortalecimiento y profesionalización institucional para la atención a mujeres víctimas de violencia”
- Conversión en Centro Regional de Atención a la Violencia respaldadas por la Secretaría de Desarrollo Social y el Consejo Estatal de la Mujer y Bienestar Social.
- Apoyo con servicios de salud a comunidades de escasos recursos
- Expo Mujer Emprendedora Bicentenario 2010, el apoyo de Secretaria del Trabajo del Estado de México, Instituto Mexiquense contra las Adicciones, Universidad Autónoma de Chapingo, Instituto Nacional de Desarrollo Social, Universidad Autónoma del Estado de México, Escuela de Artes y Oficios de Otumba, Consejo Estatal de la Mujer, Instituto Mexiquense del Emprendedor, Encubadora de Negocios Incubask, Teotihuacan en línea, Versión Teotihuacana, Radio y Televisión Mexiquense, etc.
- Miembro de la Subcomisión de Grupos Vulnerables y de la de Subcomisión para Prevenir y Erradicar la Violencia contra las Mujeres en el Territorio Nacional de la Comisión de Política Gubernamental en Materia de Derechos Humanos de la Secretaría de Gobernación.
- Inicio de la atención psicológica.
- Participación en el programa de Coinversión Social con INDESOL

En este mismo año, un miembro que recibe honorarios de la organización sale debido a abusos económicos que lleva a cabo, y se incorporan dos personas más, sin embargo una sale por problemas personales y la otra se mantiene hasta hoy en día, con quien ya pueden e inician a formalizar las áreas de la organización delegando responsabilidades administrativas; sin embargo es necesario mencionar que no están a estructurados los cargos siguen siendo “*todólogas*”.

Se inicia de manera más formal la profesionalización de la gente que colabora con la organización a diversas instituciones como; INDESOL, INMUJERES, ADIVAC; privilegiando la capacitación para quien elabora los proyectos y dirige la organización.

2011

En el 2011 la organización se ha ido consolidando en la región y los municipios aledaños por el trabajo que ha desarrollado, además de posicionarse en diversas instituciones con las que se ha generado vinculaciones ya de manera permanente.

Es importante mencionar que con el cambio que se llevó a cabo del acta constitutiva dos miembros fundadores de la organización se retiraron de la Asociación de manera voluntaria y se dio de alta a dos nuevos miembros.

Al no tener una definición clara de los cargos o estructura de los mismos, así como las responsabilidades de cada miembro de la organización en donde todos hacen de todo; la presidenta reconoce *“los cambios drásticos internos”* Ruiz (2013) como la salida de dos de las primeras voluntarias que apoyaban mucho, pero que aún no estaban estructurados los cargos (aunque se trataba de dar responsabilidades por actividades) *“tú de esto, tú de esto, tú de esto, tú de esto, pero esta sacudida –la salida de las voluntarias- es quien las hace tener muy claro la necesidad de adecuar funciones a cada quien...”* Ruiz (2013).

En cuanto a la capacitación y profesionalización se extiende en este año ya no solo es para proyectista y presidencia sino para las áreas especializadas como psicólogas y abogadas, con la finalidad de sensibilizar y entender la labor que se desempeña hacia la población objetivo.

En la profesionalización de este año se abre el panorama hacia la cooperación internacional dándose una vinculación con la Secretaria de Relaciones Exteriores quien será el vínculo para que este año se inicie la participación con la embajada japonesa.

Nuevamente este año se intentará buscar convertirse en una organización que expida recibos deducibles de impuestos, modificando por segunda vez su acta constitutiva el 27 de marzo del 2011 en donde se mantiene el objeto social y lo que se modifican son algunas actividades que la organización realiza para alcanzar dicho objeto.

En este mismo año se continua con el trabajo de la organización con un cambio de oficinas también rentadas ya que la organización ha crecido y el espacio ya no responde a las necesidades de la organización; es pertinente mencionar que el cambio de sede implico cambio de usuarias aunque algunas usuarias siguieron a la organización quien continua con la labor que lleva a cabo como lo demuestran las actividades de la organización que se enlistan a continuación:

- Talleres de plan de negocios con FONAES, quienes otorgan financiamiento a los mejores proyectos.
- Cursos de capacitación en vinculación STEM con los cursos de BECATE.
- Proyecto Voces por la Equidad, con INDESOL por medio del programa de Coinversión Social.
- Dona un Camión, el Servicio de Administración Tributaria (SAT).
- Participación en el Proyecto “Programa de Asistencia para Proyectos Comunitarios y de Seguridad Humana (APC), con la Embajada de Japón en México”.
- Vinculación con la Universidad Autónoma del Estado de México, campus Valle de Teotihuacán. Con ellos vinculamos el servicio social, de las carreras de Psicología, Contaduría, Ingeniería en Computación, Informática Administrativa y Derecho.
- Participación de la “Primera Reunión para la Codificación del Derecho a la Paz con Perspectiva de Género en México” realizada en la Cámara de Diputados, organizado por el Centro de Estudios para el Adelanto de las Mujeres y la Equidad de Género.
- A solicitud especial se impartieron cursos de Bombón y Chocolatería para niños de preescolar.
- Participación en el Seminario Taller de Planificación Participativa para el Diseño de Proyectos de Desarrollo con componentes de Cooperación Internacional.
- Investigación: Análisis sobre los mecanismos para el adelanto de las mujeres específicamente en el Estado de México en colaboración con Centro de Estudios para el Adelanto de las Mujeres y la Equidad de Género (CEAMEG).

- Participación en el Proyecto de PAIMEF, 2011: Compromiso mexiquense: fortalecimiento institucional para la prevención y atención a la violencia contra las mujeres y piloteo de atención a mujeres en situación de violencia para su implementación.

2012

Para el 2012 se renuevan los convenios con los que ha logrado entablar lazos de colaboración, como se observará en las actividades de este año se logra obtener la autorización del SAT para ser una OSC, que pueda expedir recibos deducibles de impuestos al mismo tiempo que se aprueba el proyecto con la embajada japonesa, lo que significa que la organización podrá contar con sus propias instalaciones.

- Cursos de capacitación en vinculación con Secretaría del Trabajo (ST) del Estado de México (BECATE) en tres comunidades del municipio de San Martín de las Pirámides y en el mismo municipio.
- Se firmó el convenio de Cooperación Internacional de APC con el Gobierno Japonés
- Participación en el programa de Coinversión Social con INDESOL en dos proyectos: a) Mujeres por el Desarrollo: Proyecto de dignificación de Vida y Fortalecimiento de Capacidades Individuales y de Organización Comunitaria para el Fortalecimiento de Mujeres de los Municipios de San Martín de las Pirámides y Teotihuacán, México; y b) Soñando y Transformando Realidades: Proyecto de Empoderamiento y Desarrollo Integral de Mujeres del Municipio de San Martín de las Pirámides para su Productividad y Dignificación a través de la Capacitación y la Generación del Capital Social.
- Participación en el programa del PAIMEF, con el proyecto: Gobierno en Grande: Proceso Coeducativo para la Prevención y Atención a la Violencia contra la Mujer.
- Inauguración del “Centro de Desarrollo Comunitario Tejiendo un Sueño para personas en situación de vulnerabilidad y mujeres con necesidad de apoyo” con apoyo del Gobierno Japonés y el Gobierno del Estado de México.

Es importante mencionar que en estos años de manera permanente y actualmente se llevan a cabo la atención psicológica y la asesoría jurídica, así como la participación frecuentemente en foros, seminarios, cursos y congresos de equidad de género, violencia contra la mujer, derechos de las mujeres, de los niños y de los jóvenes, de desarrollo sustentable y de políticas públicas, organizados por Universidades, Organizaciones de la Sociedad Civil, el Instituto Nacional de las Mujeres, la Secretaría de Desarrollo Social, la Secretaría de Relaciones Exteriores y otras Instancias, para fortalecer los trabajos que a este respecto se realizan, aprender y aplicar nuevas metodologías.

La organización también trabaja de manera permanente en diagnósticos, estadísticas, estudios, campañas, propuestas y proyectos de desarrollo con el tema de equidad de género como eje transversal de sus acciones.

Se llevan a cabo ferias regionales el concepto de ella es: la Feria para el bienestar de la mujer; en esta feria se les acercan una serie de beneficios, de salud, de belleza, de economía, de autoestima y de comercio.

Se lleva a cabo la Expo mujer emprendedora; que está dirigida a mujeres que han emprendido sus propios proyectos productivos a raíz de haberse capacitado en la organización; creándose un espacio de comercialización, intercambio de mercado, apertura y vinculación con diversas organizaciones ya que se invitan diversos actores que pueden ofertar financiamientos, es importante mencionar que este proyecto es respaldado por el Secretario del trabajo quien inaugura dicha feria.

Estas ferias tenían sus propias fechas, una conmemorando el día internacional de la mujer y por otro lado la expo-venta de los trabajos desarrollados por las mujeres que toman cursos de capacitación en la organización durante el año; llevándose a cabo cada año; sin embargo para el 2010, 2011 y 2012 se ha empatado a una feria.

Entre las actividades cotidianas se llevan a cabo una labor permanente se encuentran: Asistencia Social, Asistencia Jurídica, Asistencia Psicológica, Promoción de los Derechos Humanos, Motivación, Autoestima y Desarrollo Humano, en apoyo a mujeres vulnerables, con apoyo de profesionales de la

región; entre las actividades, eventos, acontecimientos más representativas que marcan la historia de la organización se presentan a continuación:

Es importante remarcar que estas actividades de la organización están dirigidas a mujeres en situación de vulnerabilidad.

Vemos que la organización no solo atiende el centro del municipio de San Martín de las Pirámides sino que atiende sus comunidades y algunos municipios aledaños que soliciten sus servicios.

7.4.2 Logros representativos de la organización

A través del trabajo desarrollado y las vinculaciones que se desenvuelven a lo largo de la vida de la organización, ésta ha logrado ser reconocida como miembro de redes nacionales y como centro especializado en diferentes vertientes de trabajo por diversas instituciones como vemos a continuación.

Miembro de Redes Nacionales

¿La organización ha buscado preguntar porque buscar ser parte de una red?
¿Que significa estas en estas redes nacionales?

En el mundo ya hoy en día es indispensable trabajar en redes de trabajo con otras organizaciones por lo que la organización de TUS también ha buscado como incorporarse a diversas redes de trabajo, lo cual ha ido haciendo a lo largo de su vida. Para pertenecer a estas redes se tuvo que cumplir con una serie de requisitos y esperar respuesta para su aprobación o no a la incorporación a estas redes nacionales.

- Red de Mujeres por el Desarrollo en América Latina y El Caribe con sede en Costa Rica y con trabajo en América Latina.
- Red de Sub Comisión Nacional para prevenir y erradicar la Violencia contra las Mujeres en el territorio nacional.

Además de pertenecer a redes más de tipo informal o bien voluntaria como son:

- Red por la Equidad de Género en México
- Red Nacional de Mujeres Munícipes y Municipalistas

Centro de Capacitación Externa

Como se ha visto la organización desde sus inicios ha trabajado con la Secretaría de Trabajo del Estado de México, gracias a este vínculo, el trabajo que desempeña la organización y cumpliendo una serie de documentación y requisitos para que se le otorga la certificación a la organización como Centro de Capacitación Externa reconocido y avalado por la Secretaría del Trabajo con validez nacional en el 2011.

Centro Externo de Atención a la Violencia

El gobierno Federal, a través de INDESOL por medio de su programa de PAIMEF, trata de implementar y ejecutar programas de prevención de la violencia contra las mujeres a nivel estatal por medio de sus instituciones. En el caso del Estado de México es por medio del Consejo Estatal de la Mujer quien se encarga de coordinar las acciones y organizaciones que atenderán el programa estatal en cada uno de sus municipios, en el caso del municipio de San Martín de las Pirámides es Tejiendo un Sueño quien se encarga de la ejecución de dicho proyecto en reconocimiento de su trabajo.

Este proyecto es Estatal perteneciente al Estado de México el cual tiene la opción de apoyar algunos municipios o bien a organizaciones de la sociedad civil, en este caso el proyecto le ha otorgado a la organización la sede como Centro Regional de Atención a la Violencia.

Es importante mencionar que las dependencias gubernamentales como el DIF, la oficialía de partes, el instituto municipal de la mujer e incluso derechos humanos municipal envían a las personas a la organización para ser atendidas, ya que la organización ha generado más vinculación que el propio ayuntamiento.

A raíz de pertenecer al programa de PAIMEF; debido a la escasez de instituciones a nivel municipal que puedan asumir la tarea de atención a la violencia y sobre todo por el trabajo que la organización ha realizado es que logra convertirse en Centro Regional de Atención a la Violencia.

Centro de Desarrollo Comunitario

Al convertirse en sujeto de apoyo del gobierno japonés las nombra como Centro de Desarrollo Comunitario, ya que la base del apoyo de su convocatoria es justamente apoyar a Centros de Desarrollo Comunitario, característica que cumple la organización con el trabajo que desarrolla, es así que con la inauguración de las nuevas instalaciones de la organización se le da el reconocimiento como Centro de Desarrollo Comunitario en 2012.

Llevando con ello a un impacto social refiriéndonos a la reproducción del modelo de ayuda para la comunidad; a raíz del trabajo de la organización se crea por varios miembros de la comunidad el interés por crear más OSC en el municipio y/o desarrollar sus propias iniciativas.

7.4.3. Casos de éxito simbólicos para Tejiendo un Sueño A.C.

Entre los casos de éxito que tiene la organización podremos encontrar una gran diversidad a lo largo de la vida de la organización muestra de ellos son las beneficiadas que se han convertido en capacitadoras como ya fue expuesto, pero se ha decidido redactar también casos simbólicos para la organización y que han realizado un cambio radical en la vida de las mujeres beneficiadas, que al voltear a ver estos casos los integrantes de la organización recuerdan la razón del porque existe Tejiendo Un Sueño, A. C. y toman nuevo aliento para seguir adelante, mostrando con ello como la organización cambia y re-significa la vida, no solo de los usuarios de los servicios de la organización sino de sus miembros.

Existe varios casos de éxito que la organización puede contar en su existencia, sin embargo se expondrá un caso genérico llamémosla Lulis; ella, tenía varias condiciones antes de llegar a la organización; primer condición su marido no la dejaba ir a los cursos, segunda condición sus hijos habían abandonado sus estudios y tercera, ella solo tenía la primaria.

Llega a Tejiendo un Sueño y toma un curso de capacitación de panadería, al ver el movimiento en la organización, entonces empieza simultáneamente a estudiar la secundaria; al ver esta situación, en su casa sirve de motivación para que sus hijos regresaran a sus estudios en sistema escolarizado -que ya habían abandonado-, por otro lado al terminar el curso de panadería junto con otras dos usuarias deciden emprender su propio negocio, utilizando la infraestructura de la

organización, quien les daba la facilidad de hacerlo como taller productivo, ellas hacían sus cosas y las vendían; de las tres que iniciaron este negocio es la única que sigue hasta hoy en día teniendo su negocio.

La organización tiene un proyecto en colaboración con FONAES donde se establece como sede estatal para desarrollar un proyecto piloto, en este proyecto apoyan a diversas usuarias para que pongan su propio negocio, y una beneficiarias es *Lulis*; con lo cual FONAES le pone parte del equipamiento de su negocio; ella continua con los cursos ya más avanzados, en panadería y repostería; ahora el marido no le prohíbe ir; ahora ya va por ella a la organización, a la hora de la salida; para lo cual ha implicado un cambio.

La organización sigue su labor con sus talleres entre los que ofrece, uno de plomería y reparación de artículos electrodomésticos (buscando la equidad y que no sean actividades catalogadas solo para la mujer, o bien que las mujeres pueden llevar a cabo otro tipo de actividades catalogadas para hombres), ahora el esposo de *Lulis* va a tomar estos dos cursos a la organización; visualizándose este un éxito en sí mismo porque, ya no sólo no le impide ir a la organización a su esposa, sino; que él ya se integraba a la organización, o bien ella lo integraba. Cabe destacar que al ser beneficiarios de estos talleres se comprometen a la asistencia de talleres de fortalecimiento es decir, no solo de aprender una tarea determinada sino de cuestiones teóricas y prácticas como equidad de género, violencia, autoestima etc.

El tiempo transcurre y por determinada circunstancia el esposo de *Lulis* se enferma y casi le amputan una pierna, hoy en día *Lulis* es el sostén de su familia y sus ayudantes son su marido y sus hijos (ellos siguen estudiando).

También se presentan casos emblemáticos en donde las mujeres han puesto sus propios negocios, rompiendo estigmas, como *“que la mujer no estudio o que la mujer no trabaja, o que no puedes salir de ciertas horas de tu casa porque no es bien visto en la región”*.

Otros casos de cambios se suscitan de diversas expresiones; un día llego una mujer programada para dejar de existir al año siguiente de llegar a la organización, porque todas las mujeres de su familia habían muerto a los 60 años

(su abuelita, su mamá, sus tías, sus hermanas), ella venia programada para morir, porque al siguiente año cumplía los 60 años donde, bajo sus supuestos le tocaba morir pero para pasar este tiempo, busco una actividad que le ayudara a pasar el rato y fue la organización en la cual se impartía el curso de desarrollo humano, constelaciones familiares, etc.; Llego el año siguiente donde cumplió sus 60 años y ellas sigue viva, llego el año siguiente y ella sigue viva, sigue asistiendo a cursos y se le ha olvidado que se tenía que morir.

Hay muchos casos de éxito si le queremos poner un nombre nosotros pensaríamos en casos tipo y caos emblemáticos, cambios de conducta, superación cuestiones como depresión, de quererse suicidar y están aún con vida, luchando por seguir adelante, se han ganado custodias de hijos, etc. la lista puede ser interminable si nombramos cada cambio que ha logrado la organización, además de los cambios que ha generado y aún no lo saben.

La Actualidad, 2013 y 2014

La organización continúa con el trabajo que viene desarrollando desde su origen.

La organización al tratar de darle un enfoque más organizado a la Asociación Civil que se ha venido desarrollando solo de buena voluntad, como lo expresa su presidenta, ahora siente la necesidad de establecer misión, visión, principios y valores como a continuación se describen:

Misión: *“Trabajar en la gestión integral de programas, proyectos y la dotación de servicios asistenciales a la población, en favor del desarrollo humano y el fortalecimiento de capacidades individuales, sociales e institucionales en el Valle de Teotihuacán; La **visión** actual es “Ser una institución de la sociedad civil que coadyuva para el desarrollo humano y fortalecimiento de capacidades individuales, sociales e institucionales, en los medios rural y urbano del Valle de Teotihuacán, en el Estado de México” y sus **principios** por los cuales se rigen son: “El desarrollo local y comunitario basado en relaciones humanadas, de respeto a las diferencias de los diversos actores sociales y su coexistencia en solidaridad. La participación activa de la sociedad civil y la potenciación de sus capacidades de organización y de corresponsabilidad”. TUS (2013)*

Sus Valores

Amor para el desarrollo humano integral.

Solidaridad con el desarrollo local y comunitario.

Justicia para la procuración de la paz y la cohesión social.

Honestidad para la transparencia y rendición de cuentas.

Equidad de género para la igualdad de oportunidades.

Libertad para el desarrollo de capacidades.

Respeto a la diversidad sociocultural.

Responsabilidad con un medio ambiente sustentable.

Actividades permanentes de la organización

Asesoría Jurídica

Este servicio está dirigido a toda población que lo requiera, sin embargo por el tipo de organización las usuarias son principalmente mujeres.

Los temas que más solicitados son:

- Pensión alimenticia
- Guarda y custodia de menores
- Violencia a las mujeres sus hijos e hijas.
- Divorcio
- Abandono de hogar

Se cuenta con un Abogado titulado que dedica los lunes a asesorar a las personas (mujeres 97% y hombres 3%) que requieran sus servicios, con una cuota de recuperación de \$30 pesos; sin embargo si no cuentan con el recurso no hay problema se les brinda el servicio.

En los casos que se lleve a cabo un proceso se le da la continuidad con una cuota de recuperación de acuerdo a un tabulador⁸¹, en donde las cuotas son más bajas que las cuotas que se encuentran en el mercado.

Atención Psicológica

Este servicio está dirigido a la población que lo requiera; el servicio se divide en adultos, adolescentes y niños; existe una amplia demanda sin embargo por el tipo de organización los usuarios son principalmente mujeres adultas y adolescentes así niños en general.

⁸¹ Esta cuota cubre principalmente gastos de viáticos, copias y trámites, principalmente.

La duración del servicio por sesión es de 1hr. por cada persona y el tiempo de terapia es diferente para cada persona ya que depende de cada proceso.

Se cuenta con tres psicólogas tituladas de base, las cuales tienen una cuota de recuperación de \$30 pesos; sin embargo si no cuentan con el recurso no hay problema se les brinda el servicio.

La atención se da de manera voluntaria, su demanda rebasa a la organización debido a que son procesos y hasta que uno se da de alta puede abrirse el espacio para atender a un nuevo paciente; que permanece en una lista de espera, es interesante mencionar que la gente que se inscribe en esta lista si se espera el tiempo para ser atendido, pero también es importante mencionar que hay deserción en el proceso ya que hay quien asiste y ya que se sienten mejor ya no regresan, o bien faltan a dos citas y pierden el lugar debido a la corresponsabilidad⁸² que la organización trata de promover.

Círculos de Estudio

Se crean círculos de estudio en colaboración con el INEA para terminar los estudios de alfabetización, primaria y secundaria, los cuales tienen validez oficial. El INEA capacita a sus profesores; este servicio no tiene ningún costo, el material de estudio es del INEA quien proporciona los libros a cada alumno que se inscribe, para que; asesorados por su profesores puedan contestarlos, los cuales son revisados y una vez terminados pueden presentar el examen correspondiente, cada examen se presenta por libro contestado y este no tiene ningún costo.

Las profesoras son miembros de Tejiendo un Sueño, A.C. que asesoran a las personas que se quieren actualizar en sus conocimientos y terminar sus estudios. El servicio que estos prestan así como sus instalaciones es de manera gratuita.

Bachillerato en Línea

⁸² Es decir la organización le está otorgando a las usuarias el servicio a cuotas significativas por lo que se espera de ellas es su asistencia. Y en caso de no asistir pierden su lugar otorgándose a alguien quien lo pueda aprovechar.

El bachillerato en línea se ofrece en colaboración con SEP a través de la Universidad Digital del Gobierno del Estado de México; este bachillerato consta de 49 materias pudiendo obtener el nivel técnico en administración, informática y contabilidad. La información y guías de estudio son proporcionadas en línea.

Si sé está trunco, se presenta el certificado parcial para buscar las equivalencias, estas no tienen un costo; solamente se pagan las materias que se tengan que presentar, en este caso la materia cuesta \$62 pesos y el examen \$43, este costo es para la universidad digital que es del Estado de México. El examen se hace en las instalaciones de la organización y en casos extraordinarios se apoya en un café internet.

El bachillerato tiene sus asesores en línea sin embargo la organización tiene sus propios asesores, para apoyar a la población que lo requiera; estos asesores reciben un estímulo económico por parte de la organización.

Talleres Temáticos

Estos talleres están dirigidos a las mujeres en situación vulnerable; impartándose bimestralmente así como al inicio de los talleres de capacitación, sobretodo responden a la solicitud de las usuarias. Estos cursos no tienen ningún costo y son impartidos por el personal de la organización o por vinculación con diversas instituciones.

Las temáticas que se tocan en los talleres son principalmente:

- Autoestima
- Liderazgo
- Empoderamiento
- Toma de Decisiones
- Prevención de la violencia
- Ciudadanía
- Equidad de género
- Perspectiva de género
- Incubación de Negocios
- Derechos Humanos

- Finanzas Familiares
- Prevención de cáncer de mama y cervico uterino
- Violencia en el noviazgo

En materia de Salud

La organización busca la vinculación con el seguro popular para que se lleven a cabo los estudios ginecológicos, promueven en las usuarias utilizar los servicios que se ofrecen y la importancia de tenerlos.

Se tiene una vinculación con la Fundación Luis Pasteur, quienes proporcionan estudios de colposcopia, Papanicolaou, y palpación de mama en paquetes a muy bajo costo.

Se cuenta con una vinculación con Fundación CIM*AB que da pláticas de prevención y detección otorga material de difusión y en casos necesarios se establecen los lazos para la atención de las usuarias, considerando que tienen cuotas de recuperación más bajas que las que se encuentran en el sector privado. Aquí se canaliza y se recomienda a las mujeres que lo requieran.

También se brinda apoyo con consultas periódicas, estudios clínicos, pláticas y campañas de concientización en vinculación con laboratorios de la región, con Pfizer, con ginecólogos y médicos de la región.

Capacitación para el autoempleo

La organización fomenta la capacitación en actividades productivas de autoempleo y de economía doméstica que puedan significarles un ingreso extra a través de diversos cursos; se promueven proyectos productivos sostenibles, rentables y de beneficio común.

En la actualidad la organización cuenta con diversas modalidades de programas de apoyo los cuales responden a las vinculaciones que se han establecido para brindar el apoyo a las mujeres como se describe a continuación:

Modalidad 1. Tejiendo un Sueño

La organización imparte cursos de capacitación con una cuota de recuperación simbólica de \$50 pesos (el pago es para el instructor) por el curso que tiene una duración de dos semanas siempre y cuando se conforme un grupo de 15 participantes como mínimo, estos cursos responden a la demanda de la población y la disponibilidad de las instructoras; es importante mencionar que la organización proporciona sin costo el espacio para que se lleve a cabo la capacitación y el material (materia prima) necesario. Los cursos cuentan con un reconocimiento de la organización ya que es considerado como Centro de Capacitación Externo avalado por la Secretaria de Trabajo.

Estos cursos pueden impartirse en diversas comunidades aledañas siempre y cuando se conforme un grupo con el mínimo requerido; hay dos formas de estar presentes por medio del camión de la organización y por medio de las delegaciones comunitarias.

Estos cursos se imparten principalmente en el primer semestre del año, ya que en este periodo no se han llevado a cabo los convenios o la asignación de recursos de otras organizaciones.

Algunos temas de los cursos que se imparten en la organización son:

- ✓ Marquetería
- ✓ Carpintería
- ✓ Dulces típicos
- ✓ Plomería
- ✓ Reparación de aparatos electrodomésticos
- ✓ Pintura en madera, en tela y en cerámica.
- ✓ EcoArte
- ✓ Conservas
- ✓ Jabones aromáticos
- ✓ Repostería y panadería
- ✓ Repujado
- ✓ Bombonería y chocolatería
- ✓ Pop Cakes
- ✓ Barro

- ✓ Pasta flexible
- ✓ Macramé
- ✓ Embutido
- ✓ Gelatina artística
- ✓ Filigrana
- ✓ Falso vitral
- ✓ Porcelana rusa
- ✓ Velas
- ✓ Corte de cabello y peinado
- ✓ Uñas

Modalidad 2. ICATI

La organización se vincula con el Instituto de Capacitación y Adiestramiento para el Trabajo Industrial (ICATI), perteneciente al Escuela de Artes y Oficios (EDAYO) de Teotihuacán y de Otumba e imparte cursos de capacitación con una cuota de recuperación simbólica de \$52 pesos (esto ampara el pago del certificado que les otorgan) por el curso que tiene una duración de 9 días con 3 horas por día; siempre y cuando se conforme un grupo de 15 participantes como mínimo y un máximo de 25 (siempre privilegiando grupos pequeños para que tengan calidad de atención las usuarias), esta modalidad es exclusiva para mujeres mayores de 18 años, estos cursos cuentan con un reconocimiento expedido por la Dirección General del ICATI.

La organización proporciona sin costo el espacio para que se lleve a cabo la capacitación y el material de trabajo lo compran las participantes ya sea individual o por equipos.

Al inicio de año se lleva a cabo una petición de cursos al ICATI, con la experiencia ganada a través de los años se pueden contar con 20 cursos para todo el año, con posibilidad de aumentar el número; la temática de los cursos y las fechas de impartirlo los determina la organización de acuerdo a sus espacios disponibles.

Estos cursos pueden impartirse en diversas comunidades aledañas siempre y cuando se conforme un grupo con el mínimo requerido y tengan un espacio para

desarrollarlos; la organización equipa el espacio con los requerimientos necesarios.

Algunos temas de los cursos que se imparten en la organización con esta vinculación son:

- ✓ Electricidad residencial
- ✓ Elaboración de dulces típicos
- ✓ Reparación de aparatos electrodomésticos
- ✓ Corte de cabello y peinado
- ✓ Uñas de fantasía
- ✓ Técnica de maquillaje
- ✓ Artesanía en hoja de maíz
- ✓ Decoración con globo
- ✓ Panadería
- ✓ Elaboración de pasteles finos
- ✓ Preparación de postres
- ✓ Figuras de papel crepé
- ✓ Elaboración de productos lácteos
- ✓ Computación básica
- ✓ Bordado de listón
- ✓ Repostería
- ✓ Artesanía en Deshilado
- ✓ Gelatina Artística

Modalidad 3. BECATE

La organización se vincula con la Secretaría del Trabajo (ST) del Estado de México, directamente Regional de Ecatepec. Con esta vinculación se pueden ofrecer cursos sin ningún costo para las beneficiarias; se les otorga el material, el instructor y además tienen acceso a una beca económica que va de acuerdo al salario mínimo vigente en el Estado de México, la duración del curso es de un mes y medio a dos meses; la finalidad de este programa es que ellas sean capaces de crear su propio negocio ya sea de manera individual o en grupo. Los

grupos en esta modalidad son de 20 a 25 personas; esta modalidad está dirigida a personas con escasos recursos.

Para entrar en este programa se hace por medio de una convocatoria para reunir a la gente interesada, en esta modalidad existe de lista de espera.

Para poder llevar a cabo esta modalidad la organización solicita a ST los cursos y ellos determinan el número de cursos que le asignarán de acuerdo con la región y el recurso. El mínimo de cursos que la organización imparte en esta modalidad son seis y pueden llegar hasta doce de acuerdo a la experiencia, estos pueden ser impartidos en el transcurso del año.

El enfoque que la organización dirige a estos cursos es que sean proyectos productivos, es decir, que todo lo que aprendan se vea reflejado en un producto que pueda estar a la venta; las temáticas que son abordadas en este enfoque son las que se imparten en la modalidad 1, ya que se tiene la factibilidad de contar con las instructoras las cuales han obtenido la constancia como agente capacitador externo, a las cuales se les asigna un registro otorgado por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social Federal.

Modalidad 4. Solicitudes Específicas

Existen cursos que se imparten en delegaciones aledañas o bien, escuelas preescolares, primarias, secundarias y bachilleratos u otras organizaciones que solicitan por escrito a la organización cursos de capacitación específicos, estos se llevan a cabo de acuerdo al nivel que lo solicitan por ejemplo si es para niños el curso es de una semana con un costo de \$25 pesos; o bien se va moldeando el curso de acuerdo a las necesidades expresadas.

Modalidad 5. Externos

Son cursos de capacitación que pueden desarrollarse cuando se consiguen recursos de otras organizaciones de tipo privado o federal por ejemplo, el INDESOL, IMJUVE, etc.

Para obtener estos recursos la organización debe crear proyectos que sean sometidos por las autoridades correspondientes y una vez aprobados se les

otorgarán los apoyos correspondientes; por lo cual estos cursos se pueden otorgar en la segunda mitad del año.

Estos cursos son de dos semanas con grupos de 15 personas como mínimo y dependiendo del monto asignado son los cursos que se puede ofrecer; la organización otorga el espacio, las instructoras y material para su capacitación a las beneficiarias, dándoles al final una constancia (con reconocimiento recordemos que es considerado centro de capacitación). En esta modalidad se complementan los talleres con cursos de desarrollo humano para lograr un fortalecimiento integral.

Actividades complementarias

De la misma forma trata de ofrecer servicios innovadores, que inviten a las mujeres a integrarse a la organización; entre estas actividades destacan; zumba, ciclos de cine y libro club.

Como podemos observar para que se lleven a cabo las actividades que ofrece la organización, es importante las vinculaciones que he desarrollado a lo largo de su trabajo, a continuación se exponen los principales programas con los que se vincula.

Principales programas de apoyo con los que se vincula Tejiendo un Sueño, A.C.

Programa de Apoyo a las Instancias de Mujeres en las Entidades Federativas (PAIMEF)

Este programa sirve para implementar y ejecutar programas de prevención de la violencia contra las mujeres, el PAIMEF responde a una obligación gubernamental de hacerle frente a esta situación y se apega a lo establecido en la normatividad nacional y a los principios internacionales suscritos por nuestro país en materia de violencia de género. INDESOL (2010)

Recordemos que este programa desde el ámbito federal baja por lo estatal y a su vez a lo municipal siendo TUS el receptor y reproductor de dicho programa.

Programa de Coinversión Social de INDESOL

El programa de coinversión Social (PCS) promueve y fortalece la participación de la sociedad civil organizada en acciones de desarrollo social que beneficien a personas en situación de pobreza o vulnerabilidad; este programa se basa en el principio de corresponsabilidad, a través de un esquema de coinversión, sumando los recursos gubernamentales junto con los recursos de los actores sociales para realizar los proyectos, INDESOL (2010), que promuevan el desarrollo de la sociedad.

Instituto de Capacitación y Adiestramiento para el Trabajo Industrial (ICATI)

Como se observara en su misión este programa lo que busca es promover la capacitación y adiestramiento en la población para promover el desarrollo de la población; su misión de ICATI es

“ser un instrumento que contribuya al Desarrollo Integral del ser humano, a través de la capacitación y el adiestramiento para y en el trabajo, para satisfacer la demanda de mano de obra calificada del sector productivo y social en el Estado de México. Sus objetivos son: Promover e impulsar la Capacitación y el Adiestramiento para y en el Trabajo Industrial en el Territorio Estatal; auxiliar a las empresas en el cumplimiento de sus obligaciones legales en materia de Capacitación y Adiestramiento; participar en la satisfacción de la demanda de capacitación y adiestramiento tanto del sector empresarial como de los diversos sectores sociales; incidir en la productividad de las empresas mediante la Capacitación y el Adiestramiento, Mex. (2011).

Secretaría del Trabajo (ST) del Estado de México

Por medio de la vinculación que se lleva a cabo con la Secretaría del Trabajo del Estado de México se busca promover la capacitación en la población del municipio, promovido y ayudado de las becas que lo acompañan ya que este es un gran estímulo para fomentar economías; la misión de la STEM es que

“Los integrantes de la Secretaría del Trabajo estamos comprometidos dentro del marco del derecho, a propiciar las mejores condiciones laborales, que permitan la generación y conservación del empleo para el bienestar de los trabajadores y las familias mexiquense y su objetivo es la encargada de ejercer las atribuciones que en materia laboral corresponden al Poder Ejecutivo del Estado, Mex. (2011)”

Secretaría de Relaciones Exteriores

En el trabajo desarrollado por la organización de las exposiciones que lleva a cabo convoca a diversas organizaciones al mismo tiempo que es invitada por

otros espacios a brindar testimonio del trabajo realizado; la organización va dando a conocer su labor que desarrolla en la comunidad; de esta manera es que se establece el vínculo con la S.R.E. que reconoce su trabajo y busca para la organización vincularlos con espacios y organizaciones con las que pueda trabajar; siendo esta una ventana muy importante para TUS.

Gobierno Japonés

Se abre una convocatoria de apoyo al Desarrollo Comunitario de parte del gobierno japonés a México como muestra de solidaridad, la cual es focalizada a la corresponsabilidad de una combinación de organizaciones municipales en colaboración con sociedad civil. Cabe mencionar que este tipo de programas no son de manera permanente; y no se tiene certeza de cuando salen o bajo que términos y las características pueden solicitar. En este caso la vinculación por única ocasión estableciendo un vínculo que significara un cambio radical a la organización.

Como hemos observado en la vida de la no son solo estos programas con lo que se ha vinculado sino que también se han establecido vínculos de trabajo conjunto, sino una gran cantidad de ellos de manera formal, es decir por escrito manifestado en forma de contratos , convenios, etc. y otros tantos de manera informal es decir que se dan de palabra y cabria mencionar de buena fé.

A continuación se muestra en la siguiente tabla en la cual se muestra el nombre de la organización y los años desde la existencia de la organización en las “X” se evidencia el año en que han participado juntas de manera informal mientras que el las “X” sombreadas se muestran las que se ha establecido de manera formal.

Tabla 11. Vinculación de TUS

	Organización	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
1	Asociación para el Desarrollo Integral de Personas Violadas, A.C. (ADIVAC)			X	X	X		
2	Ayuntamiento de San Martín de las Pirámides			X	X	X	X	X
3	Bachillerato en Línea en vinculación con la UAEM				X	X	X	X
4	Centro de Estudios para el Adelanto de las Mujeres y la Equidad de Género (CEAMEG)					X	X	X

5	Comisión Nacional para Prevenir y Erradicar la Violencia contra las Mujeres en el Territorio Nacional					X	X	X
6	Consejo Estatal de la Mujer y Bienestar Social			X	X	X	X	X
7	Delegación Regional de Ecatepec del Consejo Estatal de la Mujer	X	X	X				
8	Desarrollo Integral de la Familia, (DIF) Estado de México						X	X
9	Encubadora de Negocios Incubask	X	X			X		
10	Escuela de Artes y Oficios de Otumba	X	X	X	X	X	X	X
11	Escuela de Artes y Oficios de Teotihuacán		X	X	X	X	X	X
12	ESTIC N° 72 "Felipe Carrillo Puerto"	X	X	X	X	X		
13	Fundación Pfizer			X	X	X		
14	Fundación CIMAB		X	X	X	X	X	X
15	Fundación Luis Pasteur	X	X	X				
16	Fundación Pro Empleo del Estado de México	X		X				
17	Embajada de Japón					X	X	X
18	Instituto de Capacitación y Adiestramiento para el Trabajo Industrial del Estado de México (ICATI)			X	X	X	X	X
19	Instituto Electoral del Estado de México					X	X	X
20	Instituto Griselda Álvarez		X	X		X		
21	Instituto Mexiquense contra las Adicciones			X	X	X		
	Instituto Mexiquense de la Juventud		X	X	X	X		
22	Instituto Mexiquense del Emprendedor	X	X	X	X	X		
23	Instituto Nacional de Educación para los Adultos			X	X	X	X	X
24	Instituto Nacional de la Juventud		X	X	X			
25	Instituto Nacional de las Mujeres				X	X	X	X
26	Juguetón de Fundación Azteca				X			
27	Kalnemi Casa de la Vida AC	X	X	X				
28	Municipio de Acolman		X	X	X	X		
	Municipio de Teotihuacan				X	X	X	
29	Municipio de Otumba	X	X	X				
30	Preparatoria Of. N° 19		X	X	X	X	X	X
31	Procuraduría Federal del Consumidor (PROFECO)		X	X	X	X		
32	Programa de PAIMEF del Instituto Nacional de Desarrollo Social (INDESOL)				X	X	X	X
33	Programa de Coinversión Social del Instituto Nacional de Desarrollo Social (INDESOL)	X		X	X	X	X	X
34	Programa Nacional de Apoyo para las Empresas de Solidaridad FONAES					X	X	
35	Radio y Televisión Mexiquense	X	X	X	X	X		
36	Red de Mujeres por el Desarrollo de América Latina y del Caribe					X	X	X
37	Red por la Igualdad y la Equidad de Género en México	X	X	X				

38	Secretaría de Trabajo del Estado de México	X	X	X	X	X	X	X
39	Secretaría de Desarrollo Social	X	X	X	X	X	X	X
40	Secretaría de Relaciones Exteriores					X	X	X
42	Secretaría de Hacienda y Crédito Público, (SHCP) Camión					X		
43	Teotihuacan en línea				X	X	X	
44	Universidad Autónoma de Chapingo			X	X	X		
45	Universidad Autónoma del Estado de México, campus Valle de Teotihuacán				X	X	X	X
46	Universidad Digital del Estado de México				X	X	X	X
47	Universidad Privada del Estado de México, Plantel Tecámac.				X	X	X	X

Estructura Organizacional

En la historia de la organización no se han elaborado; manual de la organización, manual de puestos o manual de procesos o procedimientos o una estructura organizacional por los cuales se rijan, se ha concentrado en el trabajo operativo más que la formalización de la organización como lo evidencia su relato:

“...entonces como a medio año fue cuando nosotros empezamos ya con la parte de capacitación productiva y luego empezamos con algunas cuestiones de concientización de la salud y luego todo termino como una bola de nieve y se nos vino encima y tuvimos que ir absorbiendo; es hasta el 2011 que empezamos como a plantear una misión y una visión” Ruiz (2013)

En este sentido la organización ha funcionado según las necesidades tanto en desarrollo y actividades que esta requiera, una característica que describe a la organización es el trabajo integral que llevan a cabo sus miembros ya que todos ellos intervienen en las diversas tareas de la organización; un ejemplo de ello básico, es el aseo de las instalaciones ya que todos lo realizan, se ven a sí mismo como *“todólogos”*,

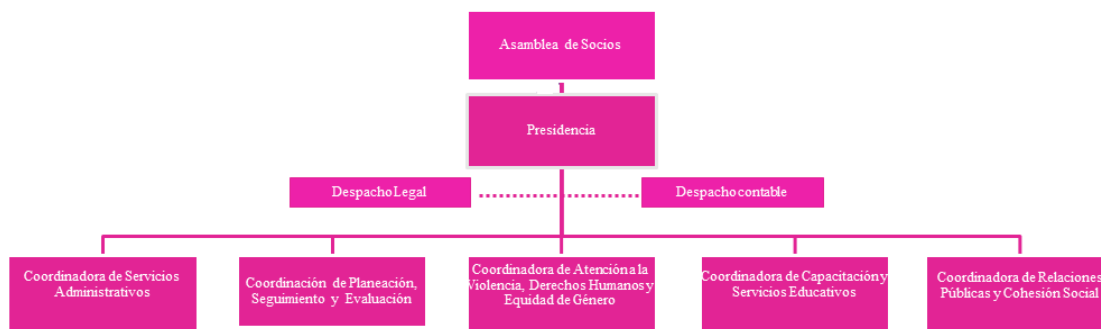
En el acta constitutiva se observa que el órgano supremo es la Asamblea General de Asociados y que la Asociación será administrada por un órgano directivo que será la mesa directiva integrada por presidente, secretario, tesorero y dos vocales, Notario Público (2007), aunque más adelante analizamos su ejecución.

En cuanto a las áreas funcionales de la organización nunca se ha realizado un organigrama que determine dichas áreas, aunque internamente en su vocabulario han nombrado esas áreas de manera instintiva, en función de las

actividades mismas de la organización. Sin embargo no se cuenta con un organigrama para identificar, determinar y poder nombrar a las áreas de la organización, con el fin de mostrar una fotografía de la organización se trabajó en colaboración con la presidencia y se han determinado las áreas sustantivas de la organización como se expone en el organigrama 1 en nuestra necesidad racional y pragmática de hacerlo:

- ✓ Asamblea de Socios
- ✓ Presidencia
- ✓ Despacho contable (Staff)
- ✓ Despacho legal (Staff)
- ✓ Coordinación de Servicios Administrativos
- ✓ Coordinación de Planeación, Seguimiento y Evaluación
- ✓ Coordinación de Capacitación y Servicios Educativos
- ✓ Coordinación de Atención a la Violencia, Derechos Humanos y Equidad de Género
- ✓ Coordinación de Relaciones Públicas y Cohesión Social

Organigrama 1. Estructura organizacional de Tejiendo Un Sueño, A.C.



Fuente: Elaboración propia en colaboración con la presidencia de Tejiendo un Sueño, A.C.

Actividades sustantivas de las áreas de Tejiendo Un Sueño, A.C.

A continuación se muestran las actividades que se llevan a cabo en cada área y a un lado la persona que las realiza, en esta dinámica se visualiza como una persona puede estar en diferentes áreas llamadas aquí coordinaciones; es necesario mencionar que se tiene encargada a una persona de cada coordinación, sin embargo por la necesidad de personal que pueda asumir y

delegar responsabilidades de cada área es que todos los miembros de la organización colaboran en las diversas áreas de cada coordinación como se observara.

“para empezar no tenemos manual de procedimientos, manual de la organización, no están como bien definidas las funciones, pero aparte porque todavía hay muchas áreas que no están cubiertas y alguien las tiene que cubrir, entonces que hacemos; pues todas le metemos mano”

Presidencia

Objetivo. Planear, organizar, dirigir y coordinar, todas las actividades de la organización.

- Supervisar la ejecución de los proyectos. (Sandra)
- Convocar a las asambleas ordinarias y extraordinarias (Sandra)
- Elaborar proyectos. (Sandra)
- Adquisiciones (Sandra)

Coordinación de Planeación, Seguimiento y Evaluación

Objetivo. Realizar diagnósticos de la región, detección de necesidades y desarrollar proyectos, que pueden crear y generar un impacto social en la zona.

- Revisar convocatorias nacionales, estatales y locales. (Sandra, Chuy)
- Supervisar la ejecución de los proyectos. (Sandra y Chuy)
- Recopilar evidencia para conformar el informe de los proyectos correspondientes. (Sandra y Chuy)
- Elaborar informes (Sandra y Chuy)
- Analizar los resultados de los proyectos. (Chuy y Sandra)
- Realizar trámites y oficios correspondientes a las solicitudes, peticiones y gestiones con las diversas organizaciones para solicitar los apoyos correspondientes. (Chuy y Sandra)

Coordinación de Servicios Administrativos

Objetivo. Es el soporte a todas las áreas de la organización.

- Levantar los registros correspondientes como fichas de registro, listas de asistencia, fotografías, etc. (Nohemí, Juanita, Chuy, Sandra, Monste, July y Alma)
- Generar los expedientes (Nohemí, Juanita y chuy)
- Atender al público (Nohemí, Juanita)
- Archivista (Control de archivo). (Chuy)
- Almacenista (control de inventario) (Nohemí)
- Realizar los informes y relatorías de los talleres (Chuy, Sandra, Monste, July y Alma)

Coordinación de Atención a la Violencia, Derechos Humanos y Equidad de Género

Objetivo. Brindar servicio enfocado a la atención a las mujeres víctimas de violencia, sus hijos e hijas, salud, asesoría legal y psicológica desde un enfoque de promoción de los derechos humanos.

- Impartir talleres temáticos específicos. (Sandra, Montse, Chuy, Julieta)
- Diseñar y generar propuestas de políticas públicas a nivel local. (Sandra)
- Llevar a cabo investigaciones específicas. (Sandra y Chuy)
- Coordinar proyectos de atención a la violencia. (Chuy)
- Atender y canalizar a las usuarias en temáticas de atención a la violencia. (Nohemí, Juanita)
- Brindar atención psicológica. (Montse, Alma y Dirse)
- Brindar atención legal. (Hipólito)
- Elaborar proyectos específicos para derechos humanos hasta el desarrollo humano como empoderamiento, equidad de género, derechos humanos, autoestima, ciudadanía, prevención de la violencia, entre otros. (Sandra, Chuy)
- Impartir talleres específicos (Montse, Alma, Dirse, Chuy y Sandra)
- Crear expedientes de seguimiento por casos (Hipólito, Montse, Alma y Dirse)

Coordinación de Capacitación y Servicios Educativos

Objetivo. Desarrollar los cursos de capacitación para el autoempleo, talleres de fortalecimiento de habilidades y capacidades así como estudios de primaria, secundaria y bachillerato.

- Capacitar en el fortalecimiento de habilidades (Noemi, Gris, Elena, Alejandra, Jaqueline, Lizet, Rocio, Carmen Isabel, July)
- Capacitar en el fortalecimiento de conocimientos (Noemi, Gris, Elena, Alejandra, Jaqueline, Lizet, Rocio, Carmen Isabel, July)

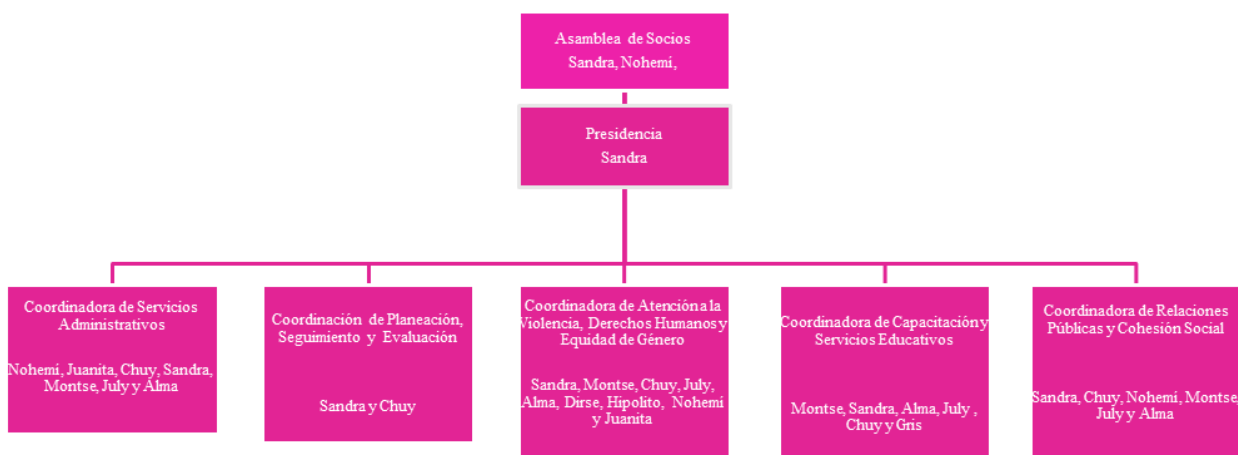
Coordinación de Relaciones Públicas y Cohesión Social

Objetivo. Buscar establecer relación interinstitucional con otras organizaciones de los diferentes sectores para generar programas de beneficio para las usuarias y de fortalecimiento para la organización.

- Asistir a conferencias, talleres, seminarios, mesas de trabajo, presentación de libros, entre otros. (Sandra y Chuy)
- Gestionar y vincular, con organizaciones de la sociedad civil, gobierno municipal, estatal y federal. (Sandra)
- Fomentar la conformación grupos comunitarios. (Sandra, Chuy, Nohemí, Monste, July y Alma)
- Realizar las solicitudes, peticiones y gestiones necesarias con las diversas organizaciones para solicitar los apoyos correspondientes con los que se vincula la organización. (Sandra y Chuy)
- Fomentar talleres cooperativismo, cohesión y participación social. (Sandra)

Como podemos observar, se ha tratado de sistematizar por medio de las coordinación las actividades de la organización sin embargo como se mencionó en un inicio, no se tiene a una única persona al frente de la coordinación, sino son más de una en la mayoría de los casos que están atendiendo los asuntos que ahí compete. A continuación se muestran las personas que intervienen en cada una de las coordinaciones, para que observemos como de alguna manera todos los miembros de la organización se involucran en todas las actividades o en la mayoría de estas.

Organigrama 2. Participantes en la estructura organizacional de Tejiendo Un Sueño, A.C.



Personal

Como lo observamos, pensando en la complejidad de la organización y en la atención de usuarias, al año se manifiesta la necesidad de más personal y la carencia de recursos para tenerlo y poder así definir claramente funciones y responsabilidades, ya que se visualizan demasiados puestos necesarios para la operación de la organización y pocas personas de base para realizarlo por lo que aún se realizan actividades de tipo “*todoólogos*”, como se evidencia a continuación.

La organización cuenta con 17 personas de manera permanente, como se enlista a continuación, también se cuenta con apoyo externo de capacitadoras (estas están en función de los cursos que demanden las usuarias y siempre y cuando la organización no cuente con las capacitadoras especializadas); de la misma forma se cuenta de manera rotativa con prestadores de servicio social de la UAEM y de la UPEM plantel Tecamac, principalmente de la carrera de psicología apoyando diversas áreas de la organización (entre ellas dinámicas de sensibilización, propuestas de intervención, lluvia de ideas en torno al abordaje de un tema, propaganda, entre otros).

- Siete capacitadoras certificadas (2 que cubren otras funciones)
- Dos capacitadoras no certificadas

- Dos asesoras educativas
- Una administrativa
- Tres psicólogas
- Un abogado
- Una comunicóloga
- Una socióloga
- Una recepcionista
- Ocho servicios sociales

En las diversas áreas de la organización el personal se incorpora en gran parte de ellas; de esta manera una persona puede desempeñarse, en más de una coordinación y sus actividades impactan a diferentes coordinaciones.

Se creó una lista de los puestos que se desarrollan en la organización, presentando a continuación una tabla en donde se observan a las personas de la organización y el o los puestos que desarrollan en la organización

Puestos de la organización

- Presidencia
- Administrativa
- Proyectista
- Especialista Psicóloga
- Especialista Abogado
- Instructora
- Tallerista
- Capacitadora
- Recepcionista
- Archivista
- Almacenista

Tabla 12. Puestos que desarrolla cada persona en TUS

Persona	Puesto (s) que desempeña
Alejandra	Capacitadora certificada
Alma	Especialista psicóloga adolescentes/Tallerista
Carmen	Capacitadora no certificada

Chuy	Recepción/Proyectista/Tallerista
Dirse	Especialista psicóloga niños
Elena	Capacitadora certificada
Gris	Capacitadora certificada/ Instructora
Hipólito	Especialista Abogado
Isabel	Capacitadora certificada
Jaqueline	Capacitadora certificada
Juanita	Recepción
Julieta	Instructora/Tallerista
Lizet	Capacitadora certificada
Montse	Especialista psicóloga adultos/Tallerista
Nohemí	Capacitadora certificada/Recepción/Miembro de la asamblea de socios
Rocio	Capacitadora no certificada
Sandra	Presidenta/Tallerista/ Proyectista/ Miembro de la asamblea de socios

Una persona puede desempeñar más de un puesto y estos puestos, no necesariamente están insertos en una sola coordinación, sino puede ser de diferentes coordinaciones, como lo podemos observar en el organigrama 2.

La integralidad del trabajo

Con relación al trabajo de la organización, nosotros observamos que las personas que se acercan, es principalmente es para tomar talleres con beca (BECATE), sin embargo la oferta es baja, por lo cual se les invita a los otros programas. Una vez inscritos en ellos observamos que se complementan con talleres, allí las talleristas tienen un papel fundamental, ya que al atender a las usuarias la sensibilización ante la problemática de la equidad de género, la violencia, etc. las talleristas se vuelven las psicólogas o bien canalizadoras de los casos fuertes y los casos de intervención. Sin embargo otras las menos llegan directamente a solicitar atención psicológica y legal.

Ahora veamos a la organización de manera integral confrontando la teoría con la realidad que nos acontece hoy en día.

HALLAZGOS

Hemos visto el marco teórico que nos intenta explicar la realidad, posteriormente describimos un estudio de caso de una organización concreta de la sociedad civil bastante reveladora y ahora contrastemos el marco teórico y nuestro estudio de caso en torno a la gestión de las organizaciones de la sociedad civil.

Qué encontramos en una realidad concreta llamada Tejiendo un Sueño A.C., en un contexto determinado como es municipio de San Martín de las Pirámides del Estado de México.

Nosotros hablamos de la complejidad y contingencia que se deben tomar en cuenta para la gestión, por medio de ella hicimos evidente una primera cuestión; que el contexto impacta a las organizaciones y gran parte de su éxito-sobrevivencia o fracaso-muerte dependerá de las situaciones ambientales con las que se enfrente, es decir esto no lo controlará la organización.

Factores externos

Recordemos que las OSC tienen áreas de trabajo muy específicas de las cuales destacamos tres de ellas como fueron; capacitación para el autoempleo, violencia hacia la mujer y desarrollo comunitario; en estas tres áreas mostramos a las organizaciones que trabajan dichas temáticas a nivel internacional, nacional y estatal, al estudiar la localidad y el estudio de caso observamos que en estas tres áreas la organización se ha colocado de manera sustantiva, representativa y con gran relevancia a nivel local, estatal y federal.

¿Por qué?, porque al continuar la tabla X y tratar de establecer las organizaciones que trabajan a nivel local observamos, que en el caso de capacitación para el autoempleo, solo hay una organización que pueden cubrir ese espacio con reconocimiento oficial de la STEM de manera certificada siendo solo EDAYO Otumba (de un municipio contiguo) quien lo hace, por lo que se hace presente TUS quien trabaja en la zona, lo cual la pone en una situación importante, además, la vasta diversidad de capacitaciones, modalidades (una de ellas otorgando becas a sus usuarias), y el certificado avalado por la STEM la posiciona con gran legitimidad en la zona.

Para el tema de atención de la violencia hacia la mujer pasa algo similar, pero con mayor fuerza, ya que no existe ningún organismo que cubra dicha necesidad en la zona, ni de tipo privado como tal, ni gubernamental como se mostró en la descripción del caso; siendo TUS la organización que se hace presente en la zona, obteniendo una posición y reconocimiento por su trabajo del y ante el gobierno federal como Centro Regional de Atención a la Violencia, estableciendo vinculaciones muy importantes reconociendo su trabajo además ante este trabajo y reconocimiento oficial del Centro otras instancias canalicen a las mujeres a TUS.

La tercera actividad tiene que ver con el Desarrollo Comunitario, en este caso, la organización al trabajar de manera integral con la comunidad en pro de atención a las mujeres, no descarta atender a los hombres por lo que los beneficios se dan en cascada, lo que esto implica un trabajo integral en la familia y buscando la equidad como se redactó anteriormente, lo cual le permitió incorporarse a esta nueva vertiente de Desarrollo Comunitario, ya que los beneficios no se quedan solamente en los beneficiarios sino, corren a toda la comunidad y se reproducen de manera exponencial.

En la creación de este Centro de Desarrollo Comunitario el proceso que se vivió⁸³ tiene que ver esta cuestión contingencial que la gestión de la organización supo aprovechar.

Como podemos observar, en esta situación existieron circunstancias adversas para la organización sin embargo, la organización busco alternativas como la donación de un terreno de parte de un particular, que le permitiera continuar con el proceso de selección de organizaciones y seguir participando a pesar de la desincorporación del municipio (que era requisito indispensable su participación) lo cual se ve materializado al continuar con el proceso y ser uno de

⁸³ Cabe hacer la aclaración que este proceso de selección de organizaciones sujetas a recursos de parte de la embajada japonesa tendría cubrir una serie de requisitos entre ellos la legitimidad de la población hacia la organización, su currículo y la participación las autoridades además de pasar una serie de etapas del proceso que consistían en temas específicos, era así que entre una etapa y otra se descartaban organizaciones.

los seleccionados, para otorgarles los recursos monetarios para crear dicho centro por parte de la embajada japonesa.

Hemos visto con la contingencia que si bien es cierto que las condiciones te impactan no quiere decir que te determinen.

¿Qué evidencia este suceso? Que las organizaciones y está en particular, se someten a escenarios cambiantes en donde las premisas que tenían establecidas no se cumplen; en este ejemplo la participación de la cabecera municipal (puesto que la lógica era el beneficio a su población), la organización debe adaptarse a esos cambios y gestionar de inmediato los recursos con lo que cuenta (capacidad de negociación, experiencia, liderazgo, etc.) hacia esas nuevas condiciones que se le presentan (en este caso buscar un terreno como la última etapa del proceso), para poder aprovechar las condiciones que el medio establece.

De tal manera que podemos observar que las tres actividades que sustentan a la organización han sido en momentos clave para la organización misma que se han convertido en los pilares de sus actividades como lo vemos en la figura

Figura 4. Pilares de TUS



Como vemos estos tres pilares desde el enfoque de la contingencia, nos puede brindar diversas explicaciones una de ellas es la naturaleza de su propia existencia como OSC, que cubren los espacios que quedan desatendidos por el gobierno y por la iniciativa privada (no es rentable), al mismo tiempo tenemos otra

explicación que esta ausencia en el contexto de otras organizaciones asegura que TUS se posicione.

En este caso es muy evidente que si la organización se quedaba inmóvil, seguramente quedarían fuera del proceso de selección. Sin embargo lo que hace la presidenta es lo que a la gestión le corresponde y es poner en marcha sus recursos, y lo que si depende de ella para poder enfrentar el ambiente cambiante y de incertidumbre que se presenta. Por un lado no declinar su participación, segundo buscar alternativas de solución que en este caso es la donación de un privado a la A.C. en apoyo a la comunidad, hacer uso de su experiencia y del trabajo que trae consigo lo que legitima a la organización para obtener dichos reconocimientos; lo cual permite culminar las etapas de dicho proceso y permite a la organización a acceder al recurso.

Factores internos

Pero la contingencia no solo nos habla de lo exterior y las condiciones ambientales sino del interior de las organización (vamos a guiarnos por el diamante de Leavitt), primero observemos la estructura, por lo tanto veamos los modelos de organización que se deben seguir cayendo en cuenta que dichos modelos son relativos y cambiantes de acuerdo a la tecnología, estructura, giro, tamaño, etc. veamos entonces al interior de la organización.

Estructura

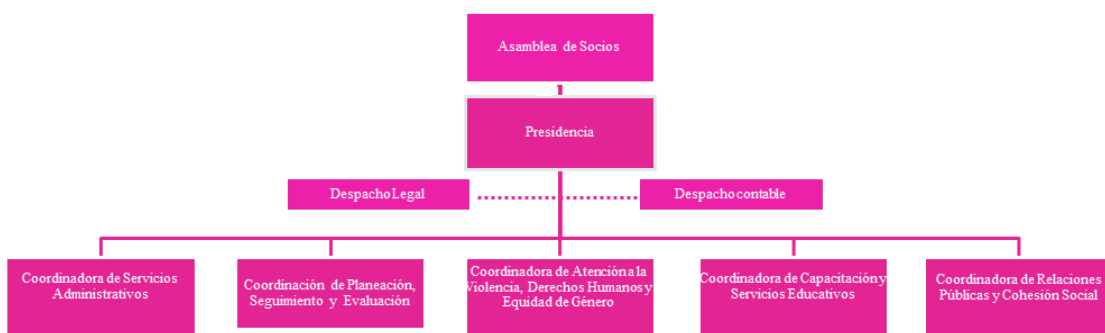
Observamos que se han llevado a cabo estudios como el de Serna (2008) que intenta mostrar la estructura de las OSC y las cataloga en al menos tres tipos diferentes, sobre las que operan como lo mencionamos: la primera en donde prevalece la horizontalidad en la toma de decisiones; la segunda estructura de mando definida con funciones específicas y la tercera las que operan a partir del consenso.

Observemos nuestro caso con la finalidad de contrastarlo y observar si responde a alguna de esta tipología o nos encontramos ante otra; tomemos como referente la que predomina en las organizaciones de cualquier sector como es el

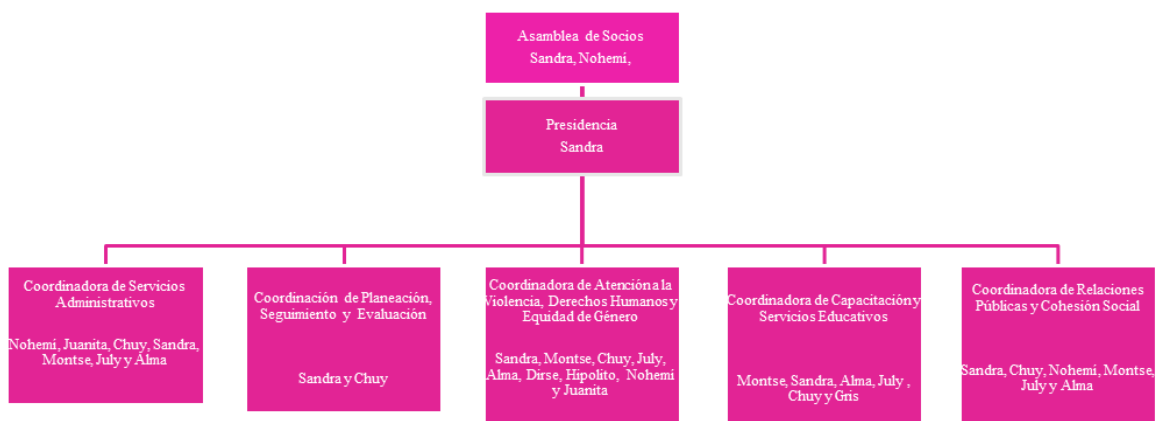
segundo que tiene estructura de mando definida, con funciones específicas de las que caracterizan a la organización moderna de Weber.

Sin embargo como se dejó entrever en la descripción de nuestra organización, en un esfuerzo racional de entenderlo y hacer simple lo complejo, logramos establecer el organigrama 1 al tratar de entender las áreas de la organización y en el organigrama 2 la gente que participaba en dichas áreas, pero que encontramos.

Organigrama 1. Estructura organizacional de Tejiendo Un Sueño, A.C.



Organigrama 2. Participantes en la estructura organizacional de Tejiendo Un Sueño, A.C.



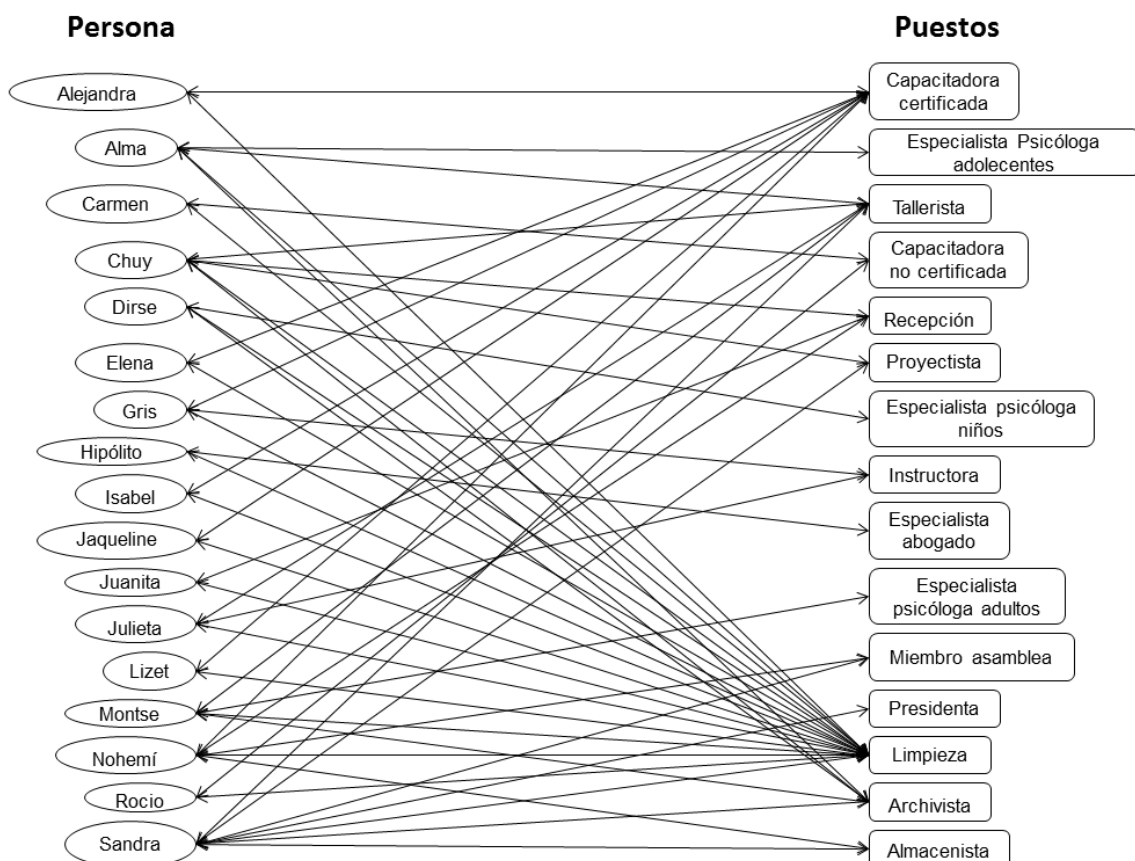
Que haya más de una persona en una coordinación no es extraño, lo que es de llamar la atención, es que la misma persona esté en más de una coordinación.

Por lo que vemos a una persona puede estar en más de dos áreas a la vez, lo que imposibilita la delegación de funciones y responsabilidades como lo evidencia el siguiente testimonio.

“para empezar no tenemos manual de procedimientos, manual de la organización, no están como bien definidas las funciones, pero aparte porque todavía hay muchas áreas que no están cubiertas y alguien las tiene que cubrir, entonces qué hacemos; pues todas le metemos mano... Voy dándole forma de acuerdo a las necesidades” Ruiz (2013)

Al no tener una definición clara de los cargos o estructura de los mismos, así como las responsabilidades de cada miembro de la organización en donde todos hacen de todo nos encontramos con un mapa por puesto por persona del siguiente tipo:

Figura 5. El orden en el caos



Como observamos, de ninguna manera esta organización responde a los condicionamientos que las organizaciones modernas weberianas postulan, donde

la lógica de cada persona en un puesto determinado como se muestra en la siguiente figura 1.

Figura 1. Organigrama moderno weberiano



Observemos las otras dos propuestas para la estructura en las OSC; la primera nos habló de la horizontalidad en la toma de decisiones, donde se espera que haya un consenso y que se decide en conjunto lo que se hará; que pasa en TUS, veamos lo que nos muestra un testimonio que retomaremos más adelante de la presidenta: “...les he dado la oportunidad de decidir, no se avientan la bronca – problema-, y de todas formas me llaman y me preguntan qué hacemos con tal cosa...” lo cual nos deja ver que este modelo, tampoco nos ayuda a entender a nuestra organización y su forma de funcionar ya que se le otorga a la presidenta la toma de decisiones.

Podemos ubicar esa búsqueda de organización en TUS como lo menciona describen;

“Son 5 áreas, se trabaja con una sociedad de socios que es como la máxima figura jurídica de la organización, esta asamblea de socios esta precisamente conformada por quienes constituyen legalmente la organización y jerárquicamente son quienes deben tomar las decisiones urgentes o determinantes para el funcionamiento... Después esta una presidencia.”

Y el tercer modelo que nos propone Serna, son aquellas que operan a partir del consenso entre las partes en donde se sustenta la base comunitaria, sus integrantes son pobladores de las comunidades donde las propias organizaciones desarrollan su actividad en este caso no aplica ya que diversos miembros de la

organización no son de la misma comunidad y sus intereses no giran en ese sentido.

¿Entonces ante que estamos? Tenemos otras aportaciones que nos hablan de la estructura de las organizaciones de manera horizontal, matricial, etc., estamos de frente a organizaciones que no se ajustan por completo a los modelos preestablecidos, viven una dinámica *sui generis*, híbridos (combinación de más de un modelo organizacional), que existen debido a la necesidad misma de su existencia, esta realidad se encripta en muchas organizaciones de México.

A qué se debe esto a las peculiaridades de las organizaciones, observamos cuando definimos a la organización, lo complejo que es sí mismo definirla con mayor medida clasificarla por la gran diversidad de organizaciones con las que nos encontramos, hoy en día además de que empiezan a surgir organizaciones que rompen completamente con el estereotipo de las organizaciones modernas (observando cuando menos la característica de establecerse en un lugar concreta ahora hablamos de organización “virtuales”).

Todo esto a que nos lleva por un lado a reconocer nuevamente la univocidad de las organizaciones que se hacen presente en los diversos contextos, por otro lado a reconocer su peculiaridad y particularidad en cada una de ellas, lo que nos remite a corroborar lo que la contingencia nos enmarco con respecto a los modelos organizacionales; que no tenemos uno solo a seguir sino que este dependerá de los objetivos, recursos financieros, materiales, humanos, tecnológicos, etc. con los que cuente la organización.

Veamos entonces al interior de la organización; qué pasa en esta lógica de la organización donde la presidenta reconoce la necesidad de alinearse a este pensamiento racional moderno, en donde considera necesario e imprescindible tener los manuales correspondientes, determinar un organigrama del organización en el cual se establezcan puestos, funciones, responsables, etc. esto lo visualiza cuando salen de la organización dos de las primeras voluntarias que apoyaban mucho, pero aún no estaban estructurados los cargos aunque se trataba de dar responsabilidades por actividades: *“tú de esto, tú de esto, tú de esto, tú de esto, pero esta sacudida –salida de las voluntarias- es quien las hace tener muy claro la*

necesidad de adecuar funciones a cada quien". Al cuestionar si se cuenta con algún elemento encontramos que:

"No, nada de nada se fue dando como de buena voluntad. Existe una falla siempre, aquí el problema es que no tenemos una visión empresarial, tenemos una organización social, entonces hay cosas que las haces de buena fe; yo creo que la parte que nos hace falta fortalecer mucho es precisamente tener un manual de procedimientos, tener un manual de inducción, etc., que nos permita prepararnos y tener bien definidas las funciones de cada uno, porque todo es en la práctica, entonces a lo mejor tú hiciste lo que a la otra persona le tocaba porque nada dice que eso le tocaba a esa persona, porque pues ahorita todas le entramos a todo pero no tenemos bien definidas las funciones, ósea si están definidas pero pasa que todas le entramos o todo"

Ahora con la nueva infraestructura construida, espacios definidos ella muestra que está haciendo el intento de darle forma "formalización" a la organización como lo dice:

"Las nuevas oficinas es nuestro primer intento de querer adecuar funciones a cada quien, hicimos un área administrativa con los escritorios y todo; quien atendía comunidades, quien atendía capacitación y quien servicios educativos" Ruiz (2013)

A pesar de estas "buenas intenciones" observamos que la forma en que hoy día funciona es como se muestra en la organigrama 2, por lo que tenemos que cuestionarnos en realidad necesita de esta "**formalización**" y esta definición de tareas, puestos, personas; o bien tenemos que reconocer que así es la forma en que funciona la organización y lo legitima los años de vida que lleva y los logros alcanzados. Más adelante regresaremos a este punto no solo nos deja observar la dinámica en la organización sino cuestiones de poder, comunicación, jerarquía, etc. que más adelante retomaremos.

Toma de decisiones

Aprovechando la estructura, entramos en una dimensión compleja como lo es la toma de decisiones, que bien nos puede ayudar a determinar cómo se estructura o se comporta esta organización. Sabemos que va de la mano en factores como la centralización de autoridad.

Observemos que la toma de decisiones se delegan en la presidenta, quien lo toma concentrándose en ella la principal fuente de autoridad y ejercicio del poder

dentro de la organización legal y legitimada por los miembros de esta, como lo evidencia su relato, que muestra la dinámica que estas viven puesto que de primera mano las involucra en las necesidades de la organización poniendo en perspectiva el panorama de la organización;

“Hoy platique con ellas y les dije vamos a hacer otro análisis ya llegamos a un punto en donde tenemos; capacitación servicios educativos, capacitación de autoempleo con reconocimiento de la SEP, como Centro externo de violencia, apoyo legal y apoyo psicológico, ¿qué parte creen que nos falte para ser un centro integral de desarrollo?; ellas dicen: la cuestión de salud -cuando menos básica-”

Como observamos la presidenta las impulsa a participar y opinar lo que necesita la organización para que ellas se vean reflejadas y tomadas en cuenta, ya que se está desde la cabeza de la organización dispuesto al diálogo y a tomar en cuenta las opiniones de sus integrantes; como lo dice *“Las tomo en cuenta, les pregunto para qué, ellas se sientan parte del proyecto”*, sin embargo es de remarcar que la toma de decisiones la sigue teniendo la presidenta: *“Yo tomo las decisiones porque además cuando les he dado la oportunidad de decidir no se avientan la bronca”*.

Pero además es de resaltar que la toma de decisiones podríamos observarla de tipo democrático; ella en su discurso la cataloga de tipo dictatorial como lo expresa *“esta una presidencia, su servidora yo digo que hay una dictadura, me tienen que preguntar todo a mí”*.

Como podemos observar esto es muy significativo ya que conlleva el ‘supuesto’ orden jerárquico en la organización sin embargo nos revela una realidad palpable que acontece en este sector, es decir que por un lado tenemos el ‘deber ser’ y por otro lado tenemos el ‘ser’ más adelante retomaremos el tema.

Por lo cual al revisar los estatutos establecidos en el acta constitutiva del año 2012, observamos que cuentan con una asamblea de socios lo cual nos lleva a preguntarnos el papel que juegan en la gestión de la organización y en la toma de decisiones y hasta cierto punto hasta donde se delega o se le otorga el poder a la presidenta que recordemos es la fundadora y creadora de la organización.

Para responder esto por medio de una entrevista se cuestionó a la presidenta el papel que juega la asamblea, sobre lo que nos platicó que la

asamblea se reúne principalmente para avalar las propuesta que ella les plante, ya que en su mayoría son cargos honoríficos, sin embargo el hecho de convertirse en el Centro Comunitario y con instalaciones e infraestructura determinada es su intención es que la asamblea cambie a un papel más activo; por otro lado un papel importante que desempeñan los socios, es ratificar las actas constitutivas en los cambios en sus estatutos o incorporar o desincorporarlos miembros cuando se requiera, ya que han cambiado n miembros que se incorporan con iniciativas para la organización lo cual nos lleva a nuevas perspectivas.

Los socios de la organización son quienes conforman la asamblea y firman actas, y papeles formales y con base en el discurso de la presidenta, la asamblea y la organización cree en ella por los logros que ha alcanzado. La organización y ellos la legitiman al formar y aprobar los cambios e iniciativas que se les proponen.

En esta búsqueda de formalización tratan de establecer la misión y visión de la organización encontrándose con diversas problemáticas como “saber” que quieren hacer para el futuro.

Fines u objetivos

Y ahí nos vamos al otro elemento que nos decía Leavitt que son las tareas entendidos como los fines u objetivos de la organización lo cual es fundamental para saber a dónde va, recordemos a Etzioni que nos dice que estos pueden ser declarados o no. Observemos el objeto de la organización que se establece en el acta constitutiva; recordemos es

“Impulsar la equidad de género y dar atención a niños, niñas, jóvenes, mujeres y grupos vulnerables para contribuir a mejorar sus condiciones de vida con trabajo multidisciplinario e interinstitucional”

Podríamos suponer que con esto nos dice su misión, sin embargo su misión declarada es:

“Trabajar en la gestión integral de programas, proyectos y la dotación de servicios asistenciales a la población, en favor del desarrollo humano y el fortalecimiento de capacidades individuales, sociales e institucionales en el Valle de Teotihuacán”

Esto nos remite a preguntarnos por la visión de la organización la cual recordemos que es;

“Ser una institución de la sociedad civil que coadyuva para el desarrollo humano y fortalecimiento de capacidades individuales, sociales e institucionales, en los medios rural y urbano del Valle de Teotihuacán, en el Estado de México”

Como observamos estas son congruentes y giran en torno al desarrollo comunitario, la equidad y el fomento tratando de cubrir el Valle de Teotihuacán, sin embargo la visión vemos que es algo que ya llevan a cabo; tendríamos que preguntarnos qué buscan después de hacer esto y lo que podemos observar es la atención a la zona geográfica del Valle de Teotihuacán, que hasta el momento no abarcan enfrentándose a otro problema que la estructura plante el tamaño de la organización.

Cabe mencionar que la organización no se limita a atender a personas que tengan su domicilio en el municipio sino que atienden a personas de municipios hermanos, lo cual implica que su capacidad sea rebasada. propiciando listas de espera que la población se mantiene al pendiente de su participación.

Ya que a pesar de contar ahora con una infraestructura, no cuentan con el personal suficiente, por un lado para atender a un mayor número de personas, pero sobre todo se han enfrentado a la propuesta de crecimiento y expansión a la cual no han podido dar respuesta, o bien convertirse en un modelo de atención que se trasladado a otras zonas. Pero no solo es la falta de personal a la que se enfrentan, sino a la atención integral y personalizada que se les da a sus beneficiarias ya que les dan un trato especial.

Esto último propicia que se cuestione la atención que recibirán las usuarias. De tal forma que la organización tiene que enfrentarse a la disyuntiva de ¿crecer o no crecer? Pero esta cuestión la tendrá que resolver en su momento y plasmarlo en su visión.

“Nos preguntaban porque nos hemos quedado como una organización regional cuando tenemos todo para ser una organización nacional; -la respuesta- es que damos atención directa, lo que se hace no se puede replicar en muchos lados, porque no se tiene la infraestructura, ni la lana – dinero- para poderlo replicar en otro lado, cuando es investigación u otra

cosa; sí, pero, con esto que es atención directa cómo le haces para abrir ¿cuántas?”

En este testimonio evidencia cuando menos dos cosas que rompen con esa lógica de la ganancia que se estipulaba en la organización moderna además que hay otro tipo de intereses que persiguen, lo cual retomaremos más adelante.

Tecnología

Otro elemento de la organización que podemos observar con Leavitt, es la tecnología de la organización punto que también se destaca en la contingencia, debido a la gran presencia y cambios que va dando a la humanidad la cuestión tecnológica, como lo evidencio la sociedad tradicional vs la sociedad industrial con las revoluciones tecnológicas que le preceden.

En este sentido recordemos que la tecnología es determinada por las máquinas y equipo mecánico necesario para desarrollar el producto o servicio de la organización, sin embargo es necesario resaltar que también puede comprender el conocimiento técnico (tecnología blanda) y habilidades de los participantes.

Observando la organización y su actividad se muestra en mayor medida el trabajo operativo y la atención personalizada explotando en este sentido los conocimientos profesionales, técnico y habilidades de los miembros de la organización.

De tal manera que cuentan con aparatos para el desarrollo de sus actividades, por ejemplo, en la parte administrativa se cuenta con dos computadoras de escritorio con acceso a internet, teléfono, fax, y equipo de oficina y en la zona de talleres aparatos electrodomésticos tales como hornos, estufas, equipo para talleres como sierras, taladros etc. que utilizan las capacitadoras y los conocimientos y habilidades las talleristas y los conocimientos profesionales de los especialistas como por ejemplo psicólogos y abogado.

Participantes

Y por último veamos a los participantes siendo los individuos que a cambio de alicientes, realizan contribuciones a la organización Barnard (1974), por su parte

Etkin (2009) plantea que los participantes son vistos desde una posición recursiva, es decir que la organización está formada por individuos a los cuales ella misma debe formar, de tal manera que los participantes son necesarios para la organización que compartan el conocimiento (no se apropien) que se va produciendo.

Como se ha observado, en el desarrollo de la historia de la organización, las personas que han sido beneficiadas buscan la forma de retribuir a la organización. A finales del segundo año de existencia inician tres personas a incorporarse a trabajar de manera voluntaria a la organización, otro ejemplo de ello se evidencia en el siguiente testimonio;

“El abogado apoya a la organización de manera voluntaria, este se integra a la Asociación, debido a que la organización en algún momento apoyo a su hermana y es por medio de ella que conoce a la organización y se integra de manera voluntaria”.

“vas involucrando a todos a tu alrededor, por ejemplo varias hijas de las personas que laboran se tratan de incorporar para tener alcance a otro tipo de población; por ejemplo jóvenes”

Como podemos observar en estas evidencias es que los individuos tiene intereses peculiares, que los hacen sumarse a la organización; en ninguno de ellos se habla de factor económico o de las prestaciones, de ahí que nazca la interrogante de ver que es aquello que hace a los individuos sumarse a las organizaciones.

Podemos observar, que la organización en esencia, trabaja y lo hace por los otros, de tal forma que no es su beneficio únicamente sino que es un beneficio colectivo y hacia la comunidad.

Ahora bien recordemos que los objetivos de la organización, no son alcanzados de una manera lineal, sino es por medio de una interacción dinámica-reflexiva de sus miembros; lo que nos lleva a otro nivel que se posiciona en la parte de abajo del iceberg, como es la identidad que más adelante trataremos.

Cuando veíamos a Weber nos decía que tendríamos que buscar a la mejor persona para el puesto. Que nos dice la realidad de esta organización ante este supuesto.

“Muchas veces se trabaja con gente que no tienen el perfil, pero que haces sino tienes la lana –dinero- para contratar, qué haces; entonces trabajas con personas que podrían trabajar con nosotros pero en otras áreas, pero ellas ya se hacen responsables y así trabajas”

En este testimonio nos evidencia tres cosas muy claras las ganas de la gente que nos remite nuevamente a la identidad, dos la realidad del sistema económico donde impera el individualismo subsumido en “el capitalismo”, porque vemos que hay buena voluntad, pero también las personas comen, gastan en pasajes, tiene familia que mantener, etc. en este sentido se evidencia la tercera que es una característica del sector, que es la necesidad del financiamiento.

Si bien es cierto que se allegan de voluntarios también es cierto existe personal remunerado. Este tema puede parecer trivial, sin embargo es muy importante porque nosotros observamos que tenemos personal involucradas en este tipo de organización de manera voluntaria y ellas participan, ya que creen y están convencidas de la labor que lleva a cabo la organización; pero, también tenemos personas que tienen remuneraciones económicas, que se pueden dar por proyectos como lo veremos más adelante, y/o aquellas que solo obtienen montos hasta por lo que alcancen las cuotas de recuperación (significativas) de las participantes.

Y más allá de ello tendremos que considerar, que estas recompensas no solo vienen por la cuestión monetaria, sino por otro tipo de recompensas como se evidenciarán más adelante.

Si bien es cierto que en nuestra explicación teórica, retomamos un iceberg para connotar a la organización con dos partes fundamentales, una visible que hicimos el planteamiento del diamante del Leavitt con los elementos de estructura, tareas, tecnología y participante, y otra no tanto como la combinación de dichos elementos que nos muestra un nivel de complejidad, que la organización tiene que resolver a tratar de alcanzar dichos fines, pero este nivel de complejidad se eleva al observar a los participantes y la reconfiguración en ellos así como las interacciones, la relaciones que establecen entre ellos y con la organización evidenciando la parte invisible de la organización que es la base del iceberg.

Es en esta base del iceberg, donde encontramos un sin fin de elementos como son los significados, la identidad, creencias, los ritos, los mitos, la cultura, la

reapropiación y resignificación de los individuos en la organización, el poder, los conflictos, etc. La lista sigue y sigue pero tendremos que demarcar este territorio, en algunos aspectos que se hacen con mayor evidencia en esta organización y que evidenciamos ya que la gestión en las organizaciones debe tomar en cuenta.

De tal manera que nos deje entrever las peculiaridades, que las organizaciones viven en cada día de su existencia observemos algunos de ellos, iniciemos con la filosofía con la que trabaja la organización.

Filosofía

La filosofía del trabajo se basa en la ayuda a los otros, en la transformación de tu vida y cómo tú reproduces esa condición. De alguna manera ya lo vimos cuando se incorporan beneficiarias a la organización como voluntarias realizando un pago simbólico a la sociedad por el bien recibido. Sin embargo es necesario escuchar la filosofía que alberga a la organización y de donde nace esta:

*“ la verdad le inyectas todo, entusiasmo, ilusiones, se vuelve un proyecto de vida; Tejiendo un Sueño **me ha dado una capacidad de reconocer el dolor en las personas** que creo que me ha sensibilizado muchísimo... y ha enseñado a mi familia todos nos involucramos se vuelve una forma de vida”*
Ruiz (2013)

*“nos cuesta como seres humanos aprender a dar, es bien difícil, somos egoístas y cada uno tiene sus rollos y es bien difícil que podamos dar tiempo, una sonrisa lo que sea hay personas que eso que le brindamos les hace falta y entonces bueno yo me traía los juguetes de mis hijos que ya no ocupaban y los arreglaba y hasta que día me dijo mi hijo “deja de llevarte mis juguetes porque son míos que tienen que hacer en la asociación”, entonces un día me los lleve a repartir juguetes el día de reyes, me los lleve a las comunidades donde había niños que bajaban descalzos por un juguete, qué bueno que nunca conté nada porque al otro día que nosotros regresamos de entregar los juguetes ya estaba otra vez la bolsa para que me trajera sus juguetes porque aquí hacían más falta, **les va entrando la conciencia** hasta quienes nos rodean”*

Como evidencia el testimonio hace evidente el egoísmo en el que vivimos, aquel del que nos hablaba Weber en la Ética Protestante y el Espíritu del Capitalismo y la diferencia con esto es quien sustenta este tipo de organizaciones de la sociedad civil, generando con él un bucle que conlleva a otros miembros de la sociedad, bucle que se genera en la organización y el vivirla en ella es lo que hace que se reproduzca.

“los hijos y el esposo que al inicio protestaba cuando entendió cuál era el trabajo pues ya no protestaba tanto y hoy en día él es quien maneja el camión, porque todos nos involucramos, se vuelve una forma de vida”

“se vuelve muy solidaria la familia, hijos, esposo, hermano, sobrinos se vuelve un estilo de vida”

“desde que está Tejiendo un Sueño mi vida es Tejiendo un Sueño al grado de involucrar a los más cercanos, al marido, a los hijos, etc. ”

En estos testimonios es donde podemos evidenciar esa forma de organización emergente, que caracteriza a la complejidad en las organización además reforzado este sentimiento de amor al prójimo en cada día de su labor;

“pobres señoras...hay casos tan conmovedores porque tenemos señoras haciendo su examen de primaria y al lado al niño no...no sé si ahí traían el acordeón, pero aquí están con el niño, tenemos mujeres con mucha chamba en su casa, entonces las condiciones aquí son de montón de chamaquitos entonces si es difícil”

Esta forma de vivir la organización se va radicalizándose en las creencias observemos.

Creencias

La forma de pensamiento que se va configurando en la organización permea a todos los miembros y al mismo tiempo muestra una correlación con los miembros de la organización como los beneficios obtenidos por hacer el bien y esto a su vez se va produciendo por algo mágico y al mismo tiempo religioso. Magia, bendiciones y el bien se encuentra en correlación con la filosofía que se vive en la organización, observemos.

“... es una labor un poco más humana, un compromiso social más que por otra cosa, de verdad que me voy a oír media mocha pero es la realidad yo no sé qué pasa pero pasa algo muy mágico; cuando ayudas te vienen otras bendiciones a la par o sea a la mejor no en lo económico pero ya te llevo el contacto para que pudieras tener becado a tu hijo por ejemplo y ya es una forma de que te llegue una ayuda económica, entonces son formas de retribuir. Vas compensando una cosa con la otra.”

“Casi todo es como un subsidio que vamos haciendo en partes del proyecto y otras veces sale para pagar porque alguien se mocho y ya salió el gasto, por eso les dije que era medio mágico”

De la mano con este pensamiento, se enlazan otros acontecimientos que podrían pensarse contingenciales, pero que la organización los vive como

mágicos y que tienen cabida gracias a las acciones y el trabajo que realizan veamos;

“... por una coincidencia por un correo electrónico enviado equivocadamente al mío –persona- se dio la vinculación con FONAES. Yo trabajo mucho con la numerología, o sea mi mamá sabe mucho de astrología y todo eso, entonces cuando iba a surgir “Tejiendo un sueño” numerológicamente fuera el número más adecuado para que esto creciera y que el día que se constituyó fuera el más adecuado y si no me lo creen ahí está llevamos 5 años y ha crecido la organización, tenemos un premio internacional”

“... pienso que mucho tiene que ver con la buena estrella que traen las cosas, yo considero a Tejiendo un Sueño como una estrella muy especial, porque las cosas se han dado, no es que hagas las cosas y te digan que no se han dado las cosas obviamente en algunas cosas no han dicho que no pero en general prácticamente no nos han dicho que no; entonces hay buena estrella, mucho trabajo y ayudaron muchos los cursos que tome antes de profesionalización”

Como observamos se le dan muchos atributos a la cuestión mística, religiosa astrológica que difícilmente podríamos comprobar, pero además no es intención de este trabajo hacerlo, pero lo más relevante es el significado que le da a los participantes de la organización que los impulsa a seguir adelante cada día, y es ahí en donde se encuentra lo relevante de este tema porque al ser seres humanos los que conforman la organización, aumenta su grado de complejidad ya que en ellos descansan las ideas, las creencias, los mitos, los ritos, etc. que le dan significado, identidad y cultura a la organización; cuestiones imprescindibles para el funcionamiento de la organización.

Pero no todo recae en estas cuestiones observemos la gestión es más compleja que esto ya que veamos las últimas líneas de este testimonio que nos dice que no todo hay que dejárselo a las estrellas, sino que el trabajo constante el prepararse es indispensable para que el destino sea alcanzado relevando algunas as contradicciones que vive la organización que hacen que funcione, por una lado tenemos toda esta parte de creencias pero también tenemos toda la parte racional de cómo se debe hacer, como lo menciona la profesionalización⁸⁴.

⁸⁴ El término de profesionalización es muy utilizado en el medio de las OSC para connotar la capacitación que se debe llevar a cabo a nivel institucional y cabe resaltar que este lo toman principalmente quien elabora los proyectos (que buscan el financiamiento) y los directivos.

Profesionalización

Observamos que no todo en la organización se lo podemos dejar al ambiente y tampoco se lo podemos dejar a la suerte o a las estrellas o a Dios; además observamos que trabajar de “buena onda o de buena fé” no es suficiente, porque existen necesidades tanto de la organización, como de los individuos que hacen que la organización funcione; por lo que la necesidad de la parte racional es la más importante, decretada de qué y cómo le tenemos que hacer.

Tratando de hacer todo lo necesario que la “razón” imponga, es decir empezar a prepararnos a emprender el viaje, tomar las herramientas que podamos necesitar para estar preparados a cambiar de rumbo. Una de tantas es la profesionalización.

Es necesario recordar lo que vimos en el marco teórico muchas de estas organizaciones, nacen por diversos motivos entre los más comunes por un actor social interesado en una problemática específica, por vecinos, por una emergencia o colapso siempre en búsqueda de solucionar problemas y las menos las que están promovidas por la iglesia o alguna institución nacional o internacional, pero que llegan a tener en común estas organizaciones que se crean con gente que en su mayoría no tienen conocimientos de cómo gestionar estas organizaciones, de la complejidad que esto conlleva, desconocimiento de cuestiones básicas administrativas.

En el informe entregado a INDESOL por FUNCRESAC (2010) observamos que no cuentan con los elementos mínimos de formalización de la organización y que una de sus principales necesidades es la profesionalización por que las organizaciones reconocen dicha carencia.

En estas organizaciones se hace evidente que una persona está a cargo de diversas funciones por lo cual debe estar preparado para desarrollarlos de ahí que también sea necesaria la profesionalización;

“Llevas aquí una gama de cosas llevas sociología, llevas administración, llevas contabilidad, llevas derecho, ya en el trabajo ya en la práctica ya incluye un montón -muchas- de cosas hasta administración de tiempo libre, porque tienes que ver como entretienes a los chicos”

Estas condiciones hacen evidente la necesidad de tener conocimientos multidisciplinarios.

Hoy en día ha evolucionado la forma en que estas organizaciones obtienen recursos financieros tema que más adelante desarrollaremos uno de ellos es en la elaboración de proyectos pero que no saben cómo hacerlo, no saben cómo integrarlo, una de las debilidades más fuertes que muchas veces tiene que contratar a externos para que les ayuden. Ayuda que tiene un alto costo monetario que se ven obligados a pagar porque de otra manera no obtendrían los recursos.

Que quiere decir todo esto que la profesionalización es indispensable de manera integral en todos los miembros de la organización. Profesionalización que debe ser integral y multidisciplinaria porque la realidad que nos refleja TUS es una realidad muy común en las OSC.

En el caso específico de TUS la presidenta tomo cursos, “se profesionalizó” en el tema de A.C. para saber en qué se metía pero cabe destacar que las menos organización hace esto. En este caso se tomaron cursos que orientaron y guiaron la conformación de la organización.

“... de Relaciones Exteriores y estamos haciendo una vinculación con Japón y estamos aprendiendo realmente lo que es el Desarrollo comunitario como no tienen una idea y te hacen preguntas bien fuertes: ¿qué es el desarrollo? y ¿qué es la pacificación comunitaria? y ¿Qué es el modelo no se qué...? nos tuvimos que traer un asesor y me iba a dar clases los sábados porque pues si no, no íbamos a participar en el proyecto y siempre tienes que estar leyendo, es mucho conocer y bueno todo depende como en la vida cuáles son tus aspiraciones quien quiera dar un extra tiene que dedicarle una hora más a la lectura, quien quiere dar un extra a lo mejor va a tener que aprender el inglés, siempre es un extra, ahora entras como les decía hace rato hay una especie de competencia en los proyectos, el que está menos preparado pues no sale, tienes que estar en una tarea y estar en otra preparándote a la par y en la noche leyendo; realmente hay que estar preparándose constantemente”

La necesidad de profesionalizarse para ir más allá de las buenas intenciones; de pedagogía; elaboración de proyectos; fortalecimiento institucional, etc. *“ha sido una organización de buena voluntad pero ahora necesitamos que sea una institución de calidad”*. Como observamos se evidencia la necesidad de profesionalizarse y empiezan a salir las cuestiones que el sistema económico impone.

El financiamiento y la gran problemática que enfrentan estas organizaciones para conseguir recurso porque recordemos que estas organizaciones no son lucrativas pero ya lo mencionamos antes y lo volvemos hacer la gente que ahí labora come, tiene familia, paga pasajes, etc. y la organización paga teléfono, luz, agua, etc. se tienen gastos que cubrir tema que a continuación abordamos no si evidenciar una pregunta que el testimonio trae a la luz “*necesitamos que sea una institución de calidad*” la pregunta es y no han sido de calidad o como la entendemos o la calidad es un mito o es un discurso racionalizado o lo que en realidad se busca es el diploma o certificación, estas preguntas se quedaran en el tintero. Lo que sí es evidente es la necesidad de profesionalizarse para poder conseguir recursos como lo menciona;

“Me empecé a irme a cursos para saber elaborar proyectos, porque es la parte que nos financiaba y yo no sabía elaborar proyectos y pagar a alguien por elaborar proyectos te desfasa” Ruiz (2013)

Para cerrar el tema de la profesionalización digamos que la profesionalización será un elemento que ayude a la organización a llevar a su destino y que de la mano, detrás, dentro, sobre, etc. tendrá la cuestión ideología en combinación con la filosofía de trabajo de frente a un ambiente lleno de incertidumbre. Ahora bien entre los elementos de la incertidumbre se encuentra una muy tangible para las OSC el “*fundraising*⁸⁵” que empezó a mencionarse anteriormente.

Financiamiento

Como hemos mencionado nuestro pretexto para estudiar la gestión en las organizaciones fueron las de la sociedad civil, estas se caracterizan por no perseguir el lucro, sin embargo es necesario mencionar que esto no las exime de buscar la eficiencia y efectividad en la gestión de la organización y de sus recursos, no dejemos de mencionar lo que ya anotábamos, que al constituirnos como organización y tener una figura jurídica nos sometemos a una serie de requisitos legales, fiscales, etc. a los cuales se debe dar cumplimiento por lo que

⁸⁵ Entiéndase como todas aquellas actividades que se llevan a cabo para captar y gestionar fondos económicos o en especie de personas u organizaciones con destino a actividades no lucrativa. Este término se utiliza en el sector social para hacer referencia a captar fondos.

sujetarse a un sistema económico de tipo capitalista en un Estado neoliberal no es ajeno.

De tal forma que lo que se quiere establecer es que aunque se trate de organizaciones que no persiguen el lucro *per se* no quiere decir que no manejen recursos económicos ni que no se busque la eficiencia de estos, o que no se busque tener recursos financieros para llevar a cabo sus actividades.

Por lo cual este tema es importante ya que en torno a él giran diferentes lógicas que son necesarias tomar en cuenta para comprender la lógica que viven estas organizaciones.

Pudimos observar en el marco teórico que estas organizaciones tienen diversos medios para allegarse de recursos económicos como la aportación de socios, las cuotas de recuperación, donativos en moneda y en especie.

Veamos por ejemplo el concurso entre organizaciones por recursos a través de dictamen de proyectos sociales; lo cual moldea una forma de trabajar, de conseguir recursos de estas organizaciones es por proyectos, lo que implica tiempos, formas, criterios, políticas diferentes estos se dan por medio de convocatorias internacionales y nacionales o bien por convertirse en organizaciones que expiden recibos deducibles de impuestos (donatarias permiso otorgado por SAT).

“esa parte de gestión de recursos para no quedarnos hemos estado 5 años sin ser donataria autorizada porque hay muchas limitantes para generar recursos”

Como observamos las organizaciones tienen diferentes medios por los cuales allegarse de recursos, en el espectro de las OSC se puede observar que hay organizaciones que pueden explotar desde un solo medio hasta aquellas que pueden dominar cualquier medio. Veamos el caso de TUS, cuáles es (son) el (los) medio (s) para construirse financieramente.

Al inicio de la organización el capital con el que conto fue exclusivamente de la fundadora de TUS cubriendo todo acta notarial, renta, personal, gastos administrativos, etc.

Pero como apuntamos anteriormente la organización no puede funcionar solo de buena voluntad sino que en ella tiene diversos procesos y necesidades una de ellas es la gente que trabaja en la organización. Bien podría parecer un tema trivial, sin embargo es indispensable trabajarlo ya que aquí veremos una clave que la gestión de la organización ha ido creando y que además podríamos atrevernos a decir que es una característica muy peculiar de este sector, veamos.

Si bien se inicio con recursos se la presidenta estos son limitado por lo que se empezó a haber otros medios en la organización para continuará, veamos como lo ha ido resolviendo, en el caso específico de las psicólogas;

“Para el pago de las psicólogas la organización trata de solventar su sueldo, busca recursos por medio de proyectos Programa de Apoyo a las Instancias de Mujeres en las Entidades Federativas (PAIMEF) que les permita cubrir estos sueldos... Al estar insertos en el programa de... PAIMEF se cuenta con recursos que permiten el pago de las psicólogas media parte del año, atendiendo a la población en general niños, adolescentes y adultos.”

Cuando este apoyo se termina la presidenta con sus recursos para el pago parcial de las psicólogas y hasta que allá nuevo proyecto para poder financiar el resto del año o bien otros actores participan esporádicamente; *“casi todo es como un subsidio que vamos haciendo en partes del proyecto y otras veces sale para pagar porque ‘alguien’ se mocho y ya salió el gasto”*.

Pero también podemos observar que se dan casos en los que se deben implementar estrategias en la gestión de los recursos, *“estamos haciendo un convenio a que nos apoyan medio año y medio año ganan bien... haz de cuenta que les quedamos a deber su sueldo y se los pagamos junto”*, en otros casos cuando no hay proyecto para financiar se cobra una cuota de recuperación que va integra para las talleristas.

Observamos que existen diversos medios para allegarse de recursos unió de ellos sin duda para la organización son los proyectos internacionales y nacionales; pero no es la una fuente de financiamiento de esta organización ya que como se ha mencionado ha buscado al donatariedad que después de dos actas constitutivas fallidas por fin en 2012, se ha conseguido el permiso de SAT para expedir recibos deducibles de impuestos lo cual abre la puerta a un nuevo mecanismo de financiamiento hasta ahora no explotado.

Es importante resaltar la actividad que se viven en la organización ya que la organización no tiene un único medio para allegarse de recursos sino ven la necesidad de que sean diferentes para que no dependan de alguno en específico, reconociendo que todos son importantes, ya más allá de obtener recursos de terceros la organización como lo vimos en su descripción también genera sus propios recursos por medio de las cuotas de recuperación.

“Nosotros no dependemos nada más de los proyectos sino que nosotros generamos fuentes... nos ha costado mucho trabajo, porque hemos tenido que tocar muchas puertas... en este aspecto como organización es generar tus propios ingresos de manera que no requieran... el apoyo... obviamente es necesario, pero que no dependamos de otras instituciones para poder subsistir en este caso como organización”

Todo el trabajo y la transparencia que la organización lleva al respecto con sus beneficiarios y las simbólicas cuotas de recuperación que la organización promueve la han llevado a ser conocida en la región ganando con ella legitimidad y reconocimiento.

Esto también conlleva la aprobación de los proyectos ya que su experiencia y trabajo habla por ellos. Anteriormente comentamos que el trabajar por proyectos cambiaba la forma de trabajo en una organización ya que en una OSC se puede estar desarrollando diversos proyectos simultáneamente con el mismo personal lo cual se muestra en dos direcciones que las personas tiene una mayor carga de trabajo y que se atiende a un número mayor de beneficiarios.

Pero para lograr esto organización necesita conseguir los proyectos lo que implica gente capacitada para elaborarlos de acuerdo a las convocatorias publicadas por la institución convocante y muchas veces se tiene que estar buscando proyectos a la par de desarrollar otros.

Esto es importante porque rompe con la lógica de las organizaciones modernas de tipo productivo en donde nos encontramos con cadenas de producción de un producto o servicio específico, ahora esa lógica ha cambiado, ahora la organización se adapta a los lineamientos de las convocatorias que su trabajo les permita sustentar, ahora no tenemos una producción determinada que sacar ahora estamos insertos en el ambiente tanto de las necesidades de los

usuarios como de las convocatorias que se publiquen pero además de ello la búsqueda por los recursos es cada día mayor.

Si bien antes se solicitaban recursos ahora entran en una competencia por ellos las OSC, que hacen más necesaria la profesionalización, lo que las vuelve más dinámicas ya que en cualquier momento que se paralicen el impacto puede ser mortal.

Prestigio en la comunidad

Se reconocen como pioneras en la región entorno al trabajo en pro de la mujer y sus familias, además el trabajo realizado día con día les permite que la gente la conozca y las reconozca, no solo se han conformado con hacerlo su trabajo de manera aislada si no con otras organizaciones ya sea en conjunto o bien con los permisos necesarios, muestra de ello es que es una organización avalada por la SEP, por la STEM, lo cual les permite otorgar los certificados correspondientes.

“Fuimos pioneras, y lo hacemos hasta el día de hoy, en celebrar el Día Internacional de la Mujer reconociéndola con la Feria para el Bienestar de la Mujer; las primeras en realizar la Feria de la Mujer Emprendedora con la promoción de productos realizados por mujeres que se han capacitado con nosotras y que desarrollaron proyectos de autoempleo”

“los padres de jóvenes que se acercan a ver, se integran a la organización, hay la confianza en la organización”

TUS siempre busca trabajar en dando lo mejor de sí, lo que garantiza su trabajo por lo cual tiene dicho reconocimiento *“no podemos dar un servicio como muchas escuelas patito”*.

Por otro lado también en los cursos que ofrece la organización directamente entregan constancias pero lo más importante de ello es la legitimidad en la comunidad *“hay un reconocimiento social, porque saben que lo que ven en el letrerito de afuera eso va a ser”* y no solo en ella sino con otras instancias;

“Es hasta el 2010 que empieza ya a conocer bien a ubicar bien, a respetar el trabajo de la organización a creer en él y ya en el 2010 ya nos empieza a buscar los ayuntamientos cuando requieren una cuestión de capacitación, cuando tiene que ver con mujeres, Tejiendo un Sueño es como un nicho para ellos, entonces ya empiezan como haber un cierto respeto, todo ha sido muy rápido”

Las usuarias buscan cubrir las necesidades afectivas el impacto de la organización en el municipio ya que las mujeres no sabían que tenían derechos etc. problemáticas de autoestima, depresión, la cuestión de salud. Lo que denota la importancia contextual en el ámbito social, cultural, y económico de la organización en el ámbito de la mujer.

Este revela compromiso con su labor y el trabajo que traen consigo lo pone en evidencia siendo la gente de la comunidad y otras instancias quienes les otorgan el reconocimiento y la legitimidad.

En la organización no se visualizan los valores de la organización en forma de lista por ningún lado, certificaciones de calidad en el servicio prestado, ni misión, ni visión, ni otro tipo de emblemas que normalmente encontramos en los grandes corporativos, pero si encontramos fotos de los miembros de la organización trabajando, la placa que develaron otorgando el título de Centro Comunitario, y trabajos hechos por las usuarias.

Que puede connotar todo esto; lo que ya nos ha comentado anteriormente que su trabajo es quien habla por la organización, que su carta de presentación no es una planeación (aunque la desean), su carta de presentación es el trabajo, son los informes que entregan de cada proyecto que llevan a cabo y en caso de no pedirse siempre se recaban evidencias (como memorias fotográficas). Porque es tan importante este punto porque para la organización es lo que les ha permitido lleva a cabo vinculaciones de trabajo y redes en las cuales se ha establecido.

Es tan reconocido el trabajo que no solo se concentran en su comunidad sino que son solicitados por municipios aledaños que requieren el servicio, el cual se llega a brindar por medio de los recursos con los que cuentan para que se lleve a cabo los ha llevado a tener credibilidad, confianza, prestigio, en el valle de Teotihuacán.

Vinculaciones

No hablamos de alianzas estratégicas ya que esto implicaría de acuerdo con vvv compartir, recursos toma de decisiones, fuerzas etc. pero no en este caso la

organización lo maneja como vinculaciones de trabajo ya que cada organización con la que se vinculan pone una parte de sí para desarrollar un proyecto en específico, con una duración de tiempo limitado, manteniendo su autonomía.

Como vimos en la descripción del caso las vinculaciones han sido de gran relevancia para la organización ya que en ellas se ha cimentado gran parte del trabajo de la organización cabe destacar lo que ya se dijo que algunas de ellas (los menos) se hacen de manera formal sin convenios o contratos y otros la mayoría se dan de manera informal es decir “de palabra”.

Por qué son tan importantes las vinculaciones, como vimos la organización se suscribe a un ambiente en donde observemos que ninguna organización es una isla sino que tiene que interactuar con otras organizaciones, individuos clave los cuales contribuyen para el logro de sus objetivos.

En la descripción del caso logramos ver que gracias a que un amigo la apoyo y creyó en su proyecto tuvo un buen arranque la organización (aún sin espacio físico, ni consolidada su primer acta constitutiva) lo que nos habla de la confianza hacia la persona lo cual retomaremos.

“empecé a trabajar vendiéndole la idea a un amigo... entonces llego un día y que le digo... hay, sabes que... tú me tienes que apoyar porque si no con quién, sino eres tú con quién, tú que eres mi cuate...”

Pero no solo se deben tender las redes y vinculaciones con los amigos sino ir más allá “...es mucho el trabajo y son muchos los gastos, por lo cual hay que tocar muchísimas puertas, andar mucho en las calles para obtener los recursos que necesitamos, entonces nosotros trabajamos así tocando miles de puertas.”

Y este tocar puertas implica compromiso, trabajo, seriedad, etc. que la organización que lo busque debe acatar y cumplir

“lo importante es que hagas buenas vinculaciones pero de verdad el respaldo te lo va dando el trabajo, nosotros nunca hemos ido a pedir algo sin dar nada a cambio, nosotros estamos aportando tal cosa pero ustedes échennos la mano con eso, entonces normalmente lo conseguimos, entonces si tenemos esa parte de gestión de recursos para no quedarnos hemos estado 5 años sin ser donataria autorizada porque hay muchas limitantes para generar recursos”

Como vemos se va marcando la importancia de los recursos porque son fundamentales hoy en día para el desarrollo del trabajo, la organización ve para sí misma como un logro la vinculación que han llevado a cabo

“un éxito grande de Tejiendo un Sueño ha sido la vinculación que hemos logrado porque eso nos ha fortalecido mucho, porque no hemos trabajado abandonados”

Redes

La diferencia con las vinculaciones es que en las redes es de manera permanente y para ser miembro de ellas es por medio de procesos de inscripción o selección o también la hay de incorporación libre, cual es la ventaja de establecerse en redes que se puede tener canales de comunicación que se pongan a disposición de la red, trabajo conjunto, lo que dice Mazzotti

La organización expresa que el estar en una Red es un trabajo mucho más fortalecido porque;

“te sirven mucho las redes por ejemplo: en primera, en algunas de ellas hay mucho trabajo de investigación, en otras compartes muchos tips, en otras compartes metodologías... al final de cuentas si te van fortaleciendo... por la redes te enteras de las convocatorias”

Un fenómeno importante en las OSC, es la formación de redes, se han encontrado dos momentos que lo han detonado, el primero de los años 60s a finales de los 80s caracterizado por una ola ideológica revolucionario y reaccionario; y el segundo momento se da a finales de los 80s y 90s dándose estas redes ya de una manera horizontal de trabajo con la intención de enfrentar las condiciones que el ambiente imponía. Se distinguen cuatro tipos de redes: a) Las comunes a la actividad que integran, b) las redes amplias y estables, c) las redes o frentes de tipo coyuntural y d) las territoriales. García (1997).

Debido a que estas organizaciones trabajan de manera local en la mayoría de los casos se hace imperativo la formación de alianza y redes de trabajo que le ayude a impulsar su labor o mantenerla, como menciona Pensó (2001) el propósito de buscar esta vinculación se habla de la búsqueda de ampliar ese espacio y profundidad de acciones o estrategias. Que por su capacidad o tamaño

una organización de la sociedad en algunos casos no puede emprender por sí sola.

Para Putman citado en Natal y Sandoval (2004), para poder desarrollar las redes se deben basar en la confianza.

Y al mismo tiempo es necesario decir que estas organizaciones compiten entre ellas ya que el modelo para allegarse de recursos ha cambiado, SustainAbility (2005:16)

Pero tanto en las vinculaciones como en las redes de trabajo no falta quien en su mentalidad de racionalidad instrumental piense que eres su competencia (y hay que reconocer que hasta cierto punto e verdad ahora hay que competir por los recursos financieros) y lejos de trabajar en conjunto, bloquee o bien cierre sus puertas, observemos; *“las vinculaciones que más trabajo han costado es con los ayuntamientos porque te ven como competencia”*.

Otra cuestión que es importante resaltar y tiene que ver con la contingencia y la complejidad en la gestión es no dar nada por hecho es decir nunca se deben confinar las organizaciones que *“ya está”*; recordemos que existen factores que pueden cambiar nuestro panorama de un momento a otro recordemos que la gestión debe estar preparada para lo imprevisto y que los tiempo pueden cambiar de un momento a otro.

Por ejemplo TUS ya tiene vinculaciones fuertes que ha venido trabajando año con año pero como nos lo dice su presidenta: *“Hoy en día seguimos tocando puertas pero, ahora nos empiezan a buscar a nosotros, nos ubican y creen en nuestro trabajo”*, pero esto no se logró en su establecimiento o el primer año de trabajo esto se consolido con el tiempo y a que se debe esta postura de buscar incansablemente que TUS ya vivió un revés contingencial que la gestión tuvo que enfrentar de frente a toda la complejidad que esto implica, como nos los dijo;

“pero... ¡oh sorpresa!, ya traíamos muchas vinculaciones, ya teníamos muchos convenios y que no ganamos ningún proyecto, de ningún lado... es uno de los años que más hemos tenido trabajado, es uno de los años que más trabajo hemos tenido; porque ese año nos enseñó a hacer gestiones y vinculaciones hasta decir basta”

En la contingencia y en la complejidad observamos que nada está escrito y que no podemos dar las cosas por hecho muestra de ellos es este testimonio que acabamos de leer por lo cual es necesario que la gestión tenga en cuenta estos elementos para llevar a la organización a puerto. Ahora cabe preguntarnos y todo funciona armoniosamente o ¿qué puede pasar?, observemos la parte de los conflictos.

Conflicto

Anteriormente observamos que la organización, no tiene definidos claramente sus funciones por puesto de trabajo ni tampoco tiene definida a las personas por puesto único es decir vemos que una persona puede ocupar diversos puestos en la organización, sin embargo por lo visto anteriormente sí reconocen una autoridad de parte de la presidencia como la cabeza de la organización también veíamos que la presidenta nos decía que hacía falta esta parte formal, ¿por qué tendría esta necesidad? Observemos que hay detrás de todo esto;

“Existe una falla siempre, aquí el problema es que no tenemos una visión empresarial, tenemos una organización social, entonces hay cosas que las haces de buena fe yo creo que la parte que nos hace falta fortalecer mucho es precisamente tener un manual de procedimientos, tener un manual de inducción, etc., que nos permita prepararnos y tener bien definidas las funciones de cada uno, porque todo es en la práctica, entonces a lo mejor tú hiciste lo que a la otra persona le tocaba porque nada dice que eso le tocaba a esa persona, porque pues ahorita todas le entramos a todo pero no tenemos bien definidas las funciones, ósea si están definidas pero pasa que todas le entramos o todo y entonces de repente caemos en “esto no me corresponde a mí, te corresponde a ti”, quien dijo que me correspondía a mí si todas le metimos manos, entonces sí como que esa parte de las funciones es algo que debemos trabajar, porque va de la mano con la responsabilidad”

Se hace evidente la necesidad de delegar tareas, funciones específicas ya que van de la mano de la responsabilidad y al no existir esto crea caos dentro de la organización, falta de claridad en cuanto a las tareas, funciones, atribuciones, responsabilidad y sobre todo quién responda por las acciones en la organización en donde pueden ser todas o ninguna o bien ni siquiera saber quién podría ser

Por razones personales a inicios del 2013 la presidenta que ha estado al frente y presente en todo momento en la organización tiene que alejarse por motivos personales legal y físicamente de la organización, sin embargo

continuaban las integrantes que quedaban en la organización preguntándole qué hacer. La decisión de la presidenta fue inesperada para todos los miembros de la organización, al grado de sentirse vulnerables *“yo me sentí desprotegida cuando tú, te fuiste, ... llorando me dijo: nos abandonaste”*.

Como se ha visto en la historia de la organización ella es quien siempre ha estado presente, sin embargo; ante este alejamiento se ve en la necesidad de delegar completamente la responsabilidad y funciones que ella llevaba a cabo en dos personas de la organización por un lado la parte administrativa y por otra la atención a las usuarias, dos poderes en sí mismo en la organización que nunca se evidenciaron ya que ella ostentaba ambos; lo cual desencadenara situaciones que antes no se habían vivido en la organización; la lucha por el poder. No les quedo claro las funciones, que le correspondía a una y que le correspondía a otra; las dos querían mandar, dando como resultado grupos-bandos en los integrantes de la organización, división y caos.

Se habló largo y tendido; después de procesos de negociación, una renuncia que sacudió a todos de una manera diferente manera: por una lado el asumir otras responsabilidades para otros, por otro la necesidad de regresar más tiempo de manera presencial de la presidenta y el poner en perspectiva los propios intereses; llevo a procesos de reflexión que permitió a llevar una reflexión en busca de la estabilidad, renuncia que entonces se postergo, para culminarse al fin de ese mismo año.

En una conversación se les hizo ver que las responsabilidades las venían asumiendo desde antes, pero que al no ser escritas no se daban cuenta que cada quien las hacía en la cotidianidad, por lo cual se establecieron acuerdos de trabajo, y volvió al equilibrio la organización, debiendo evidenciar las atribuciones, funciones y responsabilidades de cada una.

Observemos que ante este embrollo tuvo que regresar la entonces expresidenta para que tomara el equilibrio nuevamente la organización en donde ellas desde fuera aún tomaba la decisión de conciliar, de refering, ellas aun le dan el poder y la autoridad de que les diga que hacer ante estas nuevas circunstancias, estando ya fuera del poder legal que le otorgue la presidencia al

creer en el proyecto de TUS nuevamente la presidenta toma de decisiones, aunque con menos presencia física en la organización, ha permitido que la organización trabaje regularmente.

Por otro lado aunque de inicio todas trabajaban en la cotidianidad armoniosamente ahora hablando metafóricamente cuando el “cetro” se queda sin reina surgen candidatas a ocuparlo; de ahí que nazca el conflicto; es decir, en la vida de la organización alcanzamos a percibir que algunos miembros (los menos) buscaron su beneficio propio lo que los llevo a la expulsión de la organización, no se evidenciaban datos de conflictos, diferencias, caos, bandos, etc., lo que podríamos pensar como una organización armoniosa, lo que nos muestra esa lucha de poder es que en cuando un miembro libera algo de poder siempre habrá otro que quiera tomarlo, este poder tratará de apoderarse de los miembros de una organización lo que los lleva a luchas frenéticas por conseguirlo dando pie a observar que todo acto por mínimo que parezca tiene una gran implicación.

Lo que detonó dicho conflicto fueron áreas de oportunidad que la organización aprovechó para resolverlo evidenciando que no eran en su totalidad armoniosas, con todo su personal trabajando como miembros de un equipo feliz, pero no nos quedemos con la impresión de que los conflictos traen mal a la organización Hall (1996) nos muestra como en las organizaciones, el conflicto puede contribuir a la efectividad; el conflicto no es un problema en sí mismo el problema sería que dicho conflicto no se resolviera. En otro sentido los conflictos pueden estar trabajando en beneficio de la organización.

Hemos observado una razón de desincorporación de un miembro de la organización en la descripción del caso vimos que en algunos casos se les pidió su renuncia por abusos económicos o abusos de poder; en otro caso fue un fallecimiento, en otro cambio de domicilio, pero que otra razón encontramos para que la gente no se quede en la organización.

“La organización ha contado con otros abogados pero se han presentado dos experiencias; la primera que se desesperan porque no hay recursos para sueldo y salarios y la segunda es porque han intentado lucrar con la beneficiarias y en el momento que esto es detectado se les da las gracias, debido a las condiciones que vive la población y los fines mismos de la organización de tipo no lucrativo.”

En este testimonio nos damos cuenta nuevamente de los objetivos personales que en muchas ocasiones buscan los miembros de una organización y como la organización debe regular para que estos no se sobrepongan a la ella. Pero nuevamente se evidencia la necesidad de recursos para mantener en funcionamiento la organización.

También evidencia que factores contextuales de los miembros de la organización pueden impactar directa o indirectamente a la organización no solo para la desincorporación sino para posibles vinculaciones, redes de trabajo, etc.

En este sentido recordemos que estas OSC nacen con una lógica que las diferencia de los otros dos sectores y también observemos que la organización se configura más allá de sus partes.

Como observamos son muchos los elementos que se deben tomar en cuenta para la gestión de la organización, identidad, conflictos, creencias, etc. y muchos de ellos son contradictorios, orden y caos, democracia –en la participación de los miembros- y dictadura en las decisiones, etc.; sin embargo de todos ellos se puede y se debe de aprender, ya lo decíamos aquí es donde el gestor de la organización es quien se encargará de que la organización alcance sus objetivos, para lo cual debe echar mano de sus atribuciones, habilidades, capacidades, experiencia, etc.

Liderazgo

Etkin (2011) establece el liderazgo en el marco estratégico desde la mentalidad de la dirección visualizando una actitud y estilo con conocimientos y contenidos; en este sentido se desde una posición proactiva y propositiva es decir que no espera lo problemas sino busca mejorar las posiciones.

Como podemos observar la figura de la presidenta en la organización es muy importante, no solo al interior de esta sino al exterior, lo que nos remite al tipo de liderazgo que se lleva a cabo en la organización.

Retomando a Weber (1991) nos muestra tres tipos de dominación racional⁸⁶, tradicional⁸⁷ y carismática. Este tercer tipo en el cual podemos ubicar a la presidenta de la organización. Este tipo responde a una cualidad que pasa por extraordinaria mágica considerada sobrenatural pero dicha atribución no es propagada por el poseedor de ella sino por los adeptos de dicha atribución. Esta dominación supone la comunicación de carácter emotivo, conlleva en él una fuerza revolucionaria fuera de lo rutinario.

Retos

La organización tiene la intención de continuar brindando el servicio integral a sus beneficiarios por lo cual se plantea como reto empezar a incorporarse en la cuestión de la salud cuando menos básica, de tal manera que empiece a tener a un médico en TUS.

“Hoy platique con ellas y les dije... ¿qué parte creen que nos falte para ser un centro integral de desarrollo?; ellas dicen: la cuestión de salud -cuando menos básica-”

TUS tiene una clara visión de ser un “refugio” para las personas que lo requieran de tal manera que la gente tenga la seguridad y certeza de la organización, para ello reconoce el gran reto que esto implica ya que sabe que una de las limitantes son los recursos económicos.

“¿Qué pasa si no tienes dinero y no puedes pagar, a donde vas?, Necesitas algo que realmente se convierta en refugio⁸⁸, porque saben que aquí van a encontrar lo que necesitan”

La concepción de refugio puede ser mucho más compleja que una palabra simbólica, el convertirse en un refugio implicaría muchos cambios para la organización.

⁸⁶ El tipo racional hace referencia a la modernidad orientado principalmente por la razón, ya que su dominación descansa en la validez de un derecho pactado instituido de manera racional con arreglo a valores, recae el peso en la judicatura lo que implica aplicar normas, reglas, o principios.

⁸⁷ Este tipo de dominación de acuerdo con Weber (1991) se debe entender como aquel poder que es otorgado gracias a que descansa en la santidad de ordenaciones o poderes de mando heredados de tiempos lejanos de tal manera que la legitimidad de este es otorgada ya que viene de “tiempos inmemorables”.

⁸⁸ Entendido como acogida a una persona para protegerla o ayudarla, no en el sentido de un albergue.

Y después de observar todo esto podríamos preguntarnos por la gestión, como lo vimos en la cuestión teórica la gestión se ha vuelto cada día más compleja ya que se enfrenta a ambientes cambiantes, ya no tenemos recetarios que seguir, la cuestión racional pragmática de cómo funciona el mundo y las organización ha cambiando ahora nos enfrentamos a la diversidad, a la ambigüedad, a la contradicción; pero es una realidad que se hace presente y que se debe '*sorfiar*' en ella de una manera creativa que involucre a los participantes de la organización y considerando a todos a su alrededor, sin caer en simplismo de 'dejarse llevar' por las olas sino, ser consientes y saber que la ola nos puede revolcar pero tendremos que echar mano de nuestras fuerzas, posibilidad, equipo para salir airoso de ello y llegar a cumplir con los objetivos que se plantea la organización para lo cual es necesario tener un líder que aprenda de estos dos mundos que cohabitan en la organización.

... quizá, habremos podido aprender a aprender a aprender aprendiendo. Entonces, el círculo habrá podido transformarse en una espiral donde el regreso al comienzo es precisamente lo que aleja del comienzo.

Edgar Morin

CONCLUSIONES

Como observamos en el marco teórico las organizaciones en sí mismas representan una gran complejidad para su estudio, recordando que nuestro pretexto para estudiarlas son las organizaciones sociales también llamadas del tercer sector o como hemos retomado aquí el término de organizaciones de la sociedad civil vimos por medio del estudio de caso de Tejiendo un Sueño, A.C. cómo se gestionan las OSC.

Porque estas organizaciones como pudimos observar tenemos evidencia de que estas organizaciones están con más presencia, cada día creciendo exponencialmente las estamos viviendo con más fuerza a nivel nacional lo cual nos está obligando a conocerlas y comprenderlas vemos que ellas van desarrollando sus propios lenguajes ahora tendremos que empezarnos a preguntar qué connotan realmente.

Recordemos que la gran virtud del estudio de caso nos permite el particularismo, la descripción hecha nos permite evidenciar la complejidad que habitan en la organización y sobre todo nos permite abordar explicaciones de él: ¿cómo sucedió? y ¿Por qué?

Hemos recorrido la racionalidad a través del tiempo en nuestra sociedad y observado como esta ha reflejado cambios a su alrededor, focalizándolo hacia las organizaciones, la misma forma de concebir al mundo de acuerdo a cada época, también iniciamos esta aventura mostrando que las organizaciones responden a su realidad contemporánea por lo tanto ellas también van cambiando.

Hoy pleno siglo XXI, tenemos una realidad, que, como hemos visto es compleja, ambigua, llena de inestabilidad e incertidumbre, en donde nos encontramos con contextos cambiantes, inestables e impredecibles pero con el gran reto de que las organizaciones tienen que alcanzar sus objetivos, ha

cambiado la forma de ver y hacer las cosas. ¡YA NO HAY RECETAS! Ahora quién nos salvará.

Ahora observamos que ya no tenemos modelos exactos y recetas a seguir ahora observamos la etapa de la contingencia el “todo depende” demostrando que el discurso de las organizaciones modernas ya no funciona que ahora estamos inmersos en la totalidad.

Esto coincide con el cambio en la configuración de las organizaciones hegemónicas de tipo moderno establecidas ha cambiado evidenciado con el cuestionamiento al estatus quo cambiando el mundo social y cambiando a las organizaciones.

La complejidad nos muestra que esta diferencia de organizaciones y estos choques que coexisten, choquen, se integren, generando nuevas circunstancias en donde generan en los actores⁸⁹ nuevos sentidos. La teórica de la complejidad también tiende a la entropía en un proceso de destrucción y construcción.

Se han roto paradigmas estamos en el magma como nos mencionaba Castoriadis, tendremos que entender (sobre la marcha) que está pasando, cómo nos vamos a solidificar, tendremos que ser conscientes que nuestras fantasías (el mito racional) ya no soportan el peso de la realidad.

Estamos de frente a la realidad de un fenómeno organizacional mostrando en toda su magnitud su complejidad; en donde la gestión toma un papel fundamental para la organización.

Según las aproximaciones que han tratado de estudiar a este tipo de organizaciones en su modo ideal podría decir; son flexibles, con flujos de información, novedosas, altamente tecnologizadas o cuando menos con muy buen uso de la tecnología de la comunicación, participativas; y en los últimos tiempos con las nuevas necesidades han tendido a profesionalizarse, colectivas y democráticas estas dos últimas con respecto a la toma de decisiones y todo con efecto multidireccional.

⁸⁹ Actores referenciados a personas y organizaciones.

Cabe preguntarnos si tales aseveraciones son verdad o solo un supuesto que se ha construido y mantenido por mitos; en este final tendremos que ver si muchas de estas ejercen dichos elementos o más bien tienen los elementos más básicos y rústicos que se le presentan, seguramente ustedes tiene ya sus respuestas, contrastemos.

Como hemos visto las organizaciones de la sociedad civil son un fenómeno organizacional que se hace presenta en nuestros días lo vimos con gráficos lo cual la pone en la mira para ser objeto de estudio y como tal hay que conocerla y un modo de hacerlo es por medio de los estudios organizacionales, cuestionándose en este caso su gestión.

Gestión que observamos en sí misma es compleja ya que ella debe considerar los elementos y recursos de la organización.

Ahora observemos que la gestión de las organizaciones no tiene establecido una sola forma de hacer las cosas pensada en términos administrativos sino tendremos que verla viva con un carácter activo en donde acepte el desorden, el caos lo utilice lo reinvente lo recree que provoque o responda ante esos torbellinos planteados por Morin (2009) mantiene se equilibrio visualizada como maquinas auto-eco-organizadoras que se organizan así mismas con la ayuda del medio ambiente.

Como observamos en los hallazgos se hace evidente las fuerzas que actúan en la organización, las contradicciones, las dualidades, se rompen mitos, nacen posturas, se evidencian problemáticas, nacen nuevas vetas de investigación, se resuelven algunas dudas, nacen muchas nuevas preguntas.

El observar a la organización nos permite ver que no hay una mejor forma de gestión sino muchas mejores formas, todo depende del tipo de organización en cuestión (principio del “all depends”) rompiendo con el principio del “one best way”.

Estamos de frente a una organización que no responde en términos exactos a la organización tradicional como tal pero tampoco a la moderna pero tampoco a los supuestos teóricos de las organizaciones contemporáneas, entonces ante qué estamos. Observemos que al ya no tener modelos rígidos

preestablecidos o criterios de “*así debe ser*” nos encontramos en la libertad de crear nuestro propio modelo de organización.

Un modelo ‘*ad hoc*’ a nuestras necesidades una demostración de ellos es esta organización que bien tiene algún aspecto de la organización tradicional como el misticismo, pero también tiene elementos modernos como la autoridad, y también tiene elementos que configuran las organizaciones futuristas como la flexibilidad. Entonces veamos que estamos de frente a organizaciones que se crean y re-crean, que viven el caos como algo natural, que viven la contradicción, que se preparan para lo inesperado, que llevan en su seno lo tradicional y lo moderno como algo natural.

Podemos observar que la gestión de las OSC es compleja, lo mismo que puede acontecer en el primer y el segundo sector en donde las organizaciones ya no se tienen un camino seguro, en donde se deben mover en diferentes escenarios simultáneamente, en donde el ambiente puede cambiar repentinamente, lleno de contradicciones, etc. pero entonces en donde está la particularidad de las OSC.

Como pudimos observar tenemos varios elementos que destacar uno de ellos es la reconfiguración de los individuos en la organización ya que el incorporarse a estas organizaciones les da sentido a su vida y esto a su vez reconfigura a la organización.

Observamos los dos sujetos de en la historia de la humanidad el individuo de tipo Weberiano con su racionalidad limitada que busca su propio bien sin preocuparse por los demás asumiéndose el solo y en la necesidad obligada de la organización. Ahora si nos preguntamos que este sujeto histórico de Weber lo podemos seguir aplicando el día de hoy observamos que ya no porque este sujeto ha cambiado reconociéndose cada vez más relacional.

Otro elemento importante es el carácter místico, llamase, mágico, religioso, cósmico, etc. que en estas organizaciones se ‘desarrolla’ debido a la labor que cubre su misión.

Otra característica importante en las OSC es la necesidad de un liderazgo no solo al interior de la organización sino un como imagen de la organización ya que el papel que desempeñan tienen una relación directa con la comunidad.

Si bien es cierto que estas organizaciones no están en busca de la ganancia si es necesario para su subsistencia subsanar la parte económica ya que no pueden negar el sistema económico en que están insertos donde la gente que trabaja ahí tiene necesidades la misma organización las tiene para conseguir los fines para los cuales está siendo creado. Por lo tanto nos tenemos que detener a observar los dineros y el flujo de estos en la organización sus significados y sus significantes.

Como observamos en los hallazgos la gestión no es una simpleza es todo un arte en la organización que requiere un artista para cumplir con los fines de la organización sin perder el horizonte. Pensando en la analogía de un director de orquesta debe dirigir todos los instrumentos de la organización a un ritmo determinado con la intensidad adecuada, determinando la duración adecuada, el tono exacto, el timbre que nos permitirá reconocer, la amplitud y margen de acción en el cual se deben mover los actores.

Como podemos observar la gestión es imprescindible en las organizaciones inmersa en la complejidad, ya lo estamos observando esta no solamente que resolver las contradicciones en la organización como la cuestión racional y la emocional; lo visible y lo invisible, el iceberg completo, tendremos cuestiones declaradas en nuestro discurso y otras dejadas en entrelíneas pero que son fundamentales para el funcionamiento de la organización.

Ahora la gestión no solamente busca la eficiencia de los recursos como normalmente se creería sino que ahora tiene que ir más allá de sus propios horizontes, ahora se persigue prestigio, legitimidad, credibilidad, confianza lo otro ha quedado subsumido pero sigue siendo indispensable.

Ahora estamos ante los artistas de crear sus propias organizaciones, ¡nos hemos liberado! de las ataduras que nos imponían los modelos organizacionales, ahora nosotros somos los creados de nuestra propia sinfonía y también podemos cuestionar que esto sea verdad, lo importante es que ahora

sabemos que no hay nada escrito, y que aquello que podamos tener escrito puede cambiar en cualquier momento. Momento en el cual nos hará explotar esa característica compleja emergente que tienen las organizaciones, lo que las ha llevado a esa omnipresencia y ubicuidad que las caracteriza.

Al término de la investigación podemos preguntarnos si se ha cumplido el objetivo que se planteó al inicio conocer, analizar y describir algunos elementos de orden organizacional que determinan la gestión de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) en México con ello su existencia y su supervivencia.

Gestión de las OSC

- Se observa una patología de alienación a las características del modelo moderno de gestión de las organizaciones.
 - *Lo que nos lleva a crear problemas donde no los hay.*
- Se evidencia la coexistencia de dos paradigmas en una sola forma de gestión. Lo tradicional y lo moderno.
 - *Tratan de ser modernas pero en su acción son tradicionales.*
- Son organizaciones en donde cohabitan lo tradicional y lo moderno como algo que no es natural en sí mismo.
 - *La importancia que connota esta contradicción es como ante este choque lo que se busca es la armonía.*
- Las OSC no son homogéneas; su diversidad nos obliga a pensar más allá y construir modelos organizacionales que expliquen su complejidad y diversidad.
 - *No podemos pensar en una estructura única para las OSC. Reducir a la organización a la simplicidad es un error tendremos que pensar más allá.*
- Son organizaciones que se crean y re-crean.
 - *Viven el caos como algo natural. Viven la contradicción.*

- La relación directa entre orden y desorden es parte real y tangible de la organización.
 - *La ambigüedad aparece en cada acción que se realiza.*
- Son organizaciones que han desarrollado capacidades para responder a lo inesperado.
 - *Es decir son organizaciones flexibles ya tienen en su seno capacidad de cambio y adaptación.*
- Su sobrevivencia económica depende de la capacidad de respuesta inmediata al ambiente.
 - *Se desarrolla el dúo entre capacidad-oportunidad.*
- Estas organizaciones se mimetizan a conveniencia del mercado.
 - *La organización ha desarrollado mecanismos maleables a sus necesidades.*
- Estas organizaciones poseen un discurso legitimador al interior de la organización (identidad) y al exterior.
 - *Filosofía de trabajo y ayuda a los otros.*
- La vida simbólica es determinante.
 - *El misticismo, las creencias, la reciprocidad en la vida.*
- Se evidencia la reconfiguración entre el individuo y la organización.
 - *Las relaciones humanas toman diversos significados al interior y al exterior.*
- El discurso en la gestión asegura el empoderamiento a los otros, mientras que en la práctica de la gestión centraliza el poder.
 - *Son organizaciones de corte autocráticas.*

- *Para la gestión de las OSC se muestra la necesidad de un líder (carismático).*
- Se da el reconocimiento explícito a las personas que ahí colaboran.
- Se evidencia la necesidad de las cosas en la organización.

Gestión de organizaciones

- La gestión de las OSC es compleja pero lo mismo que puede acontecer en el gobierno y en la empresa ya que:
 - *las organizaciones ya no tienen un camino seguro,*
 - *se deben mover en diferentes escenarios simultáneamente,*
 - *el ambiente puede cambiar repentinamente, lleno de contradicciones, ambigüedades, complementariedades.*

Independientemente del tipo de organización o sector al que pertenezca una organización busca alcanzar sus objetivos y la forma de lograrlo es por medio de una gestión que considere la complejidad, la contingencia de una manera multidisciplinaria esperando lo impensable.

Para ello debe hacer frente de acuerdo a su tiempo, recursos, contexto, espacio y necesidades tomando en cuenta todos los elementos tangibles e intangibles de la organización.

REFLEXIONES FINALES

Caminante no hay camino se hace camino al andar...

Joan Manuel Serrat

Nos encontramos ante la existencia de diferentes mundos paralelos coexistiendo en la actualidad. Si bien nuestro recorrido histórico se mostró de manera lineal dos épocas representativas que han configurado nuestra sociedad no quiere decir que estas se hayan extinguido, simplemente es la manifestación en su máxima expresión de las características de esa época.

Hoy por hoy, en México y Latinoamérica existen organizaciones que modelos, tradicionales, modernos y las que actualmente se desarrollan que no nos atrevimos a connotar aquí. Pero sobretodo observamos que no solo podemos encontrar hasta cierto punto estos modelos puros sino que nos encontramos con la combinación de estos (como híbridos) para alcanzar sus objetivos.

Conviven el orden y el desorden es parte de la naturaleza de las organizaciones tendremos que evadir la tentación a la simplicidad. De tal forma que pensar en una estructura para la organización es forzar a la organización a la simplicidad y esto es un error tendremos que pensar más allá y ver que las cosas no son solo simpleza sino como son.

Esta relación directa entre orden y se orden es parte real y tangible de la organización. Tendremos que reconocer en este sentido que estas organizaciones llamadas Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) son diversas, ambiguas, complejas. Pese a su diversidad, según Natal (2002), este nuevo fenómeno social tiene una serie de características, como la ruptura de vínculos con el sistema corporativista y la discusión de temas rezagados o vetados en la agenda gubernamental, que les dan identidad común.

Estas organizaciones han mostrado también una alta conectividad y creatividad para la procuración de recursos que ponen al servicio de causas sociales. Estos actores son además privados pero no lucrativos, y aunque tienen interés en asuntos públicos, no son gubernamentales. En su mayoría actúan en

espacios donde el Estado muestra ineficiencias de atención y en áreas donde el mercado pierde interés. Su capacidad de llegar a grupos marginados, su alta flexibilidad, su notable talento para multiplicar recursos escasos, su capacidad de acción, de propuesta y de incidencia en políticas públicas, hace que en el caso mexicano, este amplio grupo de organizaciones a la fecha, conforme un sector importante en lo que a desarrollo social se refiere.

A través de sus conexiones con otros sectores, el Tercer Sector en México se allega recursos públicos y privados y los destina a asuntos de interés colectivo. Este proceso no es simple, sino complicado, azaroso y complejo. La generación de recursos que aseguren la continuidad de programas y proyectos de las organizaciones no gubernamentales pueden ocupar una gran cantidad de sus talentos y productos⁹⁰ (Natal, 2000).

En este sentido podemos ver que las organizaciones de la sociedad civil provienen de diferentes momentos, de acuerdo a sus propias circunstancias, su historia y sus actores; ya que unas pueden surgir a partir de iniciativas populares otras por movimientos sociales, pueden provenir desde abajo y en la gran mayoría de los casos se trasladan al plano nacional debido a la fuerza e importancia de sus demandas o acciones, otras impulsadas por fundaciones o grupos de empresas que se involucran en actividades altruistas o persiguiendo un desarrollo comunitario, también pueden ejercer a cualquier nivel ya que cuentan con un complejo organizacional de tras que lo puede respaldar; otras surgen por apoyo de elites locales o por procesos de solidarismo en donde los más favorecidos de la comunidad intentan contribuir al alivio de ciertas problemáticas sociales con las que tienen alguna empatía iniciando a nivel local y con posibilidades de crecer, conformándose como asociaciones civiles A.C. en la mayoría de los casos como lo hemos visto.

⁹⁰ Como resultado de esta problemática, el propio sector ha dado origen a diversos mecanismos y organizaciones de segundo piso, también de carácter privado y no lucrativo, que ponen a disposición de otras organizaciones no gubernamentales recursos privados para operar programas de índole social.

Por lo tanto para que una organización logre conseguir sus objetivos se tiene que echar mano de las prácticas que mejor se acomoden a su gestión según el tiempo, recursos, contexto, espacio y necesidades que le toque vivir, independientemente del tipo de organización o generación o sector al que pertenezca de acuerdo al proceso de institucionalización (tangibles: historia, leyes, reglamentos, normas, códigos, regulación legal y fiscal, etc. e intangibles: ideales, reconocimiento, legitimidad y confiabilidad).

Observando cifras a nivel internacional y las evidenciadas a nivel nacional observamos que el tercer sector está creciendo cada día y con mayor fuerza, también observamos la necesidad de que estas organizaciones se “administren” de la mejor manera; si bien es cierto como evidencia Drucker (1994) esta palabra era mal vista para este sector puesto que su finalidad no es el lucro y generalmente se utiliza para las empresas, hoy en día observamos que cada día es más necesario que lo hagan y lo empiezan a hacer. Pero sobre todo es necesario que se gestionen de la manera más correcta porque como se evidencio en el relato las “buenas intenciones” no son suficientes es necesario implementar los mecanismos pertinentes para que se lleve a cabo.

Entre los hallazgos no esperados podemos observar la identidad como un mecanismo metodológico que para investigar a través de la historia de vida los miembros de la organización para poder observar su resignificación.

Pero no todo en estas organizaciones puede ser como lo descrito en la líneas anteriores también encontramos ‘vicios’ que se generan en este sector que bien pueden ser objeto de futuras investigaciones tales como el doble discurso, la doble moral, aquellas que hacen que trabajan y no trabajan, la presidenta de TUS también comentaba que también están aquellas “*organizaciones que trabajan efectivamente solo por proyectos y entonces están vivas por el tiempo que dure el proyecto, pero en lo demás no realizan ninguna función*”, entre otros que desde el punto de vista de la gente que constituye este sector ven como lo dañan y van desprestigiándolo.

Una cuestión que es necesario comentar y que puede quedar como otra pregunta para futuras investigaciones en medio de estas contradicciones que se

viven en la complejidad de las organizaciones es la cercanía y el alejamiento de las organizaciones de la sociedad civil con el Estado ya que vemos que una de las cuestiones por las que nacen estas OSC es por el cuestionamiento a la ejecución del Estado o la inexistencia de él en algunos ambientes otras más radicales nacen confrontando y cuestionando por un lado pero por otro lado observemos también su cercanía y como se alinean a los marcos de ejecución que el Estado marca para legitimar su existencia.

Si bien es cierto que la simplicidad Descartiana que critica Morin nos castra parte del conocimiento también es cierto que es un método que nos ha ayudado a comprender. Ahora pensando en esta simplicidad tenemos que reconocer que tendremos que estudiar más a fondo la importancia de las relaciones sociales, las vinculaciones, la forma de trabajar en red, el liderazgo, etc. de manera particular para profundizar en la comprensión de estos. Como podemos observar estamos de frente a la beta de las OSC ahora hay que cavar y descubrir esos grandes tesoros que nos tiene reservados.

No conocemos el futuro; todo el mundo actúa pensando en el futuro y nadie sabe lo que hace porque el futuro se está haciendo; haciéndose por “nosotros” no por “mi”, porque si solo dependiera de “mi” sabría las consecuencias de mis actos, pero no es así. De tal forma que lo que sucederá pertenece totalmente al campo de la contingencia; y la contingencia en sí misma son factores variables...

Idea de Hannah Arendt

BIBLIOGRAFÍA

- Ansoff, Igor (1986); *La estrategia de la empresa*. Ediciones Orbis. Barcelona, España.
- Arato, Andrew (1999); Surgimiento, ocaso y reconstrucción del concepto de sociedad civil y lineamientos para la investigación futura. En A. Olvera, *La sociedad civil de la teoría a la realidad*. El Colegio de México. México.
- Aróstegui, Julio (2001); Orígenes y problemas del mundo contemporáneo. En J. Aróstegui, C. Buchrucker, y J. Saborido, *El mundo contemporáneo: Historia y problemas*. Biblos. Barcelona, España
- Barba, Álvarez Antonio (2000); *Cambio Organizacional y cambio en los paradigmas de la administración*. La administración frente a los desafíos del cambio social. UAM, CSH
- Barbero, María Inés (2001); El nacimiento de las sociedades industriales. En J. Aróstegui, C. Buchrucker, y J. Saborido, *El mundo contemporáneo: Historia y problemas*. Biblos. Barcelona, España.
- Barnard, Chester Irving (1974); *The functions of the executive*. Harvard University Press. Cambridge, Massachusetts.
- Beck, Ulrich; Giddens, Anthony y Lash, Scott (2008); *Modernización reflexiva*. Alianza. Madrid, España.
- Brachet Márquez, Viviane (1994); *Transformaciones sociales y acciones colectivas: América latina en el contexto internacional de los noventa*. El Colegio de México. México.
- Bryman, Alan (1989). *Research methods and organization studies*. Published by The Academic Division of Unwin Imas Ltd. London, UK.
- Butcher, Jaqueline (2008); *México solidario: participación ciudadana y voluntariado*. Limusa/CEMEFI. México.
- Cadena, Roa Jorge y Puga, Espinosa Cristina (2005); Criterios para la evaluación del desempeño de las asociaciones. *Revista mexicana de ciencias políticas y sociales*. UNAM. México.
- Castells, Manuel (1991a); *La cuestión urbana*. 13ª ed. Siglo XXI Editores. México.
- Castells, Manuel (1991b); *Los movimientos sociales urbanos*. 11ª ed. Siglo XXI Editores. México.
- Castoriadis, Cornelius (1983a); *La institución imaginaria de la sociedad 1*. Tusques Editores. Barcelona, España.
- Castoriadis, Cornelius (1983b); *La institución imaginaria de la sociedad 2*. Tusques Editores. Barcelona, España.

- Castro, Salinas Consuelo (2005); *Disposiciones legales y fiscales para las organizaciones de la sociedad civil*. CEMEFI. México.
- Crozier, Michel (1974). *El fenómeno burocrático (2.)*. Amorrortu. Buenos Aires. Argentina.
- Crozier, Michel; Friedberg, Erhard (1990); *El Actor y el Sistema: Las Restricciones de la Acción Colectiva*. Ed. Alianza. México.
- Drucker, Peter (1994); *Gerencia para el Futuro; El decenio de los 90 y más allá*. Grupo Editorial Norma. México
- Dupuy, Yves; Gerard Rolland (1992); *Manual de Control de Gestión*. Ed. Díaz Santos. S. A. Madrid
- Eco, Umberto (2000); *Cómo se hace una tesis*. Gedisa. España.
- Etkin, Jorge (2011); *Gestión de la complejidad en las organizaciones*. Granica Argentina.
- Etzioni, Amitai (1969); *A sociological reader on complex organizations*. Holt, Rinehart and Winston, Inc. United States.
- Etzioni, Amitai (1973); *Organizaciones modernas*. Uteha. D.F. México.
- García, Sergio (1997); *Organizaciones no gubernamentales. Definición, presencia y perspectivas*. DEMOS; Instituto de Análisis y Propuestas Sociales; Foro de Apoyo Mutuo. México.
- Giddens, Anthony (2004); *Consecuencias de la Modernidad*. Ciencias Sociales Alianza Editorial. Madrid.
- Gergen, Kenneth 1996 (1994); *Realidades y relaciones, Aproximaciones a la construcción social*. Paidós. España.
- Gomezjara, Francisco y Pérez, Ramírez Nicolás (1982); *El diseño de la Investigación social*. Ediciones Nueva Sociología. México.
- Hall, Richard (1996); *Organizaciones, estructura, procesos y resultados*. Prentice Hall. México.
- Ibarra, Colado Eduardo (1999); *Los saberes sobre la organización: etapas, enfoques y dilemas en C. Castillo Mendoza (coord.), Economía, organización y trabajo: un enfoque sociológico*. Pirámide. Madrid, España.
- INEGI (2008); *Sistema de cuentas nacionales de México. Cuenta satélite de las instituciones sin fines de lucro de México, 2008*. INEGI. Aguascalientes, México.
- Jeffrey, Pfeffer (2000); *Nuevos rumbos en la teoría de la organización. Problemas y posibilidades*. Oxford. México.
- Latour, Bruno (1999); *La esperanza de Pandora. Ensayos sobre la realidad de los estudios de la ciencia*. Editorial Gedisa. Barcelona

- Lyotard Jean-François (1987); *La condición posmoderna*. 2ª reimpresión. Editorial Tecnos. Madrid, España.
- Lyotard Jean-François (1998); *Moralidades postmodernas*; Editorial Tecnos. Madrid. Segunda impresión
- Lyotard Jean-François (1999); *La posmodernidad explicada a los niños*. 6ª reimpresión. Editorial Gedisa. Barcelona.
- Martínez, Guerrero Adriana (2007); *El Gobierno de las entidades de la sociedad civil organizada*. Universidad Anáhuac; Deloitte; Centro de Excelencia en Gobierno Corporativo. México.
- Mayo, Elton (1946). *Problemas humanos de una civilización industrial*. Ediciones Nueva Visión. Buenos Aires.
- Mazzoti, Pabello Giovanna (2008); *Una perspectiva organizacional para el análisis de las redes de organizaciones civiles del desarrollo sustentable*. Porrúa. México.
- Mcluhan, Marshall. (1994); *Comprender los medios de comunicación. Las extensiones del ser humano*. Paidós Comunicación. España.
- Melucci, Alberto (1999); *Acción colectiva, vida cotidiana y democracia*. El Colegio de México. México.
- Merrill, Harwood (1994); *Clásicos en administración*. Editorial Limusa. México.
- Mintzberg, Henry; Ahlstrand, Bruce y Lampel, Joseph (2003); *Safari a la estrategia*. Granica. México.
- Montaño, Hirose Luis (2000); *Diversidad y similitud organizacionales. Perspectivas y controversias*. Iztapalapa N° 48, año 20, enero-junio.
- Morin, Edgar (2006); *El Método 2. La vida de la vida*. Ediciones Cátedra Colección Teorema. Madrid.
- Morin, Edgar (2009); *El Método 1. La naturaleza de la naturaleza*; Ediciones Cátedra Colección Teorema. Madrid.
- Natal, Alejandro y Sandoval, Adriana (2004); *Capital social: Una revisión crítica para el estudio de la acción colectiva*. El Colegio Mexiquense. Zinacatepec, México.
- Natal, Alejandro; Greaves, Patricia y García, Sergio (2002); *La instituciones donantes mexicanas. Mitos y realidades*. El Colegio Mexiquense. Zinacatepec, México.
- Olvera, Rivera Alberto J. (2000); *Organizaciones de la sociedad civil: Breve marco teórico*. El Colegio Mexiquense. Zinacatepec, México.
- Olvera, Rivera Alberto J. (2001); *La sociedad civil de la teoría a la realidad*. El Colegio de México. México.
- Ortega, Carpio María Luz (1994); *Las ONGD y la crisis del desarrollo. Un análisis*

de la cooperación con centroamérica. IEPALA, Publicaciones ETEA, Colección Cooperación y Desarrollo. Madrid, España.

Pacheco Espejel Arturo Andrés (2013); "La Estadística Aplicada como Herramienta para la Dirección Integral de las Organizaciones" en *Gestión y estrategia* No. 44 Julio-Diciembre 2013.

Penso, Dálbenzio Cristina (2001); Organizaciones civiles y políticas sociales. En D. C. Penso, y P. I. Font, *Políticas sociales y nuevos actores*. UAM. México.

Pérez Garzón Juan Sisinio, (2001); La trayectoria de la filosofía y la cristalización de las ideologías de la modernidad; en Aróstegui Julio, Cristian Buchrucker y Jorge Saborina (2001); *El Mundo Contemporáneo: Historia y Problemas*; Editorial Biblos. Buenos Aires.

Perrow, Charles (1991); *Sociología de las organizaciones*. Mc Graw-Hill. México.

Reinhard, Bendix (1979); *Max Weber*. Amorrortu editores. Buenos Aires, Argentina.

Ruiz, Olabuenaga José I. (1999); *Metodología de la investigación cualitativa*. 3ra. Edición. Universidad de Deusto. Bilbao, España.

San Juan Victoria, Carlos (2001); Tendencias de la sociedad civil en México: la puja de poder y la sociedad a fin de siglo. En A. Olvera Rivera, *La sociedad civil de la teoría a la realidad*. El Colegio de México. México.

Sautu, Ruth (2003); *Todo es teoría: Objetivos y métodos de investigación*. Lumiere. Argentina.

Schwartz, Howard, y Jacobs, Jerry (1984); *Sociología cualitativa. Método para la reconstrucción de la realidad*. Trillas. México.

Scott, Richard (1981); *Organizations rational, natural, and open systems*. Prentice Hall. Estados Unidos de América.

Serna, María Guadalupe (2008); Organizaciones no lucrativas en México. Estudio de caso. En J. Butcher, *México solidario; participación ciudadana y voluntariado*. LIMUSA/CEMEFI. México.

Serrano Caballero, Enriqueta (1999); *Las ONG como actores de las relaciones internacionales*. Universidad Complutense de Madrid, Facultad de ciencias políticas y sociología. Madrid, España.

Serrano, Enrique (1999); Modernidad y sociedad civil. En A. Olvera, *La Sociedad civil: de la teoría a la realidad*. El Colegio de México. México.

Stake, Robert E. (1994); Case study en Denzin, Norman K. e Yvonna S. Lincoln (editors) 1994, *Handbook Qualitative Research*. Sage Publications. California, USA.

Stefano, Roberto Di (2002); Orígenes del movimiento asociativa de las cofradías coloniales al auge mutualista. En E. Luna, y C. Eliola, *De las cofradías a*

las organizaciones de la sociedad civil. Historia de la iniciativa asociativa en Argentina. Edilab. Argentina.

- Taylor, Frederick (1997); ¿Qué es la administración científica? y principios de la administración científica en Merrill, Harwood. *Clásicos en la administración.* Limusa. México.
- Themudo, N. y Natal, Alejandro (1996); ONG'S Un mundo de diversidad. *Convergencia*, 3 (10/11). El Colegio Mexiquense. México.
- Tobar, Federico y Fernández, Carlos A. (2001); *Organizaciones solidarias; Gestión e innovación en el tercer sector.* Lugar Editorial. Argentina.
- Touraine, Alain. (1973). *La sociedad post-industrial.* Ariel. Barcelona, España.
- Touraine, Alain (1987); *El regreso del actor.* Editorial Universia de Buenos Aires.
- Valdés, Olmedo José Cuauhtémoc (2006); *Organizaciones de la sociedad civil y salud.* CEMEFI, FUNSALUD, Secretaria de Salud. México.
- Verduzco, Igartúa Gustavo (2003); *Organizaciones no lucrativas.* El Colegio de México, Centro de estudios sociológicos y el Centro Mexicano para la Filantropía. México.
- Verduzco, Igartúa Gustavo (2008); Las acciones solidarias en México (análisis de la Escuela Nacional de Solidaridad y Acción Voluntaria). *México Solidario. Participación ciudadana y voluntariado.* Limusa/COMEFI. México
- Vergara, Rodolfo (2007); La transparencia como problema. *Cuadernos de transparencia* (5).
- Villalobos, Grzybowicz Jorge V. (2009); *Compendio estadístico del sector no lucrativo.* CEMEFI. México.
- Warty, Jacques y Halberthal, Isi (1975); *La estrategia empresarial.* Ateneo. Argentina.
- Weber, Max (1991); *Economía y sociedad.* Fondo de la Cultura Económica. México.
- Weber, Max (1994); *La ética protestante y el espíritu del capitalismo.* Ediciones Coyoacán. México, D.F.
- Woodward, Joan; (1994); *Industrial Organization; Theory and Practice.* Oxford University Press. New York
- Zygmunt, Bauman (2001); *La globalización: Consecuencias humanas.* Fondo de Cultura Económica. México.

PAGINAS DE INTERNET.

- Etkin, Jorge (2013); La capacidad de gobernar en organizaciones complejas tomado de Internet el 15 de noviembre del 2013, en:
<http://www.infoweb2.unp.edu.ar/posgrado/Documentos/materias/Management%20Estrategico/Williams%20Rojas%20Rojas/Sesi%C3%B3n%204/La%20capacidad%20de%20gobernar%20en%20organizaciones%20complejas.%20Jorge%20Etkin.pdf>
- González, Susana. (26 de Octubre de 2010). La Jornada. Recuperado el 10 de Enero de 2014, de La Jornada:
<http://www.jornada.unam.mx/2010/10/26/economia/024n1eco>
- Huergo, Jorge (2014); Los Procesos de Gestión. Recuperado el 13 de Mayo del 2014; en:
http://cvonline.uaeh.edu.mx/Cursos/Maestria/MGIEMV/GestionAcademicalnstMV02/materiales/Unidad%201/L1_ProcesosGestionU1_MGIEV001.pdf
- INDESOL. (2010); Recuperado el 12 de Marzo de 2013, de INDESOL:
http://www.indesol.gob.mx/es/web_indesol/Programa_de_Apoyo_a_las_Instancias_de_Mujeres
- Informe Fulton por Alberto Lopez Herce DA. 1968 Num. 124:
<http://revistasonline.inap.es/index.php/DA/article/viewFile/3159/3214>
- Largaesoada, Ruth y Agudelo, Irene (2010); Violencia contra las mujeres. Sistema de las Naciones Unidas- Nicaragua. Managua, Nicaragua.
- López, Calva Luis y Gonzalez, Reyes Alfredo (03 de Enero de 2014); UNDP. Recuperado el 03 de Enero de 2014, de Desarrollo Local:
<http://www.undp.org.mx/desarrollohumano/eventos/images/12LFRPresentaci.pdf>
- Mercon, Juliana (Noviembre de 2011). comie.org.mx. Recuperado el 2 de Enero de 2014, de Desarrollo Comunitario Sustentable: sus distintos aspectos y el rol de la acción educativa en contextos urbanos:
http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v11/docs/area_03/2483.pdf
- Mesa, Manuela. (17 de Abril de 2013). Academia.edu. Recuperado el 17 de Abril de 2013, de Academia.edu:
http://www.academia.edu/2081254/Reflexiones_sobre_el_modelo_de_las_Cinco_Generaciones_de_Educacion_para_el_Desarrollo
- Mex., G. E. (2011). ICATI. Recuperado el 26 de Marzo de 2013, de ICATI:
<http://portal2.edomex.gob.mx/icati/acercadelicati/misionvisionyobjetivo/index.htm>
- ONU. (10 de Enero de 2014). Naciones Unidas. Recuperado el 10 de Enero de 2014, de Naciones Unidas:
http://www2.ohchr.org/spanish/law/mujer_violencia.htm

Rodriguez Nuñez Marcos Salvador (2004); El significado de Gestión. Recuperado el 12 de marzo de 2014. En:
http://blog.unach.mx/salvador_rodriguez/2011/01/15/el-significado-de-gestion/

Ruiz, Hernández Sandra Lucia (1 de Enero de 2013). Tejiendo un Sueño. A.C. Recuperado el 22 de Febrero de 2013, de Tejiendo un Sueño. A.C.:
<http://www.tejiendounsueno.org/>

SustainAbility (2005). La ONG del siglo XXI. En el mercado por el cambio. En español Fundación Ecología y Desarrollo.
http://www.ecodes.org/documentos/archivo/Espanol_ONG.pdf

Tejiendo un Sueño A. C. (2013). Recuperado el 12 de Marzo de 2012, de Tejiendo un sueño, A.C.: <http://www.tejiendounsueno.org/#>

Teotihuacán en línea@. (2013). Recuperado el 12 de Marzo de 2013, de Teotihuacán en línea@ :
<http://www.teotihuacanenlineadiario.com/2010/10/asociacion-tejiendo-un-sueno-celebra.html>

OTRAS FUENTES

Ley de Fomento a las actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil.

Notario Público, N. 128 (27 de Abril de 2007). Acta constitutiva 2007. Estado de México, México.

Ruiz, Sandra. Entrevista el 2 de Febrero de 2013.



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

ACTA DE DISERTACIÓN PÚBLICA

No. 00145

Matrícula: 203382356

GESTION DE LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL, EL CASO DE TEJIENDO UN SUEÑO

En México, D.F., se presentaron a las 18:00 horas del día 30 del mes de mayo del año 2014 en la Unidad Iztapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana, los suscritos miembros del jurado:

- DR. OSCAR LOZANO CARRILLO
- DR. JUAN CAYETANO NIEBLA ZATARAIN
- DR. GUILLERMO RAMIREZ MARTINEZ





SANDRA ALEJANDRA CARRILLO ANDRES
ALUMNA

Bajo la Presidencia del primero y con carácter de Secretario el último, se reunieron a la presentación de la Disertación Pública cuya denominación aparece al margen, para la obtención del grado de:


DOCTORA EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES
DE: SANDRA ALEJANDRA CARRILLO ANDRES


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


aprobar

REVISÓ

LIC. JULIO CESAR DE LARA ISASSI
DIRECTOR DE SISTEMAS ESCOLARES

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

DIRECTORA DE LA DIVISIÓN DE CSH

DRA. JUANA JUAREZ ROMERO

PRESIDENTE

DR. OSCAR LOZANO CARRILLO

VOCAL

DR. JUAN CAYETANO NIEBLA ZATARAIN

SECRETARIO

DR. GUILLERMO RAMIREZ MARTINEZ