



**Universidad Nacional Autónoma de México**

**Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración**

**Facultad de Contaduría y Administración  
Facultad de Química  
Instituto de Investigaciones Sociales  
Instituto de Investigaciones Jurídicas**

# Tesis

**Organizaciones de la Sociedad Civil  
del estado de Chihuahua.  
Un acercamiento desde la perspectiva administrativa**

**Que para obtener el grado de:**

**Doctor en Ciencias de la  
Administración**

**Presenta: Patricia Irene Thompson Gutiérrez.**

**Tutor: Dr. Francisco Ballina Ríos  
Asesor de apoyo: Dra. Judith Zubieta García  
Asesor de apoyo: Dr. Horacio Radetich Pérez Mayo**

**México D.F. noviembre de 2006**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

A mis hijos Allan y Tania,  
A mi esposo Juan,  
A mis padres Virginia y Enrique.

## AGRADECIMIENTO

Es difícil señalar a todas las personas que contribuyeron en algo a la consumación de este trabajo. Ante el peligro de omitir alguna, prefiero pecar de exhaustiva.

Los señalamientos puntuales de Horacio Radetich me hicieron ampliar la visión de la cultura tarahumara, las precisiones de Judith Zubieta mejoraron notablemente la forma del documento y el rigor metodológico, así como las recomendaciones de Roberto Moreno para la ilación de las ideas, todos ellos miembros del jurado.

Margarita Valverde contribuyó con entusiasmo a apoyarme con bibliografía especializada y sus comentarios sobre los tarahumaras, a quienes conoce por sus largas estancias en la Sierra Tarahumara, me ayudaron a enfocar el análisis. María Eugenia Falomir también me facilitó bibliografía sobre el tema.

Javier Ramos y Juan Paulo Romero fueron y siguen siendo fuente de información acerca de la actividad artesanal tarahumara, motivo del análisis del cuarto capítulo. A Citlali le debo la sistematización de la información que ha dado como resultado las bases de datos analizadas.

Ricardo Gutiérrez fue mi brazo derecho en los operativos que realizamos para recabar la información de las Organizaciones de la Sociedad Civil que dio origen al segundo capítulo. Su dedicación, empeño y esmero fueron un apoyo invaluable para mí.

Thelma Manzano me apoyó con críticas y bibliografía especializada en cuestiones de impacto social y Ana de la Rosa y Carpizo con comentarios, basados, en el caso de las dos, en su amplia experiencia en el fortalecimiento de las Organizaciones.

Armando Cabrera, como Secretario Académico de la facultad, aligeró mi carga frente a grupo durante dos semestres que fueron cruciales para completar el trabajo. A él y a las autoridades de mi Universidad y en especial de mi Facultad vaya mi agradecimiento.

Lino Rodríguez contribuyó con entusiasmo a facilitar a los alumnos foráneos como yo, su inclusión en el programa doctoral, gozando de becas y obviando los trámites, a él también mi reconocimiento.

Por último, mi agradecimiento al tutor principal, Francisco Ballina Ríos cuyo esfuerzo para encausarme nunca menguó, lo que a la larga se reflejó en el hecho de ser la única, de un grupo inicial de mas de diez compañeros, que logró completar este proyecto. Indiscutiblemente parte del mérito corresponde a la forma en que llevó a cabo su responsabilidad de tutor, apoyando en todo, incluso en los trámites administrativos, prácticamente imposibles de realizar por mí, debido a la lejanía en la que me encontré durante los seis años que me llevó la realización del trabajo. Sin su apoyo decidido difícilmente habría concluido esta etapa tan importante en mi vida.

A todos ellos mi profundo agradecimiento.

## TABLA DE CONTENIDOS

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>6</b>
ANTECEDENTES .....	6
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	13
PREGUNTAS BÁSICAS DE INVESTIGACIÓN .....	15
HIPÓTESIS .....	15
OBJETIVO GENERAL .....	16
<i>Objetivos Específicos</i> .....	16
JUSTIFICACIÓN .....	16
METODOLOGÍA .....	17
<i>Primer apartado: enfoque cuantitativo</i> .....	17
<i>Segundo apartado: enfoque cualitativo</i> .....	23
<i>Tercer apartado: estudio de caso</i> .....	24
<b>CAPITULO I MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL DE LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL .....</b>	<b>28</b>
1.1. LA SOCIEDAD CIVIL .....	28
1.2. EL CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN .....	51
1.3. IMPACTO SOCIAL .....	60
1.3.1. <i>Principales Enfoques</i> .....	63
1.3.2. <i>Propuestas Metodológicas</i> .....	67
1.4. LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL .....	70
1.5. ESTADO DEL ARTE DE LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL .....	75
<b>CAPITULO II CARACTERIZACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL DEL ESTADO DE CHIHUAHUA .....</b>	<b>79</b>
2.1. DESCRIPCIÓN DE SU PERFIL ADMINISTRATIVO .....	79
2.1.1. <i>Órganos de Gobierno</i> .....	81
2.1.2. <i>Organización Interna y Políticas Laborales</i> .....	83
2.1.3. <i>Planeación</i> .....	84
2.1.4. <i>Transparencia: Evaluación y Rendición de Cuentas</i> .....	85
2.1.5. <i>Programas</i> .....	86
2.1.6. <i>Responsabilidad Fiscal</i> .....	87
2.1.7. <i>Patrimonio y Procuración de Fondos</i> .....	87
2.1.8. <i>Trascendencia, Participación Social, y Relaciones Interinstitucionales</i> .....	88
2.1.9. <i>Fuerza Laboral</i> .....	90
2.2. MEDICIÓN DEL PERFIL ADMINISTRATIVO .....	92
<b>CAPITULO III RELACIONES DE LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL DEL ESTADO DE CHIHUAHUA CON EL PODER POLÍTICO .....</b>	<b>100</b>
3.1. ANTECEDENTES .....	101
3.2. EL CONFLICTO .....	104
3.3. ANÁLISIS DEL DISCURSO DE LAS PARTES EN CONFLICTO .....	108
3.4. LA NEGOCIACIÓN .....	111
3.5. REYES BAEZA .....	116
3.6. OTRAS RELACIONES EN EL CONFLICTO .....	116
3.7. PAPEL DE LA FUNDACIÓN EN LA PROFESIONALIZACIÓN DE LAS OSC DEL ESTADO .....	117
<b>CAPITULO IV IMPACTO DE LAS ORGANIZACIONES: CENTRO DE DESARROLLO ALTERNATIVO INDÍGENA AC ESTUDIO DE CASO .....</b>	<b>124</b>
4.1. ANTECEDENTES .....	125
4.2. EL ESCENARIO .....	126
4.3. LOS TARAHUMARAS Y CÓMO HAN SIDO PERCIBIDOS .....	128

4.4. LA CULTURA RARÁMURI.....	132
4.5. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	133
4.5.1. <i>Problema Eje y Alternos</i> .....	136
4.6. PROBLEMÁTICA ADMINISTRATIVA.....	140
4.7. RESULTADOS.....	142
4.7.1. <i>Eje central: apropiación del programa por la comunidad</i> .....	142
4.7.2. <i>Eje Alterno: impacto en el bienestar de la comunidad</i> .....	154
4.7.3. <i>Eje Alterno: Impacto fuera de la Comunidad</i> .....	158
4.7.4. <i>Proceso Administrativo</i> .....	160
4.7.5. <i>Opinión de Expertos</i> .....	162
4.7.6. <i>Información Adicional Generada por la Encuesta</i> .....	163
4.7.7. <i>Discusión</i> .....	165
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>169</b>
<b>EPILOGO .....</b>	<b>172</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>174</b>

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro	Nombre	Página
1	Parámetros estadísticos para el establecimiento de la muestra	21
2	Configuración de la muestra	22
3	Cantidad de organizaciones según el tipo de población atendida.	24
4	Grupo poblacional principal beneficiado de su actividad.	25
5	Triadas del espíritu objetivo de Hegel	37
6	Características de los cuadros administrativos en los tres tipos de dominación	59
7	Subsistemas en la organización	62
8	Comparativo de enfoques sobre medición de impacto.	71
9	Matriz función vs. Niveles de impacto	72
10	Principales temáticas abordadas por la literatura	78
11	Cantidad de personas laborando en las organizaciones.	93
12	Datos comparativos del personal que labora en las organizaciones 1999-2002	94
13	Porcentajes comparativos del personal que laboraba en las organizaciones 1999-2002	94
14	Variación absoluta y porcentual.	95
15	Áreas e indicadores de institucionalidad de las organizaciones	95
16	Ponderación de respuestas con varias alternativas.	97
17	Índice de institucionalidad	98
18	Promedio de las variables por conglomerado	100
19	Recurrencia de ideas en el análisis documental	112
20	Marco conceptual del estudio de impacto	138
21	Ejes de investigación 2002	141
22	Ejes de investigación modificados 2004	142
23	Cantidad de artesanos por comunidad y variación porcentual	146
24	Cantidad de artesanos y volumen de intercambio anual	147
25	Volumen total de intercambio por comunidad y variación porcentual	147
26	Comparativo de la cantidad de artesanos en el rango	150
27	Cantidad de indígenas que intercambiaron mas de 1500 pesos en el año, según período y género	151
28	Promedio de la cantidad de miembros de la familia por comunidad	152
29	Proyección de la población beneficiada	152
30	Cantidad y promedio de siembra y cosecha de los artesanos	159
31	Diferencias absolutas y porcentuales entre la contabilidad y las notas de trueque durante 2002.	163
32	Secuencia del proceso de intervención de un programa de organizaciones de la Sociedad Civil, sus resultados, repercusión social y retroalimentación	170





## RESUMEN

*La literatura administrativa ha centrado su estudio en las organizaciones empresariales, esto es lucrativas, dejando sin estudiar un amplio espectro de organizaciones que han ido cobrando importancia en la vida social contemporáneas: las organizaciones de la sociedad civil (OSC). El objetivo general es contribuir al conocimiento de las OSC en el marco de la teoría de la organización, asimismo se pretende contribuir al conocimiento de las relaciones de poder con el gobierno y empresas, describir como se administran y analizar la problemática de la medición de su impacto social. El alcance del estudio se limita a las OSC del estado de chihuahua. Un primer abordaje metodológico fue desde un enfoque cuantitativo a través de una encuesta a una muestra representativa de las OSC del estado. Un segundo abordaje fue desde el enfoque cualitativo a través del análisis de las reseñas periodísticas que cubrieron un conflicto entre las OSC y el gobierno del estado. El tercer abordaje fue mixto ya que combinó recopilación de información cuantitativa y cualitativa en la construcción de un estudio de caso. Resultados: se describió el perfil institucional de las OSC y se construyó un índice de institucionalidad que permitió asignar un valor a cada organización. Algunas de las que obtuvieron una calificación elevada en el índice fueron las más protagónicas en el conflicto con el gobierno del estado. Asimismo se documentó la dificultad de la aplicación de metodologías de medición de impacto a la organización por trabajar ésta con indígenas de la sierra tarahumara cuya cultura es diversa. Conclusiones: las OSC del estado de chihuahua funcionan de acuerdo a las normas institucionales locales, mas por las presiones de los donatarios que por convencimiento. Hay una fuerte influencia de la ideología empresarial en las OSC. La beligerancia observada en cinco organizaciones en el conflicto, cuyos índices fueron elevados hace suponer la relación entre este y su independencia.*

## ABSTRACT

*The administrative literature has focused on the for profit organizations, leaving beside a wide spectrum of organizations that had, at the last time, more importance in the social life; the non for profit ones. The purpose of this paper is to contribute to the knowledge of this kind of organizations in the framework of the Organization Theory, moreover to know more about the power relation with the government and the private enterprise. Describe their administration and analyze the problem of sizing their social impact. The scope of the work is limited to the not for profit organizations of Chihuahua state. The first methodological approach was with a quantitative focus, through an enquirer to a representative sample of organizations. The second approach with a qualitative focus, through the analysis of the newspaper coverage of the conflict between the organizations and the state government. The third approach was quantitative and qualitative because combine both kind of information in the construction of our case of study. Findings: we described the institutional profile of the organizations and we built an institutionally index who allowed us to give a qualification to all of the*

*organizations. Some of them, who has the higher qualification, was the same who taken a leading part in the conflict with the government. Moreover it was documented the difficult of applying social impact methodologies to the organization we were studying because of the opposite culture of the beneficiaries involved in the project. The Chihuahua state organizations work according the institutional local standards, because of the pressure of the donors more then their commitment. There is a strong influence of the enterprise ideology on the organizations. The leading part in the conflict of several organizations who had higher values in the institutionally index make us to presume the relation between the higher values in index and their independence.*

## INTRODUCCIÓN

### *Antecedentes.*

Durante el siglo XX, el estado moderno sufrió dos transformaciones estructurales definitorias. La primera originada por la Gran Depresión dio como resultado lo que después se dio en llamar el Estado Benefactor-Protector. La segunda, a raíz de la vuelta al sistema liberal de principios de siglo, a través del llamado modelo neoliberal, promovido desde las altas esferas del poder político y económico, por dos gobernantes de potencias industriales: Ronald Reagan en Estados Unidos de Norteamérica y Margaret Thatcher en el Reino Unido.

La primera transformación representó un gran viraje del timón de la economía ya que entonces la concepción económica prevaleciente era precisamente la clásica, que consideraba *la mano invisible del mercado* el mecanismo natural e idóneo para corregir los desajustes que cíclicamente ocurrían. La Gran Depresión vino a poner en tela de duda la efectividad de dicho mecanismo e hizo que se considerara la intervención estatal en la economía como una opción viable para mitigar sus estragos. Esta nueva forma de administrar los países, y la II Guerra Mundial, lograron reactivar la economía mundial y superar la crisis. El nuevo modelo de estado prevaleció y se consolidó. Un estado que proveía múltiples servicios sociales en forma gratuita o fuertemente subsidiados, a su amparo florecieron los sistemas de seguridad social que ahora se están desmantelando, o las amplias coberturas de educación pública.

Durante casi cincuenta años, este modelo de estado fue el adoptado por las democracias occidentales, que se sirvieron de él para contrarrestar la amenaza que veían en su contraparte socialista. Sin embargo, ésta comenzó a dar signos de agotamiento en la década de los 80s. No es casualidad que una vez que el bloque socialista se colapsó, el modelo neoliberal se dio a la tarea de

desmantelar el andamiaje del sistema protector-benefactor, mismo que sustituyó con rapidez e implantó en las otrora economías socialistas.

Al interior de estos estados benefactores también se habían comenzado a dar signos de su agotamiento. La evolución de las poblaciones, cada vez más longevas puso en crisis los sistemas de seguridad social, las demandas ciudadanas por más y mejores servicios pusieron en evidencia la incapacidad de respuesta de los estados que habían sido rebasados. Estos espacios de acción social comenzaron a ser llenados por las organizaciones de la sociedad civil.

Hacia finales del siglo pasado, el modelo económico globalizador requería la generalización de cambios estructurales, mismos que fueron introducidos -en las economías que conservaban sistemas de protección y mercados controlados- mediante el condicionamiento de créditos de las instancias financieras internacionales, tales como el Fondo Monetario Internacional, Banco Mundial y Banco Interamericano de Desarrollo, sobre todo a partir de la crisis de la deuda externa, en la mayoría de los países en vías de desarrollo, allanando con esto la implantación del modelo neoliberal.<sup>1</sup>

A más de veinte años de generalizado este esquema económico, el aumento de la pobreza a nivel mundial y la incapacidad del modelo de revertir esta tendencia han contribuido a que los ciudadanos, a través de las organizaciones civiles retomen su papel protagónico. En el caso de México, la evolución política de un modelo de democracia controlada a través de un partido de estado que duró 70 años, y que devino en un gobierno burocrático, centralista, ineficiente, corrupto y autoritario desembocó en un desgaste tal del modelo, que las instituciones de seguridad social actualmente están al borde del colapso. En este escenario, la contribución de las organizaciones de la Sociedad Civil, en la promoción de desarrollo comunitario en zonas pobres, en la defensa del medio ambiente, la educación y la defensa del ejercicio democrático, la

---

<sup>1</sup> Huerta González, Arturo: *Riesgos del Modelo Neoliberal Mexicano*, p. 13-19

participación ciudadana y la vigilancia y defensa de los derechos humanos ha sido palpable.<sup>2</sup>

A partir del año 2000, en que asume la presidencia de la república Vicente Fox Quezada, las relaciones entre los tres poderes que conforman el gobierno federal ha sido, si bien conflictiva, menos asimétrica que antaño, cuando la figura del ejecutivo era hegemónica. Simultáneamente, la administración pública se ha hecho mas pública, sobre todo a partir de la promulgación de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información, que permite el monitoreo de los ciudadanos de las instancias gubernamentales.

El estado de Chihuahua, fue el primero en que se consumó el ciclo completo de alternancia política, esto es, al primer gobierno emanado de la oposición le continuó otro del PRI. En este contexto las organizaciones de la sociedad civil vivieron condiciones cambiantes que alteraron sus relaciones con el poder, con los partidos políticos, con la Iglesia y entre ellas.

El papel que jugó la crisis económica de la década de los ochentas ha sido minimizada por algunos autores como detonante del emerger de las organizaciones de la sociedad civil en el escenario político y le confieren mas importancia a la apertura de espacios políticos donde la oposición pudo hacer presencia,<sup>3</sup> sin embargo otros la consideran el catalizador que “moviliza a la sociedad que ya poseía prerrequisitos claves para la democracia, incluyendo un razonable nivel de riqueza, educación y urbanización, así como una grande y diversa clase media y comunidad empresarial”.<sup>4</sup> Este enfoque se ha fundamentado en el caso de Chihuahua donde la configuración de la población

---

<sup>2</sup> Ejemplos a nivel nacional son Alianza Cívica en el monitoreo de las elecciones federales del 2000, y las uniones de agricultores en la promoción del mercado justo y productos orgánicos. En Chihuahua, en el 2001, Cosyddhac una organización dedicada a la defensa de derechos humanos logró -por primera vez en la historia de nuestro país- después de un largo litigio con la Secretaría de la Defensa Nacional, que ésta indemnizara a la familia de un indígena asesinado por miembros del ejército.

<sup>3</sup> Guillermo O'Donnell y Philippe Schmitter lo plantean en *Transitions from Authoritarian Rule: Tentative Conclusions about Uncertain Democracies*, Johns Hopkins University Press, 1993.

<sup>4</sup> Vikram K. Chand: *Mexico's political awakening*, p. 16

local se vio drásticamente modificada a raíz del crecimiento económico del país experimentado a partir de la década de los 40s. En cuarenta años la proporción de población rural descendió de un 63% a un 30%, la población total se incrementó de 620 mil habitantes a dos millones, y la proporción de analfabetas tuvo un espectacular descenso del 34% a solo un 9%,<sup>5</sup> lo que contribuyó a la consolidación de una clase media que homogenizó y trasminó sus valores a otras clases mas vulnerables económicamente, sin contar el efecto que ha tenido la cercanía con los Estados Unidos de Norteamérica, cuya influencia se percibe incluso en el modelo urbanístico de las ciudades norteamericanas.

Sin embargo, si bien es cierto que todo ello contribuyó a crear ciertas condiciones que favorecieron la alternancia, hubo dos hechos relevantes, casi paradigmáticos. El primero fue la irrupción de la Iglesia Católica opinando sobre cuestiones sociales y políticas, después del largo período de tolerancia y complacencia entre ella y el gobierno federal. El segundo, el viraje del partido Acción Nacional hacia una estructura capaz de llevarlo al poder en las elecciones locales de 1983, donde sorpresivamente conquistó las seis ciudades mas grandes y de la noche a la mañana se encontró gobernando al 70% de los chihuahuenses. El origen de algunas organizaciones de la sociedad civil está ligado a alguno de los dos o a ambos.

Es el tiempo del auge de la Teología de la Liberación, y de las Comunidades Eclesiales de Base (CEB) la primera fuertemente criticada por los núcleos conservadores de la Iglesia Católica y las segundas prácticamente desmanteladas a raíz del ascenso de Juan Pablo II al trono de San Pedro el 16 de Octubre de 1978, pero que fueron semillero de organizaciones civiles, incluso algunas contestatarias como el Movimiento Democrático Campesino.

Coincidiendo con la década de los ochentas, la orientación de la pastoral social de la Arquidiócesis se enfoca hacia la democracia electoral. Ejemplo de este viraje es el intento de “establecer una metodología que pudiera servir al

---

<sup>5</sup> V. K. Chand *op. cit.* pp. 22

pueblo en su lucha contra la injusticia social y la opresión de un gobierno antidemocrático”<sup>6</sup> a través de la introducción de la *no violencia activa o resistencia civil*. Misma que fue utilizada por el Partido Acción Nacional ante el fraude de las elecciones de 1986. Recientemente el movimiento “el campo no aguanta mas” la utilizó al bloquear los puentes internacionales de cruce a los Estados Unidos.

Este cambio de orientación es bien visto por la clase media que previamente le había mostrado su oposición a la orientación *izquierdista de justicia social*. Coincide este viraje con la intranquilidad social que se respira en el estado por las crisis económicas. Es la década perdida, el sexenio de Miguel de la Madrid Hurtado, no hay crecimiento económico en el país, la inflación anual en 1987 llega a 157% y la banca había sido nacionalizada desde 1982 por José López Portillo y Pacheco en un acto postrero de su régimen.

Existe un amplio segmento de organizaciones de la sociedad civil que se crearon en los escenarios de conflicto político de aquella época.<sup>7</sup>

Desde 1997 he realizado investigaciones acerca de instituciones que atendían diversos problemas sociales: niños de la calle, drogadictos, alcohólicos. Poco a poco me fui familiarizando con estas organizaciones a las que me acercaba con la encomienda de conocerlas y poder hacer un diagnóstico sobre cómo atendían, en conjunto, el problema al que estaban enfocadas.

Esta labor dio como resultado que aumentara mi conocimiento acerca de ellas, tanto de sus fortalezas como de sus debilidades. Estas últimas, de naturaleza administrativa, se empezaron a perfilar como un obstáculo en la consecución de sus objetivos y consecuentemente en la incidencia en la problemática que atendían.

---

<sup>6</sup> Vazquez, Dizán, *Iglesia y sociedad civil, 1969-1991*, p. 31

<sup>7</sup> Ejemplos son Cosyddac, Frente Democrático Campesino, Ancifem, Cocove, Clude, Fcpc entre otras.

En 1999 se realizó un primer análisis global de las organizaciones, cuyo objetivo fue conocer si las instituciones se enfocaban más al asistencialismo, entendido éste como la solución de necesidades inmediatas y urgentes, o si por el contrario sus esfuerzos se encaminaban prioritariamente a fomentar el desarrollo. Se sistematizó la información que existía en las fichas de registro de las organizaciones en el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI). Sin embargo, aunque brindó información valiosa ya que fue el primer intento de tener una visión del escenario completo de las organizaciones en el estado de Chihuahua, se puso en evidencia las limitaciones de que adolecían los registros utilizados, ya que muchos estaban incompletos y no habían sido diseñados para analizarse, motivo éste que limitó los alcances de la información que proporcionó.

Los días 16 y 17 de Noviembre del 2000 se llevó a cabo, en la ciudad de Chihuahua el Encuentro Estatal de las Organizaciones de la Sociedad Civil, convocado por la Fundación del Empresariado Chihuahuense AC. A dicho evento asistieron más de 500 personas entre participantes, facilitadores de mesas, expositores, invitados especiales y equipo logístico.

Se aprovechó el Encuentro para aplicar un cuestionario a los asistentes. Dicho instrumento consistía de dos partes, la primera buscaba obtener información acerca de las características principales de las organizaciones, la segunda pretendía conocer las necesidades de capacitación del personal de las mismas. Esta fue la segunda medición de las características administrativas de dichas organizaciones.

El único referente que se tenía que pudiera dar una idea de la cantidad de organizaciones en el estado, era la base de datos del Centro Mexicano para la Filantropía, analizada el año anterior, que contenía 544 registros, mismos que se habían depurado hasta quedar 311. En el Encuentro, se obtuvo información de 104 organizaciones, el 33% del listado depurado del Centro Mexicano para la Filantropía.



Al año siguiente, en el 2001 se llevó a cabo, en ciudad Juárez, el Segundo Encuentro Estatal de las Organizaciones de la Sociedad Civil, convocando la misma institución.

Nuevamente se aplicó por segunda ocasión el mismo cuestionario y se realizó la tercera caracterización de dichas organizaciones. En esta ocasión se obtuvo información de 97 organizaciones.

Simultáneamente, los organismos donantes comenzaron a endurecer sus exigencias para financiar las actividades de las organizaciones. Estas exigencias comprendían desde formalizar su constitución, eficientar su capacidad administrativa en la gestión de proyectos, así como en la obtención de resultados e impactos medibles. El proceso a través del cual las organizaciones intentan mejorar esas áreas de desempeño, se conoce como *profesionalización* de las mismas.

El cuarto trabajo –realizado durante el año 2002- tuvo como objetivo describir, el perfil administrativo de las organizaciones, en términos de su estructura formal, sus órganos de gobierno, formalización y sistematización de su quehacer, planeación, programas de trabajo y control, así como su relación con el entorno en términos -esto último- de su transparencia y rendición de cuentas. Esto es, el perfil administrativo de las organizaciones.

La limitante metodológica de las mediciones anteriores había sido la carencia de un listado que sirviera de marco muestral, consecuentemente se desconocía el universo de las organizaciones. Sin embargo, sirvieron como exploración para dar una idea de las características de su quehacer administrativo, ya que no se contaba con ningún trabajo previo con información de esa naturaleza.

Estos trabajos permitieron tener un panorama general y sirvieron como diagnósticos preliminares acerca de aspectos administrativos y contables de las

organizaciones, pero también pusieron en evidencia sus limitantes y debilidades.

A la par y por la relación con las organizaciones y sus directivos, se comenzó a dibujar el problema que representan para aquellas las relaciones con el poder no solo político sino económico. Asimismo se puso en evidencia que el conocimiento que brindaron las encuestas aplicadas no reflejaba la complejidad de las relaciones, conflictos y discrecionalidad que afloran al estudiar alguna organización en particular.

Estos estudios sobre organizaciones particulares abarcaron instituciones para la atención de ciegos y débiles visuales, para la divulgación del espíritu emprendedor, escuelas particulares con proyectos educativos innovadores, una mesa de diálogo que aglutina a aproximadamente 40 instituciones que atienden población indígena, así como una de estas últimas que ha sido acompañada desde su creación hace ya tres años.

#### *Planteamiento del problema.*

La literatura administrativa ha centrado su estudio en las organizaciones empresariales, esto es lucrativas, dejando prácticamente sin estudiar un espectro sumamente amplio de organizaciones que han ido cobrando importancia en la vida social contemporánea: las organizaciones no lucrativas, mejor conocidas como organizaciones de la sociedad civil.

A lo largo de ocho años que se ha estudiado dichas organizaciones desde distintas perspectivas, se han documentado múltiples aspectos que abarcan desde su estructura, funcionamiento, relaciones con el entorno, relaciones de poder al interior, relaciones con el poder político, resultados e impacto etc.

Los estudios realizados desde el 2000 acerca de su funcionamiento desde la óptica administrativa revelaron un escenario complejo, en el cual no es factible aplicar las herramientas tradicionales ya que la lógica de estas

organizaciones no es la misma que la de una empresa lucrativa. Se observó cómo la improvisación las lleva a callejones sin salida, y en múltiples ocasiones grandes esfuerzos y las mejores intenciones terminan por fracasar.

El ayuno de recursos que padecen estas organizaciones las hace particularmente vulnerables a condiciones externas tales como la disponibilidad de fondos públicos (los más socorridos) y por ende, a cuestiones políticas. En este escenario, la lógica de los enfrentamientos entre ellas y el poder político puede devenir también en su desaparición.

A través de este trabajo, se busca contribuir en los tópicos relativos a cómo se administran, a sus relaciones con el poder y a su impacto. Los tres implican cuestiones que todavía hoy están en el tapete de la discusión. En el ámbito administrativo la profesionalización, la institucionalidad, las formas de liderazgo, el papel de los consejos e incluso las prácticas administrativas *correctas* son tópicos a investigar.

En el ámbito político, el papel que desempeñan en los períodos de transición política, en la construcción y la práctica democrática, en su contribución al desarrollo como aliados o competidores, la usurpación del discurso social por las instancias gubernamentales, su cooptación a través de los recursos y más, también se discuten actualmente.

En el ámbito de las evaluaciones, las instancias internacionales han desarrollado metodologías que pretenden generalizar a todos los proyectos sociales, sin embargo el adecuarlas al actuar de las organizaciones ha implicado grandes dificultades.

De ahí que se pretenda con el presente trabajo contribuir a subsanar en parte, la laguna en el análisis organizacional de estas organizaciones.

*Preguntas básicas de investigación.*

¿Cómo se administran las OSC del estado de Chihuahua? ¿Cuál es su perfil institucional?

¿Desarrollan un papel de beneficio a la sociedad?

¿Existe algún condicionamiento mutuo entre las OSC y la clase política gobernante en el estado de Chihuahua?

¿La orientación política de las OSC obedece a la lógica de la clase empresarial, y de la elite política gobernante?

¿Las OSC desempeñan un papel más o menos autónomo en la vida social?

¿Cómo afecta la dependencia de recursos de las Organizaciones su forma de relacionarse con el poder político?

¿Hay relación entre la forma como interactúan con el poder y su perfil institucional?

¿Cómo medir el impacto social a través de la problemática de un caso específico?

*Hipótesis.*

**H1:** En términos generales, la mayoría de las organizaciones de la Sociedad Civil del Estado de Chihuahua funcionan conforme a las normas institucionales locales.

**H2:** Desde 1990 hasta 2005 la Fundación del Empresariado Chihuahuense AC ha pugnado por una mayor autonomía con respecto a la esfera gubernamental. Dicha autonomía se vio favorecida inicialmente por el gobierno de Fernando Baeza M. y posteriormente por el de Francisco Barrio, y se redujo durante el

gobierno de Patricio Martínez, y al final de este último período, se produjo un conflicto que significó la recuperación de su autonomía.

**H3:** Evaluar un programa de una organización de la Sociedad Civil implica medir su impacto social. Esto requiere de indicadores específicos de la problemática que atiende, que tenga sistematizada su información y permanencia en el tiempo, por lo que cada organización requiere diseños específicos.

#### *Objetivo General*

El objetivo general de esta investigación es contribuir al conocimiento de las OSC en el marco de la Teoría de la Organización ya que ésta, se ha centrado en el estudio de las organizaciones lucrativas, esto es las empresas, mismas que obedecen a una lógica distinta de las primeras.

Asimismo se pretende contribuir al conocimiento de las relaciones de poder con el gobierno y las empresas.

#### *Objetivos Específicos.*

Describir como se administran las organizaciones de la Sociedad Civil del estado de Chihuahua.

Analizar la problemática de la medición del impacto social de las organizaciones del estado de Chihuahua a través del caso del Centro de Desarrollo Alternativo Indígena AC

#### *Justificación.*

La Teoría de las organizaciones debe comprender el estudio de organizaciones lucrativas y no lucrativas. Sin embargo, a pesar de que la incidencia de las últimas, en el desarrollo social tiende a incrementarse, y cada vez más se constituyen en una alternativa viable en términos de capacidad de gestión, representatividad y legitimidad no han sido incluidas, salvo como excepción en los textos de dicha disciplina.

Actualmente se debate sobre la necesidad de profesionalizar los cuadros de las organizaciones para que ello redunde en una elevación de su perfil institucional, el robustecimiento de su legitimidad y transparencia y consecuentemente en su impacto social. Se asume que la profesionalización de las organizaciones traerá aparejado un mejor desempeño de la misma, y en la medida que avancen en esa dirección, será más factible su estudio sistemático. Consideramos que la profesionalización facilita no solo los aspectos técnicos de la administración de las organizaciones, sino que también es un elemento imprescindible para la labor de sistematización del quehacer de la misma, pieza clave para los procesos de evaluación y seguimiento tan necesarios, no solo ante los donantes, sino para incrementar su legitimidad ante la sociedad.

Además es importante adentrarse en la realidad y generar datos confiables a fin de contribuir, a partir de estos, al conocimiento teórico con visiones sustentadas sólidamente y con enfoques críticos que ayuden a su comprensión.

#### *Metodología.*

Primer apartado: enfoque cuantitativo.

Se realizó mediante la aplicación de encuestas a las OSC con preguntas acerca de su estructura organizacional y sus procesos administrativos, a partir de los cuales se construyó un índice para medir su perfil institucional.

La dimensión espacial o geográfica está limitada al el estado de Chihuahua. Es una investigación no experimental cuya dimensión temporal corresponde a un análisis longitudinal, en el cual se compararon las mediciones en los años 1999, 2000 y 2002.

Procedimiento

#### *Sujetos de análisis.*

Las organizaciones de la Sociedad Civil del estado de Chihuahua.

*Marco Muestral.*

Se cotejó el listado publicado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público de donatarios autorizados, con el listado de las organizaciones apoyadas por la Fundación, y con el Directorio de las Organizaciones de la Sociedad Civil, éste último con datos de 599 organizaciones en las nueve ciudades mas grandes del estado. Se observó que los dos primeros estaban contenidos en el tercero, por lo que se decidió utilizar este último como marco muestral.

*Representatividad de la muestra.*

Para que la muestra fuera representativa se seleccionaron los elementos mediante tabla de números aleatorios y se consideró a cada ciudad como un universo, esto para poder inferir los resultados de cada una a su respectiva población. Debido a que la cantidad de organizaciones de la Sociedad Civil en las ciudades fue muy pequeña, las muestras seleccionadas según la ecuación para poblaciones infinitas y posteriormente ajustadas, prácticamente ascendían a casi la totalidad del universo. No así en los casos de Ciudad Juárez y Chihuahua.

Cuadro 1. Parámetros estadísticos para el establecimiento de la muestra

Nivel de confianza	95%
P (Probabilidad de que la O.S.C. fuera filantrópica)	.80
Q (Probabilidad de que la O.S.C. no fuera filantrópica 1-P)	.20
Se (Error relativo)	10%

Con estos parámetros la muestra para cada ciudad asciende a 61 elementos, mismos que se ajustan con la ecuación:

$$n' = \frac{n}{1 + n/N}$$

Donde:

n = muestra para población infinita

n' = muestra ajustada

N = población (cantidad de organizaciones en el Directorio en cada ciudad)

Se consideró una probabilidad de .80 de que la organización encuestada fuera filantrópica con base en los resultados obtenidos en la segunda y tercera medición que se había realizado, en las cuales se obtuvieron un 75.3 y un 91.7% respectivamente.

Cuadro 2. Configuración de la muestra

Localidad	Total de OSC en el Directorio	Total real	Muestra	% de la muestra respecto al total de cada ciudad	% respecto el total de la muestra.
Chihuahua	285	267	50	19	26
Ciudad Juárez	187	187	46	25	24
Camargo	12	11	9	82	5
Cuauhtémoc	25	25	18	72	10
Delicias	29	28	19	68	10
Parral	25	24	17	71	9
Jiménez	12	12	10	83	5
Nuevo Casas Grandes	14	13	12	92	6
Ojinaga	10	10	9	90	5
Total	599	577	190	33	100

Nota: en la ciudad de Chihuahua se eliminaron 17 centros de Cáritas y a Cristoterapia que correspondía a Cuauhtémoc. En Camargo una Caritas Parroquial estaba duplicada. En Delicias el club de la Tercera Edad, Vencedores de la Vida no fue localizado. En Parral el Colegio de Abogados de Parral no contestó. En Nuevo Casas Grandes se encontró una no contemplada en el Directorio, pero de éste se eliminaron dos: la Asociación de niños mentalmente inhabilitados, que se reportó inexistente, y la Canaco que estaba duplicada.

#### *Recolección de datos.*

Se visitó a las organizaciones seleccionadas en su domicilio o algunas acudieron a las oficinas de la Fechac en las distintas ciudades, donde se recabó la información.

Para diseñar el cuestionario se recurrió al Autodiagnóstico diseñado previamente por la Fundación,<sup>8</sup> se consultaron varios documentos del Centro

<sup>8</sup> Este instrumento está basado en las siguientes fuentes: Checklist of Nonprofit Organizational Indicators, Autodiagnóstico de Empresas Sociales (Professio), Recomendaciones de Operación y Comportamiento para Asociaciones no Lucrativas (Embotelladora Argos), Organizational Self audit for NGO's (Osando), Indicadores de Institucionalidad (Cemefi), Estándares Nacionales para las Fundaciones Comunitarias Norteamericanas y el Índice de Rendición de Cuentas AA1000 (Reino Unido).



Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) como su directorio en la parte introductoria y una guía de autoevaluación del desempeño.

Del análisis de estos documentos se listaron los tópicos que se desprendían de los mismos, y que fueran congruentes con el marco conceptual que se había adoptado para abordar su capacidad administrativa y que comprendió el aspecto legal, fiscal, contable, administrativo, de personal de planta y voluntario, procuración de fondos, planeación, comunicación y relaciones interinstitucionales.

El cuestionario diseñado consistió en una batería de 63 preguntas, 45 de opción única, once abiertas y siete de opción múltiple.

Se realizó una prueba piloto con diez organizaciones.

#### *Procesamiento de la información.*

Los cuestionarios fueron codificados y capturada la información en dos archivos independientes pero con la posibilidad de relacionarse, en el paquete estadístico SPSS (Statistical Package for Social Sciences).

#### *Delimitación de las filantrópicas.*

De acuerdo con las investigaciones realizadas previamente, las organizaciones atienden a dos tipos de personas: *terceros*, y *miembros o socios*. Las que atienden a terceros se conocen como filantrópicas y las que atienden a sus socios o tienen establecida algún tipo de membresía, engloban a las asociaciones profesionales o las que tienen alguna finalidad económica de apoyo mutuo como las cooperativas. Algunas organizaciones atienden a ambos tipos de población, tienen socios, pero a la vez tienen algún tipo de programa cuya finalidad es la atención de terceros.

Cuadro 3. Cantidad de organizaciones según el tipo de población atendida.

Localidad	Población Miembros		Terceros		Ambos		Filantrópicas	
	OSC	%	OSC	%	OSC	%	OSC	%
Chihuahua	14	28	33	66	3	6	36	72
Cuauhtemo	7	39	11	62			11	62
c								
Delicias	5	26	12	63	2	11	14	74
Juárez	4	11	37	80	5	9	42	91
Parral	3	18	12	71	2	12	14	83
Ojinaga	1	11	7	78	1	11	8	89
Nuevo	4	33	5	42	3	25	8	67
Casas								
Grandes								
Camargo	1	11	7	78	1	11	8	89
Jiménez	2	20	8	80			8	80
Total	41	21.5	132	69.5	17	8.9	149	78.4

Fuente: elaboración del autor a partir de las encuestas.

Como se observa, globalmente el 70% de las OSC de las nueve ciudades mas grandes del estado de Chihuahua son filantrópicas, si se suman las organizaciones profesionales que también tienen algún programa de apoyo a terceros, el porcentaje aumenta a 78%, aunque el comportamiento por ciudad difiere.

Tomando en cuenta la probabilidad que señalamos al calcular las muestras, solo Juárez y Jiménez la cumplen. Si se toma en consideración a las organizaciones que aparte de brindar atención a sus miembros tienen algún programa para *terceros*, se tiene un 78.4% casi la probabilidad planteada.

La población beneficiada directamente por la actividad de las 132 organizaciones estudiadas que atienden a terceros, ascendió a 279,929 personas. Lo que arroja una media de 2,121. Si se hace la proyección al universo de organizaciones del marco muestral, que totalizó -ya depurado 577 organizaciones-, y se respeta el porcentaje que se encontró de filantrópicas (69.5%) se supone una población atendida de 850,521 anualmente. Esto representa el 28% de la población total del estado según el Censo General de Población del 2000.

Casi una cuarta parte (24%) de la población beneficiada se encuentra en Ciudad Juárez, seguida de Chihuahua con un 23%, el restante 53% se reparte entre las otras siete ciudades.

Respecto el grupo poblacional beneficiado de su actividad, las organizaciones abarcaron una amplia gama. A fin de presentar la información, se agruparon todas las respuestas que giraban en torno a uno, independientemente de que fuera descrito con características mas definidas, por ejemplo, todas las organizaciones que dijeron en primera instancia *niños*, se agruparon aunque algunas señalaban edades, condición de orfandad, migrantes etc.

Las cifras que se presentan a continuación corresponden a la población que atienden las organizaciones que definimos como filantrópicas, esto es aquellas que atienden a terceros y aquellas que también los atienden a la par que a sus miembros o agremiados.

Cuadro 4. Grupo poblacional principal beneficiado de su actividad.

Grupo poblacional	OSC	%
Población de escasos recursos	26	20
Niños	17	14
Adultos Mayores	13	10
Población en general	12	9
Mujeres: madres trabajadoras, adictas, migrantes etc.	11	8
Población indígena	10	7
Enfermos y sus familiares	8	6
Grupos vulnerables: personas con discapacidad, adultos mayores, huérfanos etc.	8	6
Personas con discapacidades	7	6
Adictos y/o alcohólicos.	6	5
Padres de familia	5	5
Jóvenes	3	3
Migrantes	2	2
Total	132	100

\* Siete organizaciones señalaron como su población beneficiada: Auxilio en carretera, instituciones metodistas, menonitas, católicos e integrantes de un coro, y las poblaciones en general de Delicias, Jiménez y la colonia Anapra.

Segundo apartado: enfoque cualitativo.

Un segundo acercamiento para comprender las relaciones que se han dado con el poder se abordó a través del enfoque cualitativo a partir de entrevistas con protagonistas de organizaciones que hubieran tenido conflictos significativos con el poder político y el análisis de la cobertura mediática de los sucesos.

Dimensiones:

La dimensión espacial o geográfica comprende las dos ciudades principales del estado: Chihuahua y Ciudad Juárez, donde se protagonizaron los enfrentamientos, aunque estos involucraron a OSC de todo el estado.

La dimensión temporal comprende el período de vida de la Fundación del Empresariado Chihuahuense AC que va de 1990 año en que surge al 2005. Período en el que se relaciona con tres gobiernos estatales. El primero priísta con Fernando Baeza Meléndez al frente, seguido del panista Francisco Barrio y por último el tercero al frente del cual estuvo Patricio Martínez García, en el que se dio un enfrentamiento entre las Organizaciones y éste último, originado por la modificación -por parte del Congreso Local- del Comité Técnico de la Fundación del Empresariado Chihuahuense AC y el envío de una iniciativa de ley para regular a las organizaciones en el estado.

Procedimiento: se capturaron las entrevistas de los dirigentes de las organizaciones protagonistas del conflicto y posteriormente se analizaron con el paquete N-Vivo.

Se revisaron además los contenidos de 190 notas periodísticas (desplegados, entrevistas y notas propiamente dichas) y posteriormente se cruzó este análisis con el de las entrevistas, se realizó un análisis de contenidos de toda la información recabada a fin de encontrar los patrones que se repetían y aquellos en contra.

Tercer apartado: estudio de caso.

Por último, el tercer abordaje al objeto de estudio combina estrategias metodológicas cualitativas y cuantitativas en la construcción de un Caso de estudio, relativo al impacto social de una Organización de la Sociedad Civil.

Dimensión espacial: comunidades de la Sierra Tarahumara atendidas por el Centro de Desarrollo Alternativo Indígena AC

Dimensión temporal: del 2002 año en que inicia operaciones al 2004.

Procedimiento: Se abordó como un estudio de caso.

Los estudios de caso en atención a la finalidad que tienen, se conceptúan como *intrínsecos e instrumentales*. Los primeros son aquellos que son definidos por el interés en la especificidad, particularidad del objeto de estudio, los segundos son aquellos que ponen el énfasis en el caso como el medio para realizar la investigación, buscando ampliar una teoría o ponerla a prueba. En la práctica representan dos extremos de un continuo en alguno de cuyos puntos intermedios se ubican las investigaciones estructuradas de esta forma<sup>9</sup>.

En el presente caso, en un primer momento se abordó con la perspectiva de comprender, en forma holística una problemática cuya especificidad y contraste respecto nuestra cultura la hacían compleja y problemática de abordar. Sin embargo este caso contribuyó a clarificar los mínimos necesarios para realizar estudios de impacto social, así como a fundamentar el hecho de que éstos deben estar diseñados en forma individualizada para cada organización.

La cultura Tarahumara involucra procesos humanos que escapan a las categorías a las que estamos acostumbrados utilizar, de ahí que se decidió abordar la problemática desde un enfoque sociológico que nos permitiera la

---

<sup>9</sup> Gundermann Kröl, Hans: "El método de los estudios de caso" en *Observar, escuchar y comprender sobre la tradición cualitativa en la investigación social*. p. 251-288

flexibilidad que nuestro objeto de estudio estaba demandando.<sup>10</sup> Dicho abordaje consistió en separar la problemática en ejes de investigación, uno principal y dos alternos.

La definición de los indicadores en este enfoque metodológico, constituyó un ejercicio a partir de la observación de la comunidad, ésta incluye elementos estructurales tales como la dispersión geográfica,<sup>11</sup> la falta de comunicación, la falta de servicios de salud, y la organización ejidal sobrepuesta a la tradicional. Asimismo elementos históricos tales como su autosegregación en los lugares mas inhóspitos de la sierra, producto de los enfrentamientos con los colonizadores del territorio,<sup>12</sup> y elementos culturales como la organización tradicional, la religión, su concepción del trabajo, las relaciones de la comunidad, y elementos coyunturales como es la apertura de los Centros de Trueque.

Durante todo el año 2002, se acompañó al encargado de llevar las mercancías a las distintas comunidades, se conoció a las autoridades tradicionales y se interactuó con ellos, así como con los interlocutores, algunos de los cuales en ocasiones nos acompañaban. Asimismo se trabajó de cerca con el entonces Director del proyecto, el cual fue fuente de información acerca de las cuestiones que ocurrían a nivel de Consejo o con la Fundación, que fue la que proveyó los fondos para el arranque del proyecto.

Se visitaron todas las comunidades donde inició el proyecto (7), se conoció a los tenderos en cada una y se estableció el vínculo para generar confianza. En total en ese año se hicieron 8 viajes, y en algunos se visitaba más de una comunidad.

---

<sup>10</sup> Zemelman, Hugo: *Conocimiento y sujetos sociales. Contribución al estudio del presente*, p.15-29

<sup>11</sup> Las comunidades se encuentran en áreas muy extensas, donde conjuntos de una o dos viviendas constituyen una "ranchería" con nombre propio, pero considerada parte de la "comunidad" o conjunto de rancherías, cuyo centro es aquella en donde se construyó la iglesia, la escuela, la casa comunitaria y en ocasiones el centro de salud.

<sup>12</sup> Aboites, Luis: *Breve Historia de Chihuahua*, p.45

Dentro de la planeación del proyecto se consideró que este arrancara en comunidades que no tuvieran población mestiza y que además no fueran beneficiarias de algún otro programa, esto para que realmente se incidiera en quienes no tenían ninguna otra fuente de ayuda.

Durante este período se documentó toda la experiencia tanto la etnográfica en la comunidad, como la administrativa en las oficinas en Chihuahua.

El presente trabajo recapitula tres años de la experiencia a través de dos estrategias metodológicas; una cuantitativa que se centra en los análisis de los intercambios y otra cualitativa a través de la construcción de los procesos que se detonaron.

Al iniciar el proyecto se nos indicó que en aras del respeto a su cultura, se tendría que recurrir a los interlocutores que han trabajado en las comunidades por largos períodos de tiempo. Esto limitó grandemente las opciones de investigación que se plantearon al inicio del proyecto, sin embargo problemas de otra índole abrieron la puerta para buscar otras opciones de información.

Como una estrategia adicional para allegarse más información que la que brindaban las boletas de trueque, se implementó una encuesta a los artesanos de las comunidades, a pesar de la oposición inicial de estos interlocutores, además de un censo con una foto. Esto que parece algo intrascendente, ha resultado de mucho provecho pues los indígenas son dados a cambiar el orden de sus nombres, lo que significó una fuente de error en la base de datos de los intercambios. La foto contribuyó a saber quién era quien.

La encuesta estaba planteada en los términos de la cultura indígena, además de brindó información acerca de la cantidad de familiares en torno al artesano, elemento importante para fundamentar las solicitudes de apoyos y tener una idea mas real de la población beneficiada.

Se procedió a consolidar un solo listado a partir de las bases de datos de los tres años y el censo de artesanos. El censo ascendió a 336 registros, de estos, 264 aparecen en las notas de trueque y 72 no coinciden los nombres, de ahí que se vayan a verificar en cada centro donde intercambian. Esto puso en evidencia el gran problema que representa la cultura tarahumara con relación a la escritura ya que es a-gráfica y para ellos el nombre no tiene mucho significado e importancia, de ahí que cambian su orden o la forma de enunciarlo.

Tomando en cuenta que los indígenas que intercambiaron alguna vez en los centros ascendió a 2,255<sup>13</sup>, se cuenta con información sociodemográfica de un 11.7%

Para diseñar la encuesta se recurrió a los mismos artesanos a fin de que ellos validaran los enunciados y fue aplicada por los tenderos en sus respectivas comunidades con apoyo del coordinador operativo que es un raramuri.

Los temas abordados abarcaron información sociodemográfica (familia, edad, escolaridad), datos acerca de su actividad artesanal (materias primas, disponibilidad), aceptación de los Centros de Trueque (frecuencia de intercambio, proporción del intercambio respecto su consumo, otras necesidades), fuentes de ingreso (fuentes de empleo, apoyos de gobierno y tendencias de migración), características de infraestructura de casa y siembra, enfermedades más comunes y prácticas en la crianza de animales.

El utilizar las dos fuentes de información –las notas de trueque y el censo de artesanos- permitió dimensionar la trascendencia que ha tenido el proyecto, ya que el censo cuenta con información del artesano que las papeletas de trueque no brindan.

---

<sup>13</sup> Cantidad resultante de la consolidación de las tres bases de datos de los intercambios del 2002 al 2004.



## **CAPITULO I**

### **MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL DE LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL**

#### *1.1. La Sociedad Civil.*

La modernidad se asocia con los sistemas económicos industriales –capitalista o socialista- (frente al artesanal tradicional de finales de la Edad Media), la entronización de la razón, la preeminencia del paradigma positivista en el conocimiento científico y su consecuente necesidad de generalización (frente a la experiencia religiosa como fuente de conocimiento), el historicismo en la explicación del quehacer social, la noción lineal de progreso y la dicotomía Estado sociedad. Esta sociedad es en la que aparece por primera vez la noción de Sociedad Civil.

El proceso de secularización que se acrecentó con el racionalismo predicado por la época, incidió en el poder temporal de la Iglesia Católica. La revolución francesa se convirtió en un parte aguas que devino posteriormente en cambios en las instituciones políticas, el surgimiento de los sistemas republicanos y los partidos, así como la distinción entre derechos del hombre y derechos civiles hiriendo de muerte a las monarquías absolutistas que la antecedieron. “Se buscaron otros títulos de legitimidad para justificar la autoridad de los reyes, por ejemplo, el fin inmanente del Estado o el bienestar de los pueblos”.<sup>14</sup>

Para mediados del siglo XVIII, se observaba el florecimiento de una gran actividad cívica:

Se trataba de la formación de un espacio público que comenzó a ocupar una zona social intermedia entre el Estado y los intereses privados, un ámbito abierto a los ciudadanos portadores de la opinión pública y un foco de irradiación del diálogo cívico...la modernidad emergente propició el surgimiento y desarrollo de un público nuevo que fungiera como un espacio de mediación y conciliación

---

<sup>14</sup> Jorge Guillermo Federico Hegel, *Lecciones sobre la historia de la filosofía*, p. 61

entre el ser humano, concebido como el átomo de la sociedad, y la sociedad como comunidad de los seres humanos.<sup>15</sup>

Exponente de esta corriente de pensamiento en el ámbito político, Rousseau (1712-1778) enuncia su teoría del contrato social,<sup>16</sup> al que considera la *convención primitiva*, esto es, el acto por el cual un pueblo se constituye como tal, y cuyas cláusulas se reducen a una en la cual, cada individuo renuncia a todos sus derechos a favor de la comunidad entera, pero como todos realizan la misma renuncia:

... no hay un asociado sobre el cual no se adquiere el mismo derecho que se cede, se gana la equivalencia de todo lo que se pierde y mayor fuerza para conservar lo que se tiene.

Como se desprende del párrafo anterior, el autor considera que el acuerdo fundacional de la organización social es universal, en el sentido de que todos y cada uno de los individuos deberán protagonizarlo, previo a cualquier decisión respecto forma o modalidad de gobierno, misma que por definición deberá ser posterior al contrato social. Se parte de una concepción de lo público no constreñida a la institución gubernamental.

La *acción social*<sup>17</sup> de Weber (1864-1920) definida como aquella en la que el sentido mentado del sujeto, está referido a la conducta de otros, que la orientan en su desarrollo, describe en nuestra opinión, el contrato social de Rosseau, en el cual los sujetos individuales aceptan renunciar a su libertad, refiriendo esto a que los demás sujetos sociales harán lo mismo, de ahí que esta presunción orienta el desarrollo de dicha acción.

El *sentido mentado* se fundamenta en el motivo del sujeto, que en el caso del contrato social, es asegurar la condición de igualdad, y por tanto de libertad,

---

<sup>15</sup> Guerrero Orozco Omar, *Teoría Administrativa del Estado*, p. 28 y 29

<sup>16</sup> Jean-Jacques Rosseau, *El contrato social*, p.38

<sup>17</sup> Max Weber, *Economía y Sociedad*, p. 5-9,18

entre todos los miembros de la sociedad, que en términos Weber, corresponde al sentido típico, esto es aquel en el que todos coincidimos como el correcto.

La *acción social* con arreglo a fines es el desarrollo esperado de la acción racional (esto es aquella que elimina irracionalidades). En la medida del rigor de la conducta racional, la *analogía de las reacciones individuales* será mayor, produciendo cierta homogenización de las respuestas, que en ocasiones serán más estables que aquellas realizadas por obligaciones emanadas de normatividades.<sup>18</sup> La acción fundacional del Contrato Social es un acto racional cuyo fin es la garantía de igualdad y libertad para todos y en la medida que sea racional, los ciudadanos homogenizarán su respuesta y se podrá realizar.

Contrario al pensamiento de Rosseau, Kant (1724-1804) se muestra escéptico de la capacidad humana para realizar acuerdos sociales. Considera que las leyes de la naturaleza determinan el actuar humano, aunque al analizar las singularidades de la historia, no se perciba un desarrollo constantemente progresivo.<sup>19</sup>

Enuncia nueve principios a través de los cuales intenta encontrar un *hilo conductor de la razón* que explique el azaroso actuar humano. Concibe a la naturaleza como una realidad teleológica, donde todo lo que existe, existe para algo (Primer principio), la racionalidad del hombre se desarrolla en la especie, no en el individuo (Segundo principio), solo el hombre como ente natural está dotado de razón y a través de esta deberá obtener la satisfacción de sus necesidades y felicidad (Tercer principio), condición para que el hombre desarrolle sus disposiciones naturales es el antagonismo entre los humanos (Cuarto principio), se precisa el establecimiento de una sociedad civil que administre el derecho de modo universal (Quinto principio), necesidad de que esa sociedad –formada por animales humanos- esté gobernada por un hombre, que también es animal (Sexto principio), el establecimiento de una constitución

---

<sup>18</sup> M. Weber, *op cit.* p. 24

<sup>19</sup> Immanuel Kant, *Filosofía de la Historia* p. 39

civil perfecta depende del antagonismo al exterior del estado (Séptimo principio), las capacidades humanas se desarrollarán plenamente cuando se logre producir una constitución política perfecta tanto al interior de los países como al exterior (Octavo principio), la narrativa histórica a partir del hilo conductor es ventajoso para la intención natural (Noveno principio).<sup>20</sup>

El tercero, cuarto y quinto principio interesan en el análisis. El tercero, la importancia de la racionalidad para el desarrollo humano, está en sintonía con el sentir de la época que privilegia la razón como forma de conocimiento. Kant considera que la naturaleza fue excesivamente económica al dotar al hombre de las características naturales para adaptarse al medio, “en apariencia midió el equipo animal del hombre del modo mas estrecho y ajustado a las supremas necesidades de una existencia incipiente” para que, cuando el hombre a través de su esfuerzo se alzara de lo primitivo y rudimentario a lo civilizado, lo debiera solo a su esfuerzo.

El cuarto, la necesidad del conflicto como elemento detonador de las capacidades humanas, lo fundamenta en lo que llama el antagonismo – insociable sociabilidad de los hombres-, esto es la ambivalente tendencia humana a establecer vínculos sociales resistiéndose, simultáneamente a los mismos, tratando de romperlos continuamente. Esta situación de permanente conflicto ha devenido, según el autor, en el desarrollo de talentos que de otra forma hubiesen permanecido sin desarrollar ya que la resistencia entre los hombres despierta sus facultades.

¡Agradecemos, pues, a la naturaleza por la incompatibilidad, la envidiosa vanagloria de la rivalidad, por el insaciable afán de posesión o poder! Sin eso todas las excelentes disposiciones de la humanidad estarían eternamente dormidas y carentes de desarrollo.<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> I. Kant, *op.cit.* p. 41-57

<sup>21</sup> I. Kant, *op. cit.* p. 45

Sin embargo en el desarrollo de este principio Kant señala que el hombre en cuanto tal, racionalmente, tiende y quiere la concordia, sin embargo es la naturaleza –los instintos- la que lo impele a la discordia.

En el quinto principio, Kant menciona específicamente el concepto de *sociedad civil*, aunque no profundiza en explicarlo, y señala que “el magno problema de la especie humana...es el del establecimiento de una sociedad civil que administre el derecho de modo universal” y señala que solo en la que se dé la mayor libertad, o sea el antagonismo universal, pero que a la vez “contenga la más rigurosa determinación y seguridad de los límites de esa libertad”<sup>22</sup> el hombre podrá desarrollar todas sus disposiciones (capacidades).

Considera que esta sociedad deberá tener una constitución civil perfectamente justa, aunque coactiva, y que los hombres entrarán a dicho estadio, ya que saben que no podrían subsistir en un estado en el cual todos tuvieran una *libertad salvaje*, misma que acabaría por destruirlos a todos. El ámbito público por ende está caracterizado en este autor por el conflicto y el acuerdo voluntario, en base a la necesidad de convivencia, similar, éste último, al principio del Contrato Social.

Por su parte Hegel (1770-1831) coincide con Rosseau en el sentido de que cuando un pueblo quiere ser libre, deberá “supeditar sus apetitos a la ley general”,<sup>23</sup> someter el interés particular a lo general es lo que lo hace libre. Incluso, se refiere al *mundo moderno* como un poder esencial de cohesión y considera que es necesario que el individuo forme parte de dicha cohesión general, ya que los hombres, en el mundo moderno, solo pueden vivir dentro de su sociedad y clase.<sup>24</sup>

---

<sup>22</sup> *Ibidem* p. 45 y 46

<sup>23</sup> Hegel, *op. cit.* p.92

<sup>24</sup> J.G.F. Hegel, *op. cit.* p. 212

Hegel filósofo alemán considerado uno de los exponentes de la modernidad que mas influencia tuvieron en el pensamiento filosófico posterior es el primero que le da un contenido específico al concepto de *sociedad civil*.

El sistema hegeliano está construido a partir de la aplicación del principio de racionalidad al análisis del pensamiento, para luego trasladar dicha construcción al análisis de la vida social. Su análisis parte de triadas, en las cuales, los dos primeros elementos constituyen la tesis y la antítesis, y el tercero la síntesis integradora que realiza la unión de ambas en una relación dialéctica. Con este método, la dialéctica, narra la evolución de la idea que va desarrollándose a partir de interiorizarse en ella misma, reconocer la diferencia en lo distinto a ella y por último, sintetizar dialécticamente ambos momentos para adquirir su autoconciencia.

En su Lógica, desarrolla la doctrina 1) del ser, 2) de la esencia y 3) del concepto. Este último contiene tres momentos: el subjetivo, el objetivo y la idea. En el primero describe el proceso de la transición de la universalidad, a la particularidad y de ahí a la individualidad del concepto subjetivo. Estas tres categorías son utilizadas por Hegel para explicar el mundo social, en el que se reproduce esta transición dialéctica de la idea.

Su Enciclopedia de las ciencias filosóficas, se divide en tríadas –Lógica, Filosofía de la naturaleza y Filosofía del Espíritu- cada una de las cuales también está dividida en triadas. La triada de la última contiene la filosofía del espíritu subjetivo, del objetivo y del absoluto, siendo en la segunda –el objetivo- donde está contenido su pensamiento político-social.<sup>25</sup> Esa parte fue publicada como texto independiente con el nombre de Filosofía del Derecho.

Este espíritu objetivo se desarrolla en tres momentos: el derecho abstracto, la moral y la vida ética. Cada uno de ellos se subdivide en tríadas que van explicando ese proceso de lo universal hasta lo individual.

---

<sup>25</sup> J. G. F Hegel, *Enciclopedia de las Ciencias Filosóficas* p. 337-381

Cuadro 5. Triadas del espíritu objetivo de Hegel

I Derecho abstracto: "existencia de libertad en el campo exterior" (P.496)	1) Propiedad	Derecho abstracto que se manifiesta en la apropiación. La propiedad es la categoría a través de la cual se realiza la voluntad en la posesión de algo externo a la persona. "...la posesión es propiedad, la cual como posesión es medio, pero como existencia de la personalidad es fin" (P.489)	
	2) Contrato	Se particulariza la relación de intercambio de la propiedad, se reconoce al otro como propietario.	
	3) El derecho contra el entuerto	En el ámbito real existen múltiples particularidades que trataran de aparecer como el derecho y entonces se requerirá de un proceso civil, que "...es el juicio del derecho en sí,... y es el poder de darse a sí mismo existencia contra aquella apariencia" (P.497)...es la relación formal que se conserva dejando caer el contenido" (P.498) El querer subjetivo se separa del derecho y se le opone.	
II La Moralidad: libre subjetividad, determinación de la voluntad, querer racional. (P.503)	1) El sujeto que actúa "...solamente reconoce como propia suya, aquella parte (que era su propósito), como de su responsabilidad" (P.504)		
	2) Elementos de la acción: a) La intención: sustancia y fin de la acción, b) referida a su derecho al bienestar. (Pueden estar en contradicción)		
	3) El bien y el mal: "...la conciencia es la voluntad del bien que, sin embargo en esta pura subjetividad es lo no objetivo, lo no universal, lo inefable, sobre el cual el sujeto se sabe como tal que decide en su singularidad. Pero el mal es este mismo saber su singularidad,, como la que decide, en cuanto ella no permanece en esta abstracción, sino que se da frente al bien, el contenido de un interés subjetivo". (P.511)		
III Eticidad Realización del espíritu objetivo. Libertad conciente de sí.	1) Familia: la individualidad se entiende al interior de esta unidad, con relación a otros miembros de la unidad.	1) Matrimonio: unión de un hombre y una mujer a través de la cual aceptan la limitación de su voluntad y aumentan su autoconciencia. Vínculo ético	
		2) Propiedad familiar: propiedad común de los individuos que componen la familia. Interés ético tanto de la propiedad como de la educación de los hijos.	
3) Los hijos dejan el núcleo familiar para fundar una nueva familia. La disolución del matrimonio se da con la muerte o con la "transitoriedad" de la intimidad y se resuelve jurídicamente.(P.522)			
	2) Sociedad civil: reino de mediación	1) Sistema de necesidades:	1) Riqueza general o complejo social: "...mediación de la satisfacción por virtud del trabajo de

entre voluntades particulares a través de la interacción social. La sustancia pierde su carácter ético.	ámbito que persigue la satisfacción de las necesidades	todos” (P.524)	
		2) División del trabajo: abstracción de las necesidades y su forma de satisfacerlas.(P. 525)	
		3) Clases sociales producto de la división del trabajo y de la división concreta de la riqueza general: la sustancial o natural, la que media la riqueza y la pensadora. (P.527-8)	
	2) Administración de justicia:	1) Ley: a partir de singularidades enunciar formas universales. (P. 529)	
		2) Publicada, tiene vigor universal y necesidad. (P. 530)	
		3) El tribunal conoce de la ley, elimina la accidentalidad y cambia la venganza por pena. (P.531)	
	3) Policía: son las autoridades públicas en sentido amplio. Corporación: asociación voluntaria de personas en base a su ocupación o intereses sociales varios. (P.533 y 534)		
	3) Estado: es la síntesis de los principios que gobiernan la familia y la sociedad civil.	1) El derecho interno del Estado: unidad del interés individual y el colectivo.	1) Legislatura: que establece el universal a través de la promulgación de la ley. Representadas las tres clases
			2) Ejecutivo: cuerpo operativo, administrador de la ley. Clase del servidor civil
			3) Corona: poder subjetivo, la última decisión. El monarca
2) El derecho externo del Estado		Emana de las relaciones entre estados autónomos.	
3) La historia universal	El espíritu determinado de un pueblo tiene, en este estadio la “determinación geográfica y climatológica” (P. 548)		

Fuente: elaboración del autor a partir de la obra de Hegel: Enciclopedia de las Ciencias Filosóficas

Nuestro interés se centra en la Vida ética y específicamente en el segundo elemento de la tríada que la compone: la sociedad civil.



Su concepto de sociedad civil, es un ámbito de mediación “de extremos independientes y de sus intereses particulares”<sup>26</sup> e involucra tres estadios o dimensiones: el primero lo llama *sistema de necesidades* y se refiere a las necesidades que el hombre posee en forma natural y que para satisfacerlas es necesaria la mediación, ya que los satisfactores son propiedad de los sujetos particulares. “La adquisición de éstos está condicionada y mediada, por una parte, por la voluntad de los poseedores, la cual, como voluntad particular, tiene por fin la satisfacción de las necesidades determinadas; por otra parte, es mediada por la producción, que siempre se renueva, de los medios de cambio por otra del propio trabajo. Esta mediación de la satisfacción por virtud del trabajo de todos constituye la riqueza general”.<sup>27</sup>

Reconoce tres momentos en el sistema: el *riqueza general* que correspondería, en nuestra nomenclatura al producto social, esto es lo que produce en conjunto nuestra sociedad, el segundo es el trabajo mismo que es el medio a través del cual el hombre transforma la naturaleza y se provee de los satisfactores que requiere. El tercero son las *clases sociales*, producto de la división del trabajo vigente y de la riqueza general que conlleva inequidades sociales. Estas clases son la *sustancial o natural* (agrícola), la que *media la riqueza* (negociantes) y la *pensadora* (de servidores civiles) a la que denomina la *clase universal*.<sup>28</sup>

El segundo es la *administración de justicia*. En este ámbito, la rectitud social se ha plasmado en un cuerpo de leyes, que además cuentan con un aparato que obligue a cumplirlas. Compete al *Tribunal* realizar el universal en los casos particulares, elimina la accidentalidad y cambia la venganza por pena. Para Hegel la administración de la justicia esta fuera del Estado, mismo que en las concepciones actuales forma parte integral del mismo. Esto se explica

---

<sup>26</sup> J. G. F. Hegel, *op. cit.* p. 352, Párrafo 523

<sup>27</sup> *Ibidem*, p 353, Párrafo 524

<sup>28</sup> *Idem*, Párrafos 525, 527 y 528

porque no era partidario de la división de poderes, ni creía en el sistema de pesos y contrapesos que conlleva.

El tercero es lo que denominó *policía y corporación*. El primero no se refiere a nuestro actual concepto de gendarme o vigilante, sino a todas las autoridades públicas en un sentido amplio. Organizaciones que regulan y/o intervienen en asuntos relativos a la producción, distribución y venta de bienes y servicios, o en contingencias que ponen en peligro el bienestar social o los derechos ciudadanos, supervisión de la educación y la lucha contra la pobreza, esta última a través de la caridad privada y la asistencia pública ya que es considerada un mal social que puede crear una clase de *pobres turbulentos*.

Por corporación, Hegel entiende una asociación voluntaria de personas en base a su ocupación o intereses sociales varios. Como se observa no es el concepto de empresa lucrativa que tiene actualmente, aunque considera que la clase de los hombres negociantes es la que se encuentra en ellas, ya que estos están concentrados en las particularidades de la existencia social, y la corporación tiene la función de aglutinar las similitudes de los intereses privados en formas explícitas de asociación.

Para Marx (1818-1883) la sociedad es “el producto de la acción recíproca de los hombres”<sup>29</sup> y la organización o forma que adquiere dicho producto está determinado por las relaciones económicas, esto es, el acuerdo acerca de la propiedad de los medios de producción. Identifica a la sociedad moderna con el sistema capitalista burgués. Marx y Engels (1820-1895) coinciden con Kant en conferirle al antagonismo un papel preponderante como estimulador del desarrollo, sin embargo lo refieren a un conflicto de clase, más que a una actitud individual.

La sociedad se crea un órgano para la defensa de sus intereses comunes frente a los ataques de dentro y de fuera. Este órgano es el Poder del Estado. Pero, apenas creado, este órgano se independiza de la sociedad, tanto

---

<sup>29</sup> Carl Marx: Carta a P.V. Annenkov en *Marx Engels, Obras Escogidas* p. 446

más cuanto más se va convirtiendo en órgano de una determinada clase y más directamente impone el dominio de esta clase.<sup>30</sup>

Engels deja entrever en este párrafo que la sociedad existe previamente al Estado, y que este es creado para defender sus intereses comunes, sin embargo adquiere vida propia y termina dominado por una clase que lo utiliza para imponerse. Esta tesis es ampliamente fundamentada en su obra “El origen de la familia, la propiedad privada y el estado”, publicada en su forma definitiva en 1891. En ella, apoyado en los descubrimientos de Lewis H. Morgan estudioso de las tribus en América, hace un análisis comparativo entre estas y las culturas griega y romana, encontrando un paralelismo en las realidades descritas que los lleva a considerarlo el estadio inicial y natural de los hombres, mismo que –en la terminología marxista- denominan *comunismo primitivo*.

La tesis principal en torno al desarrollo de estos estadios iniciales del hombre, era que la organización social – *gens* en latín o *genos* en griego- estaba basada en el parentesco consanguíneo, esto es, los grupos que se reconoce como tales en base a una descendencia común a través del linaje femenino, por tanto prevalecía el derecho materno. Esta organización funcionaba colectivamente, la propiedad era común y entre sus miembros se debían ayuda y protección. Para conservar la solidez de la organización el matrimonio dentro de la gens estaba estrictamente prohibido.<sup>31</sup>

Su análisis parte del de la familia y afirma que al instituirse el matrimonio monogámico, este tenía la finalidad de garantizar el conocimiento de la paternidad de los hijos, base del linaje paterno, a fin de que fuesen éstos quienes heredaran la incipiente acumulación de riqueza que estaba dándose. Esto –en opinión del autor- era síntoma del comienzo de la decadencia. Otros fenómenos que se observaban eran la diferencia de fortunas, -semilla de la nobleza hereditaria-, la esclavitud que antes solo incluía a prisioneros de guerra y luego a los miembros de la gen y el aprecio de la fortuna. Solo faltaba algo:

---

<sup>30</sup> Federico Engels: Ludwig Feuerbach y el fin de la filosofía clásica alemana *op. cit.* p. 397

<sup>31</sup> F. Engels F: El Origen de la familia, la propiedad privada y el Estado, *op.cit.* p. 240-260

una institución que garantizara el nuevo orden de las cosas. “Y esa institución nació. Se inventó el *Estado*”.<sup>32</sup> Para Marx y Engels el Estado es una entidad clasista cuya función es la protección de los intereses económicos de la clase que detenta el poder.

Los fenómenos económicos son, por lo menos en el mundo moderno, una fuerza histórica decisiva;... son la base sobre la que nacen los antagonismos de clase,... constituyen a su vez la base para la formación de los partidos políticos, para las luchas de los partidos y, por consiguiente, para toda la historia política... No es el estado el que condiciona y regula la sociedad civil, sino ésta la que condiciona y regula el Estado, y, por tanto, la política y su historia hay que explicarlas por las relaciones económicas y su desarrollo, y no a la inversa.<sup>33</sup>

El término *sociedad civil*, es utilizado en la acepción de *lo que no es Estado*, incluyendo el mercado puesto que se afirma que es –la sociedad civil- la que condiciona a aquel, y en el pensamiento marxista son las fuerzas económicas las que lo hacen.

Dependiendo el desarrollo de la producción, corresponden determinadas formas de constitución social, de organización familiar y de clases sociales, esto es, en palabras de Marx: una determinada sociedad civil. Y puntualiza “A una determinada sociedad civil, corresponde un determinado Estado político, que no es mas que la expresión oficial de la sociedad civil”<sup>34</sup> El marxismo es fiel exponente de la dicotomía establecida en la corriente moderna de pensamiento que divide la vida pública en dos entidades: la sociedad frente al Estado.

En “El dieciocho brumario de Luis Bonaparte” describe una etapa caótica de Francia, y menciona como, a través de una enorme burocracia “el Estado tiene atada, fiscalizada, regulada, vigilada y tutelada a la sociedad civil... desde sus modalidades más generales de existencia hasta la existencia privada de los individuos”. Califica –a la sociedad civil- de dependiente, desamparada,

---

<sup>32</sup> F. Engels: *op. cit.* p. 262.

<sup>33</sup> *Ibidem* p. 344.

<sup>34</sup> C. Marx: Carta a P.V. Annenkov, *op. cit.* p. 446.

caóticamente informe e imposibilitada de crearse sus órganos propios, independientes del poder del gobierno.<sup>35</sup>

A pesar de que inicialmente al irrumpir las ideas revolucionarias en el escenario político y social del siglo XVIII, señalaban el ámbito público como un amplio concepto relativo a lo social, previo a lo gubernamental, con el paso del tiempo, se comienza a identificar lo público con las instituciones de gobierno y dependencias oficiales. Esto podría obedecer a la consolidación de los estados modernos con una amplia estructura organizacional, burocrática y con una fuerte dosis de protagonismo al asumir las cargas del bienestar social casi exclusivamente, sobre todo en los países que intentaron una vía alterna al capitalismo.

Un elemento que se observa en los pensadores, acorde con las tendencias de su momento, una necesidad de definir o encontrar un concepto que por tal pudiese aplicarse a la totalidad de fenómenos sociales que consideraban englobaba el concepto de sociedad, y específicamente sociedad civil.

Sin embargo el pensamiento continúa y surgen corrientes acordes con la realidad cambiante del mundo: la globalización de la economía, la vigencia de la lógica de mercado en las formas de organización social, la revolución tecnológica que las facilita y apuntala, el desmantelamiento del estado benefactor, el cuestionamiento a la aplicación del método científico –en su vertiente cuantitativa– a las ciencias sociales y el consecuente emerger de los enfoques cualitativos y singulares, cosmovisiones relativistas y caóticas, redefinición de lo público, así como una nueva lógica en la comunicación emanada de los medios masivos.

Una de las características del pensamiento previo era la visión histórica de los acontecimientos, tratando de encontrar el hilo conductor de hechos

---

<sup>35</sup> C. Marx: El dieciocho brumario de Luis Bonaparte, *op. cit.* p. 269

aparentemente debidos a situaciones coyunturales o liderazgos mesiánicos, y que los explicara en una visión más amplia en el horizonte temporal. Una de estas *narrativas* fue el Materialismo Histórico de Marx y Engels, que en esta etapa se ve revisada críticamente por los neo marxistas, uno de cuyos exponentes es Gramsci, y que a diferencia de los iniciadores analiza con más detenimiento el concepto de *sociedad civil*.

Este autor utiliza tres conceptos: Estado, sociedad política y sociedad civil. El reconoce que utiliza este último en el sentido en que Hegel lo había utilizado, esto es "...hegemonía política y cultural de un grupo social sobre la sociedad entera, como contenido ético del Estado". Esto es, la organización cultural e intelectual propia del grupo dirigente o dominante.<sup>36</sup>

¿Qué relación guarda esta sociedad civil con la sociedad política y el Estado? Su concepto de estado engloba a ambas, incluso a esta unión la describe como "hegemonía acorazada de coerción", en el sentido de que el grupo hegemónico cuenta con el poder del gobierno para imponerse sobre otros grupos a los que denomina subalternos. Estos están constituidos por la masa popular y para convertirse en dominantes deberán aliarse con aquellos que les sean afines y destruir a aquellos que sean enemigos. Sus características son la espontaneidad<sup>37</sup> y su apoliticismo<sup>38</sup>. Este concepto es retomado en las corrientes contemporáneas al analizar a la sociedad civil como *movimiento social*, que comparte estas características enunciadas por Gramsci.

Considera a la sociedad civil como parte del aparato estatal, ya que "...por Estado debe entenderse además del aparato gubernamental también el aparato "privado" de hegemonía o sociedad civil".<sup>39</sup> Es una visión parcial del Estado, entenderlo únicamente como aparato representativo, gubernativo y

---

<sup>36</sup> Antonio Gramsci: Cuadernos de la Cárcel, Tomo 3, p. 28, 75 y 76. Sin embargo hay confusión para interpretarlo ya que hay párrafos en donde señala claramente que el Estado es la sociedad política: "... la unidad histórica fundamental, por su concreción, es el resultado de las relaciones orgánicas entre Estado o sociedad política y "sociedad civil" (Tomo 6, Cuaderno 25, p. 182)

<sup>37</sup> A. Gramsci, *op. cit.* Tomo 2, Cuaderno 3, p. 53.

<sup>38</sup> *Ibidem*, Tomo 5, Cuaderno 14, p. 102

<sup>39</sup> *Idem* Tomo 3, Cuaderno 6, p. 105

coercitivo, ya que actúa, a través de su contraparte privada, la sociedad civil, al resto de la población.

Tomando en cuenta que la sociedad civil es el grupo hegemónico que impone sus valores al resto de la sociedad, Gramsci considera que se identifica con la sociedad política y que la distinción es meramente metodológica, ya que la primera en atención a su poder, si no, no sería la hegemónica, lo ejerce en la configuración de la segunda.<sup>40</sup> Y esta identificación es real y orgánica “todo individuo es un funcionario, no en cuanto empleado a sueldo del Estado y sometido al control jerárquico de la burocracia estatal, sino en cuanto que actuando espontáneamente su actividad se identifica con los fines del Estado (o sea del grupo social determinado o sociedad civil)”<sup>41</sup> Estado y sociedad civil pueden identificarse aún siendo distintas, podría decirse que se corresponden, a una determinada sociedad civil, corresponderá una determinada sociedad política y un Estado y la política es la relación entre el Estado y la sociedad civil.

Sin embargo plantea que esta sociedad civil pueda autogobernarse, frente a la sociedad política a la que llama también gobierno de funcionarios, y señala que esta posibilidad no tiene porque entrar en conflicto con este último, sino que por el contrario deberá constituirse en su *continuación normal, su complemento orgánico*.

A futuro plantea que el estado puede extinguirse y transitar la sociedad a un estadio que denomina sociedad regulada, misma en la que el partido dominante no se confunde orgánicamente con el gobierno, en la cual el elemento de coerción que caracteriza a los gobiernos se extinga en la medida en que se afirman elementos del estado ético, de ahí que el Estado se identificará con la sociedad civil y adquirirá un papel de *vigilante nocturno*, esto es, conservará su capacidad coercitiva para tutelar el desarrollo de esta sociedad

---

<sup>40</sup> A. Gramsci, *op.cit.* Tomo 5, Cuaderno 13, p. 41

<sup>41</sup> *Ibidem* Tomo 3, Cuaderno 8, p. 289

regulada que continuamente se incrementará, y que hará que las intervenciones autoritarias estatales gradualmente vayan decreciendo.<sup>42</sup>

Hay dos metáforas en las que utiliza la cuestión bélica, específicamente las estratégicas de maniobras o posiciones, donde claramente señala que el estado sería solo una trinchera avanzada, tras la cual se hallaba una robusta cadena de fortalezas y de casamatas,<sup>43</sup> refiriéndose a la sociedad civil. La considera como la red de relaciones ciudadanas que sustentan al Estado, el cual, en términos bélicos, sucumbiría sin el apoyo de aquella, que constituye el sistema de trincheras en la guerra moderna.

Entre la sociedad política y la civil pueden darse luchas, mismas que se reflejan en la división de poderes, sus discusiones y sustentos jurídicos,<sup>44</sup> y en ocasiones la hegemonía pasa de la sociedad civil a la política, momento en el que esta adquiere una forma *extrema*: o para conservar lo que está tambaleándose y luchar contra lo nuevo, o como expresión de lo nuevo y para destruir resistencias de lo viejo.<sup>45</sup>

Por último, señala que en las sociedades no liberales la sociedad civil se confunde con la sociedad política, sean despóticas (la minoría oligárquica pretende ser toda la sociedad) o democráticas (el pueblo indiferenciado pretende y cree ser el Estado).<sup>46</sup>

En la actualidad, la globalización ha venido a la par de la contracción de los estados nacionales, que han ido perdiendo los rasgos que los definían en

---

<sup>42</sup> *Idem* Tomo 3, Cuaderno 6, p. 53 y 76

<sup>43</sup> *Idem* Tomo 3, Cuaderno 7, p. 151 y 157

<sup>44</sup> A. Gramsci, *op. cit.*, Tomo 3, Cuaderno 6, p. 66

<sup>45</sup> *Ibidem.*, Tomo 3, Cuaderno 7, p. 165

<sup>46</sup> *Idem*, Tomo 3, Cuaderno 6, pp. 53



cuanto tales –el concepto de soberanía se percibe anticuado y en desuso<sup>47</sup> y van perdiendo las características que los distinguían.<sup>48</sup>

El movimiento político de 1968 de Francia, México y Checoslovaquia se observa en la actualidad como una manifestación social, a pesar de tener, en los tres casos, una fuerte connotación política, la ciudadanía se hizo presente y rebasó los causes y controles partidistas tradicionales.

En septiembre de 1985, a raíz del temblor ocurrido en la ciudad de México irrumpen una serie de actores sociales que carecían de un nombre que los definiera, –para aliviar las descomunales necesidades que se originaron y contribuir a resolver problemas urgentes-. Desde asociaciones de vecinos, de profesionales, asociaciones altruistas, hasta un número considerable de voluntarios a título personal se unieron en la tarea de ayudar a los damnificados.

No es que no existieran antes, lo que ocurrió fue que la gravedad de los hechos puso en evidencia, por un lado la ineficiente respuesta del aparato gubernamental, prácticamente inmovilizado por lo avasallante de la situación, en contraste con la magnitud y eficiencia de la respuesta ciudadana que la colocó en un primer plano en el escenario de los asuntos públicos.

Una de las consecuencia mas trascendente de estos fenómenos fue que las políticas sociales, tradicionalmente diseñadas, implementadas, ejecutadas y evaluadas desde las esferas gubernamentales –con los problemas que esto origina<sup>49</sup> comenzaron a gravitar cada vez más en estos nuevos actores, a través

---

<sup>47</sup> Singer Daniel: *Quien dominará el milenio ello o nosotros* p. 47

<sup>48</sup> La urbanización de las ciudades del norte de México es cada vez mas parecida a la de los Estados Unidos. En septiembre del 2001 se dejó a un grupo de indocumentados provenientes del sur de la república en las afueras de un centro comercial en la ciudad de Chihuahua, diciéndoles que ya habían cruzado la frontera.

<sup>49</sup> Pedro H Moreno S. Nuevos actores e implementación de la política social, en *Políticas Sociales y Nuevos Actores*, p. 61

de programas donde los propios beneficiarios de estas políticas establecen sus prioridades.<sup>50</sup>

Posteriormente a raíz de la caída del Muro de Berlín y el tránsito de las economías socialistas a economías de mercado puso en el tapete de la discusión el papel jugado por grupos de ciudadanos en dichos eventos. El caso más sonado fue el del sindicato polaco Solidaridad, que jugó un papel protagónico en la caída del sistema socialista. Sin embargo las preguntas que surgen a raíz de estos eventos son múltiples: ¿fue la sociedad civil la causante de la caída o fue su resultado? ¿Cuál es la influencia de un régimen autoritario en la consolidación de una sociedad civil con suficiente fuerza para destruirlo? ¿Qué se requiere para que la sociedad civil se constituya en un interlocutor o negociador con el poder político? ¿Qué papel jugó el mercado? Los movimientos sociales ¿son sociedad civil?

La irrupción de estos nuevos actores, exigiendo, con su presencia un lugar en el escenario, puso en el tapete de la discusión los linderos entre lo público y privado, tradicionalmente conferidos, -en la etapa moderna- el primero al Estado y el segundo, al mercado, enfoque que dejaba al ciudadano como un espectador pasivo.<sup>51</sup> Ello implicó una visión reduccionista de la realidad de ambas esferas de competencia, ya que aunque los agentes y fines del mercado sean privados, el mercado como ámbito de intercambio es en esencia público y el Estado, aunque en principio no sea su competencia, interviene continuamente en él a través de las políticas públicas.

---

<sup>50</sup> En el 2001 se pone en marcha la estrategia de atención a 250 microrregiones denominado "Contigo, Manos a la Obra". El objetivo es superar la pobreza y promover el desarrollo integral de las zonas, que comprenden 476 municipios de muy alta marginalidad, concentrando esfuerzos gubernamentales y con la participación social.

<sup>51</sup> La clasificación de los espacios (público-Estado, privado-mercado) tradicionalmente asociada a la etapa moderna, ha llevado a considerar a las organizaciones de la Sociedad Civil como equilibrantes del poder por su posicionamiento en ambos contextos: agentes privados con fines públicos. Cf. Penso D'Albenzio, Cristina Teresa, "Organizaciones Civiles y Políticas Sociales" en *Políticas Sociales y Nuevos Actores*, p. 123

También durante la década de los ochentas se implementa a nivel mundial lo que después sería conocido como el modelo económico neoliberal. Margaret Thatcher en Inglaterra y Ronald Reagan en Estados Unidos se convierten en la punta de lanza de este viraje económico que conlleva el desmantelamiento de esquema estatal que prevaleció durante la segunda mitad del siglo XX: el estado benefactor y regulador de la economía instaurado por Roosevelt a raíz de la gran depresión de la década de los treinta.

Dentro de las políticas del nuevo modelo, el adelgazamiento del aparato burocrático y consecuentemente la cobertura de sus servicios incide de forma indirecta en el surgimiento de iniciativas de corte ciudadano para tomar por su cuenta la satisfacción de necesidades que el estado está dejando de lado. Ejemplo de esto son programas novedosos de autofinanciamiento entre grupos vulnerables que surgieron a raíz de las crisis de los sistemas bancarios. Estos esquemas alternativos surgen porque los esquemas financieros convencionales los dejaron completamente excluidos. En Chihuahua, la atención a drogadictos o alcohólicos prácticamente esta atendida en su totalidad por sociedad civil.

La visión que considera lo publico como sinónimo de gubernamental, esta siendo cada vez más replanteada, y en su lugar, está cobrando vigencia la noción de “público no estatal”<sup>52</sup> para dar cabida a una concepción amplia e incluyente. Dicha noción implica que la sociedad es la fuente del poder político, por tanto depositaria del control del Estado, así como opción de satisfacción de necesidades colectivas, cuestionando la anterior concepción que consideraba al mercado y el Estado como únicas opciones válidas para ello.

Pedro Puntual lleva la discusión sobre lo público al contexto de la democracia de una sociedad, considerándola no privativa de las relaciones políticas, sino aplicada también a las económicas, sociales y culturales, y distinguiéndola de la democracia liberal que se limita al tutelaje de las libertades

---

<sup>52</sup> Bresser Pereira, Luiz Carlos y Nuria Cunill Grau (Editores): *Lo público no estatal en la reforma de Estado*, p. 39

individuales y a la representatividad. Habla de radicalizar la democracia que para él significa redefinir el Estado, construir un nuevo sentido de lo público como elemento constitutivo de la nueva ciudadanía. Así, el papel del espacio público es conferir legitimidad a la resolución negociada de conflictos, para lo cual es indispensable la separación nítida del protagonista social y el estado, evitando los canales instituidos por éste.<sup>53</sup>

En esta línea de pensamiento se considera a la sociedad civil como “la esfera pública donde grupos autónomos e individuos interactúan unos con otros en asuntos concernientes a lo colectivo”,<sup>54</sup> combinando al actor individual con el interés público.

En algunos países, fuertemente influidos por sus procesos políticos de democratización, donde algunos partidos han jugado un papel preponderante, se ha llegado a considerar a los legisladores como parte de la sociedad civil, lo que en otros contextos es inadmisibile.

Actualmente se la ha denominado Tercer Sector según una corriente de pensamiento emanada principalmente en Inglaterra y los Estados Unidos. Con este término se denota a las organizaciones no lucrativas de la sociedad civil que operan al margen del poder del Estado. En este contexto, el sector lucrativo es el Primer Sector y el gubernamental el Segundo. Marco Reveli, lo describe como un “espacio donde se puede respirar, el terreno para una recuperación histórica y considera el ámbito conquistado por la economía social como un área liberada” en un entorno donde un Primer Sector hegemónico dicta los lineamientos para el mundo y que, según se desprende de su discurso no deja posibilidad de intentar modos alternos de desarrollo.<sup>55</sup>

---

<sup>53</sup> Pedro Pontual: Construyendo una pedagogía democrática del poder en *Antología de participación ciudadana*, p. 88-108

<sup>54</sup> Miriam Ferrer: “Civil Society Making Civil Society. Quezon Citi: Third World Studies Center, citada por Cariño, Lediniva V. y Staff del Proyecto en Filipinas: “Wolunteering in Cross-National Perspectiva: evidence fron 24 countries”. p.7

<sup>55</sup> Marco Revelli, “La siniestra sociale”, citado por Singer, Daniel, *op. cit.* p. 198

El concepto engloba todas las organizaciones que operan fuera de las fronteras del aparato de estado o gobierno y del sector lucrativo, que tienen como objetivo la consecución del bien común, hacen frente a las necesidades humanas, promueven la participación paulatina de la sociedad, complementan la acción del estado, no distribuyen ganancias a sus directores o dueños, son autogobernadas y reclutan voluntarios en un grado importante, por ejemplo como miembros del consejo.<sup>56</sup>

La Universidad Johns Hopkins ha desarrollado una definición estructural-operacional, aludiendo a una serie de características que deben tener las organizaciones para ser consideradas del Tercer Sector: organizadas (formales), privadas, no lucrativas, autogobernadas y voluntarias.<sup>57</sup>

Por organizadas o formales se entiende que poseen existencia como entidades individuales, usualmente con su propio cuerpo administrativo. Esto es, en el sentido mínimo y suficiente para poder realizar transacciones o establecer vínculos con otras organizaciones, públicas o privadas.

Por privadas se entiende que se encuentran institucionalmente separadas del gobierno, y por autogobernadas que están equipadas para controlar sus propias actividades. No distribuyen utilidades a sus consejeros, directivos o miembros. Teóricamente estas organizaciones aunque generen excedentes, estos no deben de apropiarse en forma privada por quienes las dirigen, trabajan en ellas o las formaron, sino que deben reinvertirse en la propia organización.

La mayoría de las organizaciones cuentan con miembros voluntarios involucrados en su administración y en sus actividades. A pesar de ello, en muchas el trabajo es realizado por personal de paga. Mención aparte merecen los Consejos, donde se perciben situaciones disímboles: en múltiples ocasiones no están pagados por nómina pero recibe un alto estipendio por atender reuniones, son percibidos como entidades remotas y no comprometidas con la

---

<sup>56</sup> Salamon, Anheier y asociados. *The Emerging Sector Revisited. A summary*, p. 7

<sup>57</sup> Cariño *et al*, *op. cit.* p.2

organización. En otras se da la situación inversa: son consejos altamente comprometidos, que dedican tiempo, esfuerzo y recursos sin cobrar por ello.

Esta corriente que utiliza el nombre de *Tercer Sector* para estas organizaciones divide a la sociedad civil en dos grandes grupos o tipos de organizaciones: las lucrativas y las no lucrativas. En este sentido coincide con la visión hegeliana de sociedad civil, aunque centra su atención en las no lucrativas.

Es importante no definir a estas organizaciones solo por sus características formales (enfoques funcionalistas descriptivos como el de la Johns Hopkins) sino por ser un espacio social plural, constitutivo de una forma de vida y potencialmente crítico con relación al estado y al mercado. En este sentido amplio e incluyente, recoge lo mejor de la tradición liberal, la demócrata y la republicana incorporando conceptos de autonomía, derechos, participación, representación, asociacionismo y virtud pública.<sup>58</sup>

Se reconoce que la acción colectiva es autónoma, específica (aunque comparta principios universales) y autolimitada esto es, se reconoce distinta al estado y al mercado, aunque complementaria de ellos. Asume la forma de movimientos sociales, contestatarios, demandantes, reivindicatorios o la legal y formal de instituciones que satisfacen necesidades sociales no atendidas por los otros dos sectores.

Se la define en forma negativo, por lo que no es la sociedad civil:

- No es un actor colectivo y homogéneo: por el contrario es heterogéneo, con actores opuestos, con diversidad de espacios, canales propios de articulación con el estado y, hay que resaltarlo, escenario de conflictos ya que instituciones o personas se oponen a los cambios que promueven.

---

<sup>58</sup> Alberto Olvera Rivera: *Organizaciones de la sociedad civil: breve marco teórico*, p. 4-15

- No porta por si mismo ningún proyecto de transformación radical ni programa político específico.
- No define un modo específico de relación con los sistemas político y económico.
- No está acabada: su constitución y desarrollo son un proceso de muy largo plazo.
- No es igual su desarrollo ni configuración de país a país: dependerá de su historia, formación y desarrollo.

En el caso de México, la sociedad civil se manifiesta a través de entidades que tienen una organización formal, sus miembros son adscritos voluntariamente, ocupan un segmento del mercado laboral, son organizaciones privadas política y culturalmente homogéneas cada una, sus objetivos implican la búsqueda de un cambio social y se orientan con frecuencia a la prestación de servicios a terceros.

El concepto de sociedad civil ha evolucionado acorde con la realidad social. Al principio se le concibe en contraposición del estado y no es casualidad, la época moderna es también la época de consolidación del estado moderno cuyas características de preeminencia sobre el resto de la sociedad, amén de contar con el monopolio de la violencia permitida, hace que se perciba a la sociedad civil como prácticamente lo que no es estado. Esta visión es reflejo de la sociedad más simple que la actual y la definición de la sociedad civil era a partir de la definición del estado.

Posteriormente el mercado se independiza conceptualmente hablando y adquiere personalidad propia.

La sociedad civil ha sido definida por prácticamente todos los autores haciendo alusión a ella como un reducto de eticidad social, cuyos contenidos ideológicos pueden estar referidos al grupo dominante o a las tradiciones que la

comunidad conserva. La metáfora de las trincheras utilizada por Gramsci es elocuente.

Esto ha contribuido, aunado al hecho de que se la define en contraposición del concepto de estado y mercado, que en el colectivo social sea percibido como una instancia con calificación moral frente a los otros dos, considerados en muchos casos con connotaciones negativas. En el escenario social son lo bueno.

Si consideramos lo público como el escenario o espacio propicio y facilitador de comunicación de asuntos de interés colectivos, las organizaciones de la sociedad civil serían los protagonistas de dicha comunicación, entre ellos mismos, con el mercado y con el Estado. Sin embargo, este escenario así como brinda la facilidad de comunicación e interacción, también es el escenario del conflicto ya que las relaciones entre estos sectores sociales están matizadas (o determinadas) por la ideología de los grupos dominantes (sociedad política en términos de Gramsci).

Cada vez está más acotado el término, pero en la medida que la sociedad se hace más compleja, las manifestaciones de este sector se han multiplicado en cantidad y diversidad, por lo que hace que se considere pertinente aproximarse a dicho fenómeno desde la perspectiva de la complejidad.<sup>59</sup> Todos los intentos de conceptualizarlo se han encontrado con situaciones reales que no encuadran en las tipologías.

## *1.2. El Concepto de Organización*

El estudio de las organizaciones es relativamente reciente y ha evolucionado hermanado de otras disciplinas, las más señaladas la Administración y la Sociología.

---

<sup>59</sup> Fabela, Alejandro *et al*: *Organizaciones Civiles: una propuesta para lograr su consolidación*, p.14



Dentro de las disciplinas que las estudian, es la Teoría de la Organización la que centra su problemática en las relaciones informales, decisiones, estructuras y entorno, y su objeto de estudio principal son las organizaciones en general, no solo las empresariales, y a la vez utiliza metodologías cuantitativas y cualitativas,<sup>60</sup> de ahí que sea éste enfoque o corriente el que se adopte en el presente trabajo.

Las organizaciones son “porciones significativa del objeto sobre el cual se aplica la administración”.<sup>61</sup> La Teoría de la Administración reflexiona sobre esta, la administración, en una realidad que es la organización, mientras que la Teoría de las Organizaciones reflexiona sobre dicha realidad. Huelga decir que el interés académico principal se ha centrado en la primera, dejando muy atrás la reflexión crítica acerca de las organizaciones. Situación que en la actualidad se está modificando, el Análisis Organizacional y la Sociología de las Organizaciones se centran en las agencias de la administración pública, el Análisis Institucional y los Estudios Organizacionales en las organizaciones en general aunque en problemáticas muy específicas (estructuras mentales, vida simbólica, poder, lenguaje, cultura), mientras que la Sociología del trabajo y la Sociología de la empresa que se centran en empresas grandes ya sea industriales y de servicios, analizan problemáticas tales como el poder, conflicto, género, cultura y cooperación.<sup>62</sup>

Se definen como entes sociales, creados intencionalmente para el logro de determinados objetivos mediante el trabajo humano y recursos materiales, que se ubican en un contexto social que las determina o influye en su configuración y dinámica interna.<sup>63</sup> Entidades sociales, dirigidas a metas, diseñadas con una estructura deliberada y con sistemas de actividades

---

<sup>60</sup> Marcela Rendón Cobián y Luis Montañó Hirose: “Las aproximaciones organizacionales. Caracterización, objeto y problemática” en *Contaduría y Administración*, No. 213, p. 101-120

<sup>61</sup> Carlos Dávila L. de Guevara: *Teorías organizacionales y administración. Enfoque crítico*, p. 2

<sup>62</sup> M. Rendón Cobián, y L. Montañó Hirose: *op.cit.*, p. 101-120

<sup>63</sup> Dávila, Carlos, *op.cit.* p. 5 y 6

coordinadas y vinculadas con el ambiente externo.<sup>64</sup> También se definen, en términos mas generales como dos o mas personas que colaboran dentro de límites definidos, esto es que dividen el trabajo entre sus miembros, para alcanzar metas comunes.<sup>65</sup>

Las tres definiciones tienen elementos comunes: la organización es una entidad social, esto es compuesta por seres humanos, que se agrupan para el logro de objetivos o metas comunes, a través del desarrollo de diversas actividades de sus miembros (división del trabajo) plasmadas en una estructura deliberada, ubicada en un contexto social (ambiente externo o entorno) que la determina o influye en su configuración y dinámica interna.

Al cobijo de la Teoría de las Organizaciones se han desarrollado escuelas que explican con distintos enfoques qué es y cómo funciona una organización. El primero se desprende de los tratados iniciales de Administración y su principal exponente es Henry Fayol que consideró que toda empresa contaba con nueve órganos en su cuerpo social, mismos que claramente denotan una estructura organizacional: accionistas, consejo de administración, dirección general y plana mayor (staff), direcciones regionales y locales, ingenieros principales, jefes de servicios, jefes de talleres, contramaestres y obreros. Plantea que esta estructura se encuentra *casi exactamente* en todas las empresas de la industria y con *ligeras modificaciones* “en las empresas de todo género, comerciales, financieras, militares, políticas, religiosas y otras”.<sup>66</sup> El razonamiento de que en las empresas hay funciones similares no necesariamente hace que tengan una estructura organizacional igual.

Si analizamos los catorce principios que plantea orientan y norman las organizaciones, se pone en evidencia que la consideraba una estructura vertical

---

<sup>64</sup> Richard L Daft: *Teoría y diseño organizacional*, p. 11

<sup>65</sup> B.J Hodge *et al*: *Teoría de la organización. Un enfoque estratégico*, p. 11

<sup>66</sup> Fayol, Henry: “Administración industrial y general”, citado por Carlos Dávila L. de Guevara *op. cit.* p. 33

y fuertemente centralizada.<sup>67</sup> De los catorce principios, ocho dicen relación a esta concepción organizacional: unidad de dirección, división del trabajo, autoridad y responsabilidad, disciplina, unidad de mando, centralización, cadena escalar o jerarquía, orden.

Weber parte del concepto de relación social esto es una “conducta plural –de varios- que, por el sentido que encierra, se presenta como recíprocamente *referida*, orientándose por esa reciprocidad”. Puede tomar la forma de comunidad: sentimiento subjetivo de constituir un todo o de sociedad: compensación o unión de intereses por motivos racionales (de fines o valores), o acuerdo o pacto racional por declaración recíproca. Sin embargo, es la asociación donde aparece el primer rastro de su concepto de organización. Aquella es definida por la presencia de “un *dirigente* y, eventualmente un *cuadro administrativo* que, llegado el caso, tienen también de modo normal el poder representativo”<sup>68</sup> y dirigirán la realización del orden de la asociación.

Define el poder como “la probabilidad de imponer la propia voluntad, dentro de una relación social, aun contra toda resistencia y cualquiera que sea el fundamento de esa probabilidad” sin embargo considera que es un concepto *sociológicamente amorfo* por lo que se inclina más por el de dominación que a su juicio es “más preciso y solo puede significar la probabilidad de que un mandato sea obedecido”.<sup>69</sup>

Weber considera que las situaciones de dominio no necesariamente se dan en la asociación, a través de un cuadro administrativo, pero sí en una de ambas condiciones, al menos –señala- en todos los casos normales. Esto es, para que haya dominación debe haber o dirigentes o cuadros administrativos, aunque no necesariamente ambos.

---

<sup>67</sup> *Ibidem*, pp. 37

<sup>68</sup> M. Weber: *Economía y Sociedad*, p. 21 y 39.

<sup>69</sup> M. Weber *op.cit.* p. 43

Una asociación es *política* si la aplicación de su ordenamiento esta sustentado en la aplicación de fuerza física por su cuadro administrativo. Esto es, el medio y no el fin de la acción de la asociación es la definitiva para considerarla como política.

Las peculiaridades de la dominación en la asociación están dadas por cuatro factores: la forma en que se administra, el carácter del círculo de personas que ejercen la administración, los objetos administrados y el alcance de la dominación. Los dos primeros los refiere Weber a los fundamentos de *legitimidad* de la dominación.<sup>70</sup>

La dominación no se conforma con motivos puramente materiales, afectivos o racionales con arreglo a valores como su fundamento sino que siempre apela a “despertar y fomentar la creencia en su *legitimidad*”<sup>71</sup> a partir de esta, distingue tipos de obediencia, cuadros administrativos destinados a garantizarla y caracteres de la dominación.

Reconoce tres tipos de dominación, a cada uno de los cuales corresponde un cuadro administrativo de cuyas características se desprende el concepto de organización de Weber, al que considera un *tipo ideal*, esto es el concepto al cual se referirá la realidad para ser analizada.

---

<sup>70</sup> *Ibidem* p. 43

<sup>71</sup> *Idem* p. 170

Cuadro 6. Características de los cuadros administrativos en los tres tipos de dominación.

Características del cuadro administrativo en la Dominación Burocrática	Dominación Tradicional*	Dominación Carismática
Miembros personalmente libres	Si	Coincidencia carismática
En jerarquía administrativa rigurosa	No	No
Con competencias rigurosamente fijadas	No	No
En virtud de un contrato, sobre la base de selección libre	No	No
Calificación profesional que fundamenta su nombramiento	No	No
Con sueldos fijos retribuidos en dinero, pensión, revocables, y graduados con relación al rango, responsabilidad y <i>decoro estamental</i> .	No	Donaciones mecénicas, mendicantes, botín o extorsión
Ejercen el cargo como su única o principal profesión	Si	
Tienen la posibilidad de hacer carrera, ascender por antigüedad o servicios a juicio del superior	No	No
Separación de los medios administrativos y sin apropiación del cargo.	Si	No
Sometidos a rigurosa disciplina y vigilancia administrativa.	Si	No
Reglamentos racionales	Tradición	No
Dominación cotidiana	Si	No

Fuente: Elaboración del autor a partir de Economía y Sociedad de Weber, pp. 173-197

\* Puede no contar con cuadro administrativo.

Los cuadros administrativos de cada tipo de dominación difieren siendo prácticamente el burocrático y el carismático los extremos y el tradicional un punto intermedio entre ambos.

Para Weber el tipo ideal de burocracia, es el concepto contra el que se pueden comparar los modelos empíricos y como tal no se encuentra perfectamente puro en ninguno. La organización burocrática corresponde a la administración legal y racional, la que considera "... susceptible de aplicación universal, y es lo importante en la vida cotidiana. Pues para la vida *cotidiana* dominación es primariamente "administración".<sup>72</sup>

<sup>72</sup> M. Weber: *op. cit.* p. 175

A partir de los conceptos weberianos de dominación y poder, autores distinguen los de organización y empresa.<sup>73</sup> Se refiere el concepto de organización a una asociación que trasciende el ámbito de su estructura formal (Iglesia, gobierno, ejército etc) y ejerce la dominación a través de la comunidad de fines, valores, rasgos, expectativas. Toda empresa implica necesariamente una forma de organización, pero no al contrario, esto es no toda organización implica la existencia de una empresa. El dominio es una cualidad de la organización, el poder lo es de la empresa, la primera lo ejerce “hacia fuera”, la segunda “hacia dentro. Una empresa puede ejercer dominio sobre organizaciones, por ejemplo cuando la International Telephone and Telegraph (ITT) se confabuló para derribar el gobierno de Salvador Allende en Chile.

Otros autores hacen distinción entre institución y organización.<sup>74</sup> A la primera la definen como “el conjunto de reglas que estructuran la interacción social en una forma particular, basadas en el conocimiento compartido por los miembros de la comunidad o sociedad, compeliendo su consentimiento o sumisión a través de incentivos y sanciones conocidas. En otras palabras son las normas, reglas, hábitos, costumbres y rutinas (formales y escritas así como informales e interiorizadas) que gobiernan a la sociedad en general e influyen en la función, estructura y conducta de las organizaciones” las cuales son “grupos de individuos guiados por algún propósito común que se asocian para lograr objetivos comunes”. Las primeras brindan a la sociedad patrones de conducta estables y compartidos, mismos que son cruciales para resolver los problemas colectivos cotidianos, las segundas son los individuos que se asocian con una finalidad específica.

Las escuelas o enfoques que hicieron hincapié en la importancia de las relaciones humanas en la organización y que adoptaron diversas denominaciones, aunque el enfoque teórico era común a todas ellas,

---

<sup>73</sup> Francisco Ballina: *Teoría de la Administración. Un enfoque alternativo*, p. 18

<sup>74</sup> Eduard A Brett: *Understanding organizations and institutions. The logic of pluralistic systems* p. 5

influenciaron fuertemente la Teoría Administrativa y la reflexión sobre la organización ya que en su seno, es donde se realizan las relaciones humanas. En la medida que se introdujeron a la discusión temas como motivación, necesidades, involucramiento, compromiso, aunque la meta principal de la reflexión fuese el incremento de la productividad en la organización, esto necesariamente llevó a hacer fuertes cuestionamientos a las estructuras verticales y rígidas de los enfoques previos. La misma organización (división) del trabajo se vio seriamente acometida por esquemas novedosos, elásticos y flexibles.

Otro enfoque para el estudio organizacional es la Teoría de Sistemas. Las características básicas de un sistema en esta perspectiva son: posee límites específicos, es un todo unitario y organizado, sus elementos están interrelacionados, posee subsistemas también interrelacionados, es holista (el cambio en una de las partes afecta a las demás y al sistema en conjunto), hay flujos de información y retroalimentación en su interior y hacia el exterior y el todo es más que las partes.<sup>75</sup>

La gran aportación de la Teoría de Sistemas al estudio de las organizaciones es que la teoría organizacional clásica partía del supuesto de que aquellas eran sistemas cerrados, lo que limitaba la comprensión del fenómeno. Al considerarlas como sistemas abiertos se les comenzó a aplicar las características manejadas en otros ámbitos del conocimiento para su estudio.

De especial importancia son las implicaciones de considerar al entorno como elemento que afecta a la organización, así como los conceptos de entropía, entropía negativa y homeóstasis que brindaron el marco para explicar ciclos de degradación de las organizaciones, la capacidad organizacional de detener casi indefinidamente el proceso entrópico, así como la tendencia a restablecer el equilibrio cuando ése se ve violentado.

---

<sup>75</sup> C. Dávila, *op. cit.* p. 235

Existen seis subsistemas en una organización: el técnico o de producción, de apoyo, de mantenimiento, de adaptación, el gerencial o directivo y el institucional.

Cuadro 7. Subsistemas en la organización

Subsistema	Función	Orientación	Mecanismos
Técnicos	Satisfacer lo que requiera la realización de la tarea.	Al interior	División del trabajo, especificaciones y estándares
Mantenimiento	Mantener la estabilidad del sistema realizando lo que esté realizando.	Al interior	Prácticas de recursos humanos: selección de personal, inducción etc.
Apoyo	Mantener intercambios en las fronteras así como obtener apoyo y legitimación sociales para la organización	Al interior	Adquirir control sobre fuentes de abastecimiento y creación de la imagen de la organización.
Adaptación	Lograr la supervivencia de la organización, a través del cambio organizacional y ajustes.	Al exterior	Respuesta al entorno. Investigación y desarrollo.
Gerencial	Resolver conflictos entre niveles jerárquicos, coordinar y dirigir los subsistemas funcionales y coordinar los requerimientos exterior con los recursos y necesidades organizacionales	Al interior y exterior.	Uso de la autoridad, arbitraje, negociación, reasignación de tareas, absorción o cambio del entorno, reestructuración de la organización.
Institucional	Relacionar a la organización con el gobierno, la comunidad y el mercado.	Al exterior	Integración: patrones formales de conducta (papel o rol, sancionados por normas y justificados por valores)

Fuente: elaboración propia a partir de C. Dávila p. 247-254

La organización contingente es un enfoque que surge a raíz de una serie de estudios empíricos, los cuales ponen en evidencia que la estructura organizacional y el sistema administrativo son el resultado de factores contingentes (son pero podían no ser), tales como la tecnología, medio ambiente



y el tamaño. Encontraron relaciones, aunque no concluyentes, que a una determinada tecnología correspondía un tipo de organización, que el tamaño también la determinaba, a mayor tamaño y/o entorno estable correspondía un esquema rígido *mecanicista* y a uno menor y con entorno inestable e impredecible,<sup>76</sup> uno *orgánico*.

Común denominador en todos los casos es la aproximación sistémica, de donde se han considerado ambos enfoques como sinónimos, aunque en realidad no lo son.

### *1.3. Impacto Social*

Esta temática es ajena a la Teoría de las Organizaciones convencional, ya que está relacionada directa y casi exclusivamente con las organizaciones sociales o programas gubernamentales. Es importante destacar que este aspecto representa una coincidencia con el ámbito público, ya que el impacto social se empieza a manejar asociado a la evaluación de políticas públicas. Recientemente, cuando la repercusión ambiental de la actividad empresarial se puso en evidencia, se manejó el concepto referido a su actuar, sin embargo, en la literatura organizacional no es un tópico que se desarrolle.

Se parte del supuesto de que las Organizaciones de la Sociedad Civil surgen para satisfacer alguna necesidad o problemática específica, por ende, es necesario verificar si 1) se han tenido los resultados esperados y 2) si dichos resultados han tenido repercusiones en el entorno social donde se ubica la organización.

Durante el gobierno de Herbert Hoover, un profesor de la Universidad de Chicago, William F. Ogburn centró su trabajo en la teoría y la medición de los cambios sociales, siendo un pionero en este tipo de trabajos, específicamente como cabeza del Comité de Tendencias Sociales. Influyó fuertemente en sus alumnos quienes fueron los que en la década de los 60s jugaron un papel

---

<sup>76</sup> Woodward, 1965, Burns y Stalker, 1961, citados en C. Dávila: *op. cit.* p. 267-276

preponderante en el surgimiento y desarrollo del campo de los indicadores sociales.

Fue durante la década de los sesentas cuando fue usado por primera vez el término *indicador social* conceptuándolo como series de tiempo estadísticas “usadas para monitorear el sistema social, que ayudan a identificar cambios y a guiar la intervención para alterar el curso de dicho cambio social”.<sup>77</sup> Las tasas de desempleo, crimen, expectativa de vida, inscripciones en escuelas, resultados promedio de pruebas estandarizadas, son de las más comunes.

Durante los sesentas la Academia Americana de Artes y Ciencias para la Aeronáutica Nacional y la Administración Espacial buscaba detectar y anticipar la naturaleza y magnitud de las consecuencias retardadas del programa espacial en la sociedad americana. Ante la ausencia de suficientes datos para detectar estos efectos, y la ausencia de un marco teórico conceptual y de una metodología para análisis, algunas personas en el proyecto se dieron a la tarea de desarrollar un sistema de indicadores sociales con los cuales poder detectar y anticipar el cambio social y evaluar programas específicos y determinar su impacto.

Paralelamente a este esfuerzo, se empezó a presionar al gobierno para establecer un *sistema de cuentas sociales*, que facilitara un análisis costo-beneficio más completo que el relacionado con el mercado. En 1969 fue publicado “Hacia un Reporte Social” (Toward a Social Report) en los días finales de la administración del presidente Johnson. Estaba estructurado como la contrapartida del reporte anual económico del presidente, pero tocaba asuntos sociales de importancia nacional: salud y enfermedad, movilidad social, medio ambiente, ingresos y pobreza, orden social y seguridad, educación, ciencia y arte, participación y segregación. Proveía un diagnóstico de la situación y

---

<sup>77</sup> Au Land, Kenneth C. “Indicadores sociales” en *Enciclopedia de Sociología*, Virtual Reference Library.

asociaba los indicadores a la idea de reportar sistemáticamente los datos, con el propósito de contribuir a su difusión.

En 1970 hay múltiples manifestaciones de estos esfuerzos que se permean a numerosas naciones y agencias internacionales tales como las Naciones Unidas o la Organización para la Cooperación y Desarrollo.

Sin embargo, durante los 80s, los fondos fueron recortados, el Centro fue cerrado y se interrumpió el trabajo con algunas agencias internacionales, termina el apoyo gubernamental en algunos países para los Indicadores Sociales (incluido Estados Unidos) y se reduce del esfuerzo estadístico para monitorear varios aspectos de la sociedad. Una causa de esto puede ser que en dicha década la corriente mayoritaria de los gobiernos era de corte conservador y menos proclives y sensibles a los datos sociales además había la percepción de que los indicadores sociales habían demostrado no ser útiles en las formulaciones de políticas públicas, esto debido en parte a una visión simplista de cómo y bajo que condiciones el conocimiento puede influir a la política.<sup>78</sup>

Estos esfuerzos se encaminaron al acopio de información que sirviera de base, ya para el diseño de políticas o programas sociales de gobiernos, o para el monitoreo del comportamiento de algunas variables sociales una vez que se habían puesto en práctica dichas políticas o programas. En este último sentido es que se entiende el concepto de evaluación e impactos sociales.

Con relación a los enfoques que ha tenido este esfuerzo evaluativo se reconocen varias generaciones: la primera comprende de la década de los cincuenta a los setentas y estaba fuertemente enfocado a los resultados del programa o proyecto, su objetivo era la medición y/o comparación entre la situación inicial y la final. No era considerado un proceso sino un producto. Cobra auge en el contexto de la ayuda internacional para el desarrollo: Naciones Unidas, Banco Mundial.

---

<sup>78</sup> Au Land, Kenneth C. *op. cit.* p.5

La segunda generación corresponde a los ochentas. El enfoque migra de los resultados a la responsabilidad, transparencia y rendición de cuentas. El objetivo era brindar una herramienta de control para dar cuenta a las entidades financieras o donantes del uso adecuado de los recursos. Las agencias internacionales se enfocan más en los efectos/impactos de largo plazo.

La tercera generación surge a partir de los noventas. Está enfocada a los procesos, su objetivo es la comprensión de los fenómenos que se detonan con la intervención del programa o política, y el aprendizaje para quien los diseña, establece, opera y controla. La evaluación es vista como una herramienta estratégica para la construcción de conocimiento, es participativa –en contraste con los anteriores conceptos donde correspondía a instancias de fuera realizarla-, se cuestiona, más que el resultado obtenido, si la experiencia fue relevante para los beneficiados de la acción, qué efecto tuvo dicho resultado en aquellos a los que estaba dirigido el esfuerzo.<sup>79</sup>

La evaluación implica un proceso racional que al igual que el conocimiento acusa la presencia de los paradigmas que han permeado la investigación científica. Requiere de un fuerte sustento en datos, explica e identifica a través de procesos deductivos. En esta fase o dimensión se sustenta en el paradigma positivista-cuantitativo. Sin embargo también explora, entiende e interpreta los fenómenos a través de un razonamiento inductivo, ubicándose en el enfoque interpretativo-cualitativo.<sup>80</sup>

### 1.3.1. Principales Enfoques.

En términos generales se considera el impacto social como la repercusión en alguna variable social originada por la intervención de la organización en una problemática dada, se enfatiza la importancia de la permanencia y magnitud de los cambios en el largo plazo, sin embargo no hay consenso en cuanto al

---

<sup>79</sup> Víctor Manuel Quintero Uribe: *Evaluación de proyectos sociales. Construcción de indicadores*, p. 89

<sup>80</sup> Karen Marie Mokate: *Convirtiendo el "mounstro" en aliado: la evaluación como herramienta de la gerencia social*, p. 22-26.

período necesario para conceptualizarlo así. Los resultados acumulados pueden incidir a la larga en la modificación del entorno social, sin embargo estos son por definición a corto o mediano plazo. La evaluación del impacto pretende medir dicha repercusión.

Castro y Chávez<sup>81</sup> entienden por “evaluación de impacto de un proyecto social, el proceso de identificación, análisis y explicación de los cambios o modificaciones que, en función de un problema social, se hayan producido en las condiciones sociales de la población-objetivo y en su contexto, como consecuencia de la aplicación del proyecto que se evalúa”.

Pichardo Muñiz<sup>82</sup> considera que dicha evaluación a partir de la situación inicial diagnosticada, trata de examinar “cuáles son los cambios o variaciones generados y hasta qué punto las situaciones logradas se acercan a la situación deseada postulada en la imagen-objetivo, tanto en términos de la calidad en los cambios logrados como de la magnitud de los mismos. Asimismo determinar hasta qué punto el impacto social logrado se debe a la naturaleza y características de la intervención evaluada, vía la ejecución de políticas, programas o proyectos o bien a la naturaleza y características del medio social en el cual se ejecutaron las medidas evaluadas.” Se pone de manifiesto el problema de este tipo de estudios, conocido como la posibilidad de *aislar el efecto*, esto es, determinar si lo logrado se debió a la intervención del programa u obedeció a otros factores.

La UNICEF<sup>83</sup> hace una distinción entre monitoreo y evaluación. El primero lo considera “un seguimiento sistemático y periódico de la ejecución de una actividad, que busca determinar el grado en que se desenlace coincida con lo programado, con el fin de detectar oportunamente deficiencias, obstáculos y/o

---

<sup>81</sup> Gregorio Castro y Patricio Chávez: *Metodología. Evaluación de impacto de proyectos sociales*, p. 13

<sup>82</sup> Arlette Pichardo Muñiz: *Evaluación del impacto social. El valor de lo humano ante la crisis y el ajuste*, p. 343-344

<sup>83</sup> UNICEF: *Guía de UNICEF para monitoreo y evaluación: ¿marcando una diferencia?* p. 13

necesidades de ajuste de la ejecución”. Como lo señala Mokate<sup>84</sup> este concepto parte de la definición de un plan de trabajo o programa, el cual es *acompañado*, ese acompañamiento es el monitoreo. La segunda la define como “un proceso que procura determinar periódicamente y de manera sistemática y objetiva, la relevancia, eficacia, eficiencia e impacto de un proyecto o programa, a la luz de sus objetivos”.

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID)<sup>85</sup> considera que el monitoreo “busca comprobar la efectividad y eficiencia del proceso de ejecución, mediante la identificación de los aspectos limitantes y/o ventajosos”, es la revisión de los procesos a fin de detectar oportunamente lo que hay que corregir, lo que no se puede realizar y aquello que se está haciendo bien.

Valadez y Bamberger<sup>86</sup> consideran que la evaluación es el “una actividad gerencial externa y/o interna que analiza las relaciones de los procesos y recursos con los resultados e impactos”. El Comité de Asistencia para el Desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE 1991), señala que su propósito “es determinar la pertinencia y logro de los objetivos y la eficiencia, efectividad, impacto y sostenibilidad del desarrollo...debe proporcionar información se sea creíble y útil, para permitir la incorporación de la experiencia adquirida en el proceso de adopción de decisiones”. Esta última definición aparte de incluir la idea de la planeación previa (fijando objetivos), enfatiza el concepto de aprendizaje que lleva implícito un proceso evaluativo.

Mokate<sup>87</sup> (2000) parte de la definición etimológica de evaluación, rescatando el concepto de que evaluar (del latín *valere*) es la acción y efecto de señalar el valor de una cosa, esto es evaluar es asignar valor y considera que el

---

<sup>84</sup> K. Mokate, *op.cit.* p. 4-10

<sup>85</sup> Banco Interamericano de Desarrollo: *Evaluación: una herramienta de gestión para mejorar el desempeño de los proyectos*, p. 7

<sup>86</sup> J. Valadez y M. Bamberger: *Monitoring and evaluating social programs in developing countries. A handbook for policymakers, managers and researchers.*

<sup>87</sup> K. Mokate: *op. cit.* p. 2

monitoreo y la evaluación son procesos complementarios: “...el monitoreo sin la evaluación o –lo que es lo mismo, la evaluación de procesos sin la evaluación de objetivos- sólo nos permitiría juzgar la ejecución de una iniciativa, sin poder concluir nada al respecto de la bondad de la iniciativa y la sensatez de continuarla o suspenderla. Asimismo, la evaluación de objetivos resulta inviable sin el monitoreo. La evaluación requiere de buena información generada por el monitoreo, pues para juzgar la eficacia y eficiencia de unas determinadas acciones en el cumplimiento de sus objetivos, va a ser indispensable conocer los aspectos cuantitativos y cualitativos de la ejecución de dichas actividades”. Considera que cuando se realiza solo el monitoreo, desde un punto de vista administrativo eficientista, se parte del supuesto de que “el mismo cumplimiento de procesos o la sencilla entrega de un bien o servicio produzca valor para la sociedad” lo que no es cierto. Es permanecer en el nivel de resultados sin preguntar por las repercusiones de esos resultados.

Estas definiciones de evaluación y/o evaluación de impacto tienen elementos en común: hacen énfasis en que se contrasta lo que se obtuvo respecto un plan diseñado previamente y enunciado en objetivos claramente definidos, dicha verificación debe ser sistemática y rigurosa, y debe referirse al uso de recursos y generación de productos o servicios (monitoreo) y al logro de dichos objetivos, para poder introducir las correcciones o ajustes necesarios (retroalimentación y aprendizaje), con la finalidad de *generar el valor* que la sociedad está esperando del programa o proyecto. Su naturaleza es instrumental, no es un fin en si misma, sino una herramienta para la toma de decisiones que pueden afectar a terceros.

En resumen la evaluación de impacto debe comprender una fase o dimensión cuantitativa que permita, de una manera rigurosa la revisión de los procesos del proyecto, así como de sus resultados, seguido (o en paralelo) de un acercamiento a los procesos detonados a fin de entender, comprender y/o interpretar cómo ha sido asimilado por los beneficiarios (destinatarios o

población objeto), siempre en la perspectiva de la situación deseable que se buscaba alcanzar.<sup>88</sup>

### 1.3.2. Propuestas Metodológicas.

Los autores coinciden en la necesidad de una racionalización o conceptualización de la problemática que están abordando, o pretenden abordar, a través de ejercicios de clarificación, ya que reconocen que en múltiples ocasiones la organización no tiene claro lo que pretende y por ende, las acciones son erráticas e improvisadas pues no obedecen a un proceso de planificación y no se está en posibilidades de medir ningún efecto o impacto.

A este proceso de racionalización de la problemática, que básicamente se refiere a la diferencia entre la situación actual y la deseada, se le llama de distintas formas dependiendo los autores: diagnóstico, marco conceptual, fin -en la teoría del Marco Lógico-, impacto, o modelo explicativo de la realidad y sus problemas asociados.

Una segunda fase es la racionalización de los pasos que se tienen que dar para alcanzar el cambio propuesto. En este punto también difieren los nombres sin embargo se refieren a la misma operación lógica: qué acciones pueden originar el cambio buscado. Son las hipótesis causales de Mokate, red causal explicativa de Castro y Chávez, y árbol de problemas en el Marco Lógico. Esta fase es crítica pues en ocasiones no está claro, y más tratándose de problemáticas sociales, cuál es el efecto y cuál la causa.

En este punto se priorizan o jerarquizan los pasos en base a la relevancia y viabilidad. Puede que algo sea relevante para el objetivo planteado, pero puede que sea totalmente inviable, por cuestiones financieras, políticas, de recurso humano etc. También aquí coinciden los enfoques.

---

<sup>88</sup> G. Castro y P. Chávez, *op. cit.* p. 3



Cuadro 8. Comparativo de enfoques sobre medición de impacto.

Teorías/autor Conceptualización del problema	Mokate	Cohen y Franco	Marco Lógico	UNESCO
Cambio buscado (B)	Objetivo final	Impactos	Fin	Modelo explicativo
Qué hacer para lograrlo (Si A entonces B)	Objetivos intermedios	Efectos	Propósito	Red causal explicativa
Cómo hacerlo (Inversiones y estrategias para realizar A)	Objetivos operativos	Productos	Componentes	Metas
Actividades y tareas	Insumos, costos	Componentes	Actividades	Productos y servicios

Fuente: elaboración propia.

Donde se encontraron discrepancias en los enfoques fue en el nivel en el que reconocen el impacto social que es quizás el problema toral de la cuestión. Castro y Chávez<sup>89</sup> (1994) señala a manera de ejemplos los siguientes *tipos de impacto*:

- 1) Modificaciones significativas de las condiciones sociales de vida de la población: bienes y servicios, salubridad, nutrición y alimentación, empleo e ingreso familiar, servicios culturales.
- 2) Modificaciones de componentes subjetivos, actitudinales y conductuales de la población beneficiaria, destinataria y objetivo: redefiniciones efectivas de la cultura familiar.
- 3) Cambios de las relaciones de poder de los sujetos involucrados en el proceso de ejecución del proyecto social: cambios en el control institucional.
- 4) Modificaciones significativas en la organización o institución que ejecuta el proyecto: en su estructura organizacional y administrativa.
- 5) Modificaciones significativas del perfil demográfico de la población: reducción de tasa de mortalidad infantil, aumento de esperanza de vida.

<sup>89</sup> G. Castro y P. Chávez, *op. cit.* p. 15-17

6) Modificaciones de las formas de organización social y participación sociocultural: cambios en el liderazgo comunal, regional, municipal o local<sup>90</sup>.

Se observa que algunos de los impactos que señala el autor están a nivel de los beneficiarios, otros a nivel institucional u organizacional y otros más a nivel social o de contexto, división que asume Pichardo Muñiz.<sup>91</sup>

Otro enfoque señala la regeneración social y económica, el pluralismo en la provisión de servicios asistenciales, la inclusión social de grupos tradicionalmente marginados, el pluralismo democrático o político y la cohesión social pudieran ser considerados indicadores de impacto social.<sup>92</sup> A partir de estas grandes funciones que pueden realizar los proyectos y programas de las organizaciones, y de los tres niveles de impacto que reconocen -el individual, el organizacional y el sectorial o comunitario- elaboran una matriz donde se recaba la información generada por la organización y puede *visualizar* en qué áreas y a qué niveles ha impactado.

Cuadro 9. Matriz función vs. Niveles de impacto

Función Impacto	Provisión de recursos	Provisión de servicios	Voz y defensa	Membresía y representación
Individual	Nuevas oportunidades y desarrollo de capital humano	Acceso a servicios básicos y adicionales.	Voz (empoderamiento)	Refuerzo del capital social
Organizacional	Alianzas para obtención de recursos y apalancamiento	Innovación, expertise y conocimiento	Conocimiento comunitario	Enlace de capital social, representatividad
Comunitario	Regeneración social y/o económica. Sustentabilidad	Pluralismo en el acceso al bienestar	Inclusión social	Pluralismo democrático

Fuente: Matriz de áreas de impacto de las Organizaciones Sociales Voluntarias que fueron identificadas en el reporte del Grupo de Investigación del Sector Voluntario del Reino Unido. (Collis *et al* 2003), utilizada por Reed, Jones, e Irving, 2005, pg. 134.

<sup>90</sup> *Ibidem*. p. 18-19

<sup>91</sup> A. Pichardo M. *op. cit.* p. 344 y 345

<sup>92</sup> Reed, Jan, Jones, Diana e Irving, Julie: "Appreciating Impact: evaluating small voluntary organizations in the United Kingdom" en *Voluntas, International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, Vol. 16, Número 2, Junio 2005, pg. 123 - 142

Se consideró que esta matriz se limita al nivel de resultados, ya que las cuatro funciones señaladas, admiten un nivel adicional donde alcanzarían impactos a nivel del contexto social. Para cada una de dichas funciones estos podrían ser: subsidiaridad y transparencia, auto desarrollo, igualdad de oportunidades y ciudadanía y cohesión social.

El Fondo Monetario Internacional señala, con relación a políticas públicas, que: “mediante el análisis de impacto social (AIS) se evalúan las consecuencias de las medidas de política —antes, durante y después de su aplicación— en el bienestar de diferentes grupos sociales, con especial atención a los grupos vulnerables y a los pobres. El AIS se centrará en el efecto de las políticas en la distribución del ingreso entre los distintos grupos sociales, considerando factores como el género, el origen étnico, la edad, la propiedad de la tierra, los medios de subsistencia y la ubicación geográfica”.<sup>93</sup> En esta acepción, el impacto social se entiende con relación al *bienestar* de los grupos sociales a los que afecta el programa, y, aunque se refiere a políticas públicas, sirve de referente pues señala claramente la fase diagnóstica, el acompañamiento y la medición *ex post*, así como el nivel prioritario de el AIS: los beneficiarios del programa.

#### *1.4. Las Organizaciones de la Sociedad Civil*

Los antecedentes de las actuales organizaciones sociales en México se remontan a la Colonia, período en el que se caracterizaron por un fuerte vínculo con la iglesia católica y un enfoque asistencial. Dicho perfil se conserva hasta 1857, año de la promulgación de las leyes de desamortización de los bienes del clero, que deviene en un menos explícito control de ellas por parte de la Iglesia. Posteriormente y hasta la década de los 60' la preeminencia del estado en las labores de corte asistencial se hace presente. Mismo que en las cuatro décadas finales del siglo pasado y el inicio de éste, se ve reducida en la medida que el esquema del estado benefactor se empieza a dismantelar con la adopción del modelo económico neoliberal. Esto trae como una consecuencia el

---

<sup>93</sup> Fondo Monetario Internacional, Análisis de Impacto Social de las Políticas Económicas, Ficha técnica - Agosto 2001

surgimiento de organizaciones civiles que asumen las funciones que antes el estado proveía.<sup>94</sup>

Los nombres que se empezaron a utilizar y que se han generalizado son entre otros, Organizaciones No Gubernamentales (ONG), Organizaciones Sociales, Organizaciones No Lucrativas, Organizaciones del Tercer Sector, o simplemente Tercer Sector u Organizaciones de la Sociedad Civil.<sup>95</sup>

Estos nombres son utilizados para denotar formas en que los ciudadanos se agrupan para llevar a cabo objetivos comunes, que pueden ser la solución de problemas, la satisfacción de necesidades, la defensa de sus intereses y la presión para obtenerlos. La variedad de entidades atendiendo a su formalidad, a la orientación de sus programas, a la población atendida, a su tamaño en términos de empleados o de recursos, a su ideología y credo, a su cobertura y otras características es tal, que a pesar de los esfuerzos que se realizan para desarrollar un concepto que satisfaga a todos, permanece como campo fecundo para seguir adentrándose en él.

Las formas legales más socorridas por estas organizaciones en nuestro país son la Asociación Civil (A.C.), la Institución de Asistencia o Beneficencia Privada (I.A.P. o I.B.P. varía según los estados de la república), y la Asociación Religiosa (A.R.)

En el escenario político, en la medida que la democracia representativa se ha ido afianzando como paradigma político, ha contribuido a la noción que los partidos políticos son los únicos vehículos para que los ciudadanos puedan ejercitar sus derechos cívicos, principalmente votar y ser votados, excluyendo a los movimientos sociales de serlo, salvo que se transformaran en partidos<sup>96</sup> esto

---

<sup>94</sup> Para un análisis detallado del papel del gobierno en el escenario asistencial consultar Guadarrama, Gloria: *Entre la caridad y el derecho, Un estudio sobre el agotamiento del modelo nacional de asistencia social.*

<sup>95</sup> Para una distinción de enfoques disciplinares, terminologías y conceptos alternativos ver Mochi Alemán, Prudencio: *Las organizaciones de la sociedad civil y las ciencias sociales. Su configuración en América Latina.*

<sup>96</sup> El caso del sindicato Solidaridad en Polonia lo ilustra. Evolucionó a un partido y tomó el poder.

ha dado lugar a que se cuestione las implicaciones de si los movimientos sociales son la sociedad civil actuante, o desembocan en ella.

Las distintas disciplinas que han estudiado a estas organizaciones han contribuido a dar una idea mas completa de lo que son, en ocasiones enfatizando lo que no son. Las Ciencias Políticas y la Administración Pública han enfatizado la dicotomía público-privado, el ámbito de las políticas públicas y por ende la redefinición del interés público. Las consideran instancias híbridas que reflejan un momento del desarrollo del capitalismo. La Antropología Social y Cultural y la Psicología ponen el énfasis en las relaciones de reciprocidad en contraposición a las de intercambio del mercado o las de poder del estado, así como el sentido social original de la economía. En la óptica sociológica son entidades sociales que producen bienes relacionales de carácter público, porque brindan utilidad social y de carácter privado, porque son gestionados por entes privados.<sup>97</sup>

Otra perspectiva refiere que específicamente, el Tercer Sector no es resultado del fracaso del mercado y del estado, sino del fracaso relacional de la configuración societaria moderna por las lógicas específicas de esos otros actores sociales. En este sentido, las organizaciones de la Sociedad Civil son vistas como el resultado de un fracaso de la modernidad.<sup>98</sup>

La relacionalidad de las organizaciones está basada en principios de reciprocidad y solidaridad (al menos normativamente), la del estado es una racionalidad jerárquica de poder (burocrática) y la del mercado es instrumental. Esto dificulta las relaciones entre las tres entidades, en el espacio público en el que interactúan ya que obedecen a lógicas y racionalidades diversas.

La primera medición de las Organizaciones no Lucrativas a nivel mundial, fue realizada por la Universidad Johns Hopkins en 22 países, a través de un proyecto institucional denominado *The Johns Hopkins Comparative Nonprofit*

---

<sup>97</sup> Mochi Alemán Prudencio: *op. cit.* p. 4-7

<sup>98</sup> Donati P. Citado por Mochi Alemán Prudencio: *op. cit.* p. 10

*Sector Proyect*, y en 1999 publicó los datos de la fase II.<sup>99</sup> Dentro de las conclusiones que el estudio arrojó destacan las siguientes:

- Las Organizaciones No Lucrativas emergen como un sector medible y un componente altamente dinámico en todos los países.
- No solo satisfacen importantes necesidades humanas sino que constituyen una creciente fuerza económica y un contribuyente significativo a la economía y al bienestar social.
- Como sector no se está desarrollando en forma uniforme en todos los países: mientras que en unos se observa como un socio fuerte del gobierno y el sector lucrativo, en otros se aprecia sumamente frágil y con un futuro altamente incierto.

Específicamente para América Latina el estudio señaló una dualidad en esta región: existen dos vertientes, una compuesta de organizaciones de caridad tradicionalistas y otras agencias asociadas a la elite económica y social de los países, y la otra, asociada con las relativamente nuevas formas de organizaciones conocidas como ONG (organizaciones no gubernamentales) que las apoyan. Señala que se requiere estrechar los lazos entre estas dos vertientes enfatizando los intereses y necesidades comunes. Más diálogo e interacción.

Enseguida hace una serie de recomendaciones: aumentar la capacidad de atención, tanto en infraestructura como en capacitación de personal. Constituirse en socios del sector gubernamental. Las relaciones entre ambos no han sido tersas, esto en parte reflejo de la falta de procedimientos transparentes para regularizar los contactos entre ambos y la larga tradición de políticas clientelistas al cobijo de las cuales crecieron las organizaciones no lucrativas, sujetas a los intereses de las elites política. Es importante esta relación para asegurar un razonable grado de autonomía de las organizaciones.

---

<sup>99</sup> Salomón, Anheier & Ass. *op. cit.* p. 15

Además el sector debe encontrar caminos para cooperar con el sector lucrativo de las regiones, aunque sea por el solo hecho de evitar la excesiva dependencia del estado. Generar un lugar propio en los espacios públicos, actualmente abriéndose prácticamente en toda la región, donde deberán darse los diálogos entre los actores políticos y sociales.

Concluye que se perciben avances en muchos países, para llevar a las organizaciones al proceso de formulación de políticas públicas y su implementación. Sin embargo hay el reconocimiento explícito de que existe un cierto grado de informalidad en las organizaciones, esto es carecen de figuras legales y escapan al control fiscal.

El contexto en el que se han desarrollado incluye las características especiales del estado benefactor, las recurrentes crisis económicas y ajustes estructurales que han contribuido al debilitamiento de la seguridad social y al aumento de la pobreza, las crisis de representatividad (crisis relacionales), el desdibujamiento de los límites entre la Sociedad Civil y el estado, el papel protagónico de la Iglesia a raíz del Concilio Vaticano II y el movimiento de 1968.

Las interrogantes que surgen del análisis de la Teoría de las Organizaciones referidas a las de la Sociedad Civil son múltiples. ¿Cómo se desarrollan las relaciones de poder al interior de las OSC cuando estas no tienen formalizada su estructura? Si las organizaciones obedecen a una lógica prioritariamente relacional, ¿Cómo aplicarles técnicas y enfoques organizativos que responden a una lógica instrumental? ¿Contra qué se contrasta el desempeño de una organización? ¿Cómo influye la pertenencia de los directivos a una institución religiosa en la profesionalización de la organización? ¿A qué corresponderían cada uno de los subsistemas, según la teoría de sistemas, en las O.S.C.? ¿A que corresponde el subsistema de apoyo en una O.S.C.? ¿Y el de adaptación? Por citar algunas.

### 1.5. Estado del Arte de las Organizaciones de la Sociedad Civil.

Se verificaron las publicaciones de la Sociedad Internacional de Investigación sobre el Tercer Sector (Internacional Society for Third-Sector Research, ISTR) a través de las conferencias a que ha convocado desde su inicio en 1994 y de su revista (Internacional Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations) desde 1990 hasta junio del 2005.

Los grandes temas abordados fueron la definición o conceptualización del Tercer Sector, desarrollo y transición, organización y administración, filantropía y voluntariado, impacto de políticas públicas, el papel del Tercer Sector, asuntos o tópicos del sector y relaciones del Tercer Sector.

Cuadro 10. Principales temáticas abordadas por la literatura

Temática	Artículos
Definición	50
Desarrollo y transición política	161
Organización/Administración	220
Filantropía/Voluntariado	161
Impacto de políticas públicas	60
Papel del Tercer Sector	338
Relaciones del Tercer Sector	154
Metodologías, crecimiento, potencial de estudios internacionales, globalización y Tercer Sector etc.	45
Impacto de las organizaciones del Tercer Sector	1

Fuente: Voluntas International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, 1990-2005

Como se observa los aspectos administrativos han sido tratados en forma abundante, sin embargo han focalizado dicha temática a cuestiones específicas de la Administración, por ejemplo importancia de la planeación estratégica, sistemas contables para organizaciones no lucrativas y procuración de fondos, siempre bajo la óptica de cuáles son las mejores formas de organizar y administrar estas organizaciones. Los artículos referentes al papel de las organizaciones en el contexto de las transiciones políticas versaron acerca del papel que tuvieron en los procesos sobre todo en países de Europa del Este: si habían permanecido latentes durante los gobiernos socialistas, si habían surgido



al caer éstos, como estaban satisfaciendo las necesidades que los nuevos gobiernos no podían satisfacer etc.

Las temáticas han migrado, de la importancia de la conceptualización del Tercer Sector, y la elaboración de tipologías y clasificaciones para las organizaciones, a los desafíos del actual mundo globalizado, con estados minimizándose, movimientos sociales emergentes, transiciones políticas con altas dosis de inestabilidad y enormes desafíos económicos.

El artículo de la revista *Voluntas* referente a mediciones de impacto, fue realizado en el Reino Unido a la organización federal Help the Aged (Ayuda a los mayores) que tiene presencia en todo el territorio y que solicitó el trabajo, como una evaluación de resultados. En la parte introductoria se señala la dificultad de medir particularmente dos áreas: el impacto en el largo plazo y los impactos no esperados (o no deseados). Se realizó en diez establecimientos de la organización, que, aunque tenían servicios diferenciados, todos atendían a personas mayores. Se utilizó como instrumento la encuesta apreciativa (Appreciative Inquiry)<sup>100</sup> cuyos resultados se vaciaron (o mapearon) en una red propuesta por Wilding y Lacey en 2003 que permite identificar áreas de impacto, buscando las relaciones entre el voluntariado y las funciones del sector comunitario, en tres niveles de repercusión: el individual, con otras organizaciones y con la comunidad. El estudio señala las limitantes de este procedimiento en las evaluaciones de las organizaciones pequeñas.

Es una aproximación a lo que se propone, pues claramente distingue niveles de impacto, lo que nosotros consideramos resultados, sin embargo no se plantea el impacto en los términos en que nosotros lo hacemos, esto es en el cambio en alguna variable social gracias al trabajo de la organización. Incluso señala en un ejemplo de cómo la comunidad se había sensibilizado con el trabajo de una de las entidades estudiadas, pero señala que había sido por el

---

<sup>100</sup> Reed, Jan, Jones, Diana, Irving, Julie: "Appreciating Impact: Evaluating Small Voluntary Organizations in the United Kingdom" en *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit organizations*. Vol. 16, Num. 2, pp. 123-142

suicidio de un adulto mayor. Lo que indica que esta sensibilización no había sido producto de la actividad de la organización, sino de un evento trágico que sacudió a la comunidad.

En sendos diagnósticos realizados en 2002 por el Social Science Research Council y el Nonprofit Sector Research Fund acerca del estado de la investigación sobre el sector en Estados Unidos, se consignó que a pesar de los avances, reconocidos por ambas instituciones, una de las grandes limitantes era la falta de datos de calidad. Señalaron que muchos estudios no eran generalizables, en parte por esta carencia. El otro gran reto: la falta de construcción teórica substantiva acerca del sector no lucrativo<sup>101</sup>.

Salvo el estudio de la Universidad Johns Hopkins y el “Panorama de las Organizaciones No Gubernamentales en la ciudad de México. Encuesta 1997” del Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México, en donde, dos capítulos versan sobre su estructura organizativa (nueve preguntas del instrumento aplicado) y evaluación de resultados (cinco preguntas del instrumento), no se encontraron artículos que describieran exhaustivamente el perfil administrativo de las organizaciones de algún lugar.

La Universidad Autónoma Metropolitana editó “Organizaciones civiles: una propuesta para lograr su consolidación” donde se analizan diversos aspectos pero no su perfil administrativo, este se asoma a través de preguntas relativas a la escolaridad del personal, cantidad de empleados de paga y voluntarios, directivos, mecanismos de reclutamiento y selección de personal. Respecto de su impacto, se le pregunta a la organización si ha realizado estudios en tal sentido y de evaluación de calidad en el servicio, ambas preguntas con opción de respuesta dicotómica. El Gobierno de Jalisco a través de su Secretaría de Desarrollo Humano y la Universidad Jesuita de Guadalajara (ITESO) acaban de editar el Diagnóstico de las Organizaciones de la Sociedad

---

<sup>101</sup> Hodgkinson, Virginia y Painter, Anne: “Third Sector research in internacional perspective: the role of ISTR”, en *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, Vol. 14, Núm. 1, Marzo 2003, pp. 1-14

Civil en el Estado de Jalisco (2005). Cabe señalar que la Secretaría solicitó hace dos años el instrumento que se aplicó en Chihuahua para realizar el diagnóstico de las de su Estado. Al revisar el Diagnóstico elaborado, se observó que contiene similitudes con el propio.

En la búsqueda realizada se observó que hay múltiples estudios acerca del *impacto social* de las tecnologías de la información (TIC) en distintos escenarios, sin embargo no son aplicables a la actividad de las organizaciones de la sociedad civil, por lo que se buscó en el ámbito público y se encontró en las instancias internacionales, específicamente en el Banco Interamericano de Desarrollo múltiples evaluaciones de los proyectos que se habían financiado (carreteras, aulas, etc.) ya que a partir del 2004 entró en práctica la Política de Evaluaciones Ex Post de Operaciones, aprobada por el BID en el 2003, asumiendo nuevamente el compromiso de evaluar los proyectos que financiaba, lo que dejó de hacer en 1994.

Hay estudios relativos al papel de las organizaciones como contestatarias del poder político<sup>102</sup> otros mas las analizan desde la óptica administrativa<sup>103</sup>, y los menos se centran en la trascendencia de su esfuerzo,<sup>104</sup> sin embargo no se encontraron trabajos que abordaran las tres vertientes o enfoques relacionándolos. Una visión holística de las organizaciones, que nos de luz acerca de las relaciones entre estos escenarios de su actuar, no puede abordarse desde una única perspectiva metodológica precisamente por la diversidad de estos escenarios.

---

<sup>102</sup> Por ejemplo el papel de la sociedad civil en el proceso de paz de Irlanda del Norte (Guelke, Adrian), en el de Bosnia Herzegovina (Martin y Miller), o en Eslovaquia (Hoogland De Hoog y Racanska)

<sup>103</sup> El número especial editado por la Sociedad Internacional de Investigación del Tercer Sector es ejemplo de esta tendencia (Vol. 15, número 2, Junio 2004) además del análisis de los contenidos de su publicación realizado en el 2003, donde consigna que aproximadamente el 17% de los trabajos enviados a sus Conferencias de 1994 al 2002 tenían dicha temática, solo rebasada con un 29% la relativa al papel del Tercer Sector. "Third Sector Research in International Perspective: the role of ISTR" en *Voluntas International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, volumen 14, número 1, marzo 2003, pg. 1-14.

<sup>104</sup> Para esta temática el porcentaje de trabajos apenas llega al 4%. Hodgkinson, Virginia y Painter, Anne, *op. cit.* p. 4

## **CAPITULO II**

### **CARACTERIZACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL DEL ESTADO DE CHIHUAHUA**

#### *2.1. Descripción de su Perfil Administrativo.*

El escenario de organizaciones de la Sociedad Civil es un mosaico heterogéneo por su variedad, frágil por lo inestable de su permanencia, conflictivo por los intereses que se entretajan entre sus protagonistas y político por las fuerzas que confluyen en él. Se han intentado tipologías de organizaciones en atención a estas ópticas, unas según la población atendida, otras en cuanto a su carácter asistencial o de beneficencia vs. las de desarrollo, otras se refieren a ellas en cuanto a fines, neutrales o contestatarias respecto al sector gubernamental, algunas se las considera públicas y otras privadas. En todos los casos resultan insuficientes para mostrar la riqueza del sector, ya que siempre se encontrarán algunas que no encuadran en las clasificaciones.

Hay organizaciones cuyo personal es altamente profesional, sin embargo la organización no es institucional ya que para la toma de decisiones depende de algún miembro de su directiva o consejo y sus procesos no han sido institucionalizados. Corre el peligro de desaparecer cuando dicha persona falte, como ha ocurrido con algunas. Otras organizaciones tienen un perfil institucional sólido y generalmente su personal está altamente profesionalizado. Otro grupo estaría formado por aquellas organizaciones con un perfil institucional débil y personal poco profesional.

Los aspectos administrativos han sido tradicionalmente desdeñados por estas organizaciones ya que los consideran demasiado “empresariales”, casi exclusivos de las organizaciones con fines de lucro, por ende no necesarios para ellas. Es común encontrar opiniones en el sentido de que, a estas organizaciones, hay que evaluarlas por sus resultados y no por cómo los

logran.<sup>105</sup> De ahí que la labor realizada por diversas entidades, para lograr que profesionalicen a sus cuadros y ellas sean más institucionales ha sido lenta y no exenta de roces.

En la primera medición que se realizó en el 2000, se les preguntó a las organizaciones por montos y fuentes de financiamientos. El 55% se negó a contestar, a pesar de que algunas de las que lo hicieron eran de las que exigían transparencia y rendición de cuentas al gobierno.

En esta cuestión se percibe una visión *maniquea* donde las organizaciones de la Sociedad Civil son buenas y a las entidades gubernamentales malas, por tanto no se las *debe cuestionar*. Aunado a ello el hecho de que muchas tengan fuertes vínculos o dependan jerárquicamente de las iglesias y estas tradicionalmente no han sido transparentes, hace que aquellas asuman que tampoco deben serlo.

Estas circunstancias hicieron que en las siguientes mediciones se centrara el esfuerzo en otros aspectos administrativos, la mayoría de los cuales tienen que ver con la institucionalidad de la organización y la profesionalización de su personal, con el fin de evitar el rechazo de participar en la encuesta.

El primer aspecto estudiado fue el de su constitución como organización, ya que para las organizaciones filantrópicas es crucial la formalidad legal para poder acceder a donaciones.

Respecto a su constitución legal, el 83% contaban con Acta Constitutiva, y un 4% la estaba tramitando, sin embargo solo el 53% afirmaron estar autorizadas para dar recibos deducibles de impuestos, pero el porcentaje descendió hasta un 43% de las que aparecen en el Diario Oficial de la Federación como donatarias. Un 13% no está formalizado.

---

<sup>105</sup> Resultado de una de las mesas temáticas del Foro Regional *Fortalecimiento e incidencia de la Sociedad Civil Organizada en políticas Públicas*, realizado en la ciudad de Chihuahua el 25 de julio del 2006.

Se repite el esquema de las mediciones anteriores en las cuales, en la medida en que se concretiza el indicador, el porcentaje de las organizaciones que cubren los requisitos desciende, en este caso de las que tienen acta constitutiva, a las que aparecen como donatarias en el Diario Oficial hay una diferencia de 40 puntos porcentuales.

La figura legal mas socorrida es la de Asociación Civil con un 75%, seguida de la figura Institución de Beneficencia Privada con un 5.3%.

#### 2.1.1. Órganos de Gobierno.

Se les inquirió acerca de sus órganos de gobierno. Los consejos y patronatos pueden ser elementos importantes como equilibrantes de poder frente a los administradores que en múltiples ocasiones actúan con un alto grado de discrecionalidad.

El 63% de las organizaciones que atienden exclusivamente terceras personas no cuenta con Patronato y el 35% carecen de Consejo Directivo. El 33% reconoce que los miembros de sus órganos de gobierno no reciben capacitación e información sobre sus responsabilidades. En el 42% de ellas afirmó que no era necesario que hubiera quórum para que estos sesionaran. Casi una cuarta parte de ellas afirmó que esas personas no participaban en forma voluntaria y sin remuneración.

Se les preguntó acerca de las responsabilidades de sus órganos de gobierno y, para el patronato la frecuencia mas elevada (14) se refirió a la procuración de fondos, seguida por la administración (6), la dirección de la organización (2) y responder a los asuntos legales (2). Responsabilidades tales como la supervisión, toma de decisiones, apoyo, colaboración en proyectos y otras más generales tuvieron una sola frecuencia.

Por lo que respecta a las responsabilidades del Consejo, ser el órgano que administra y ejecuta contó con 27 frecuencias, la planeación, la toma de

decisiones y la procuración de fondos arrojaron 9 cada una, las labores de supervisión 8 para cada una y por último dirigir a la organización tuvo 6 frecuencias.

Como se desprende de estas respuestas, los patronatos están orientados a la procuración de fondos y los consejos a administrar las organizaciones lo cual está en sintonía con las funciones que generalmente tienen estos órganos de gobierno.

Con relación a la frecuencia con que estos órganos se reúnen, el abanico de alternativas se abrió a once opciones que van desde diario hasta una vez por año. La frecuencia mayor se concentro en las que se reúnen mensualmente con 43 organizaciones, seguida de 33 que lo hacen semanalmente. En tercer lugar están 22 cuyos órganos se reúnen quincenalmente. Estas tres opciones suman 98 organizaciones, si se añaden las que afirmaron que se reunían a diario y dos veces por semana (3), tenemos 101 organizaciones, esto es el 76% de las filantrópicas tienen órganos de gobierno que se reúnen mínimo una vez al mes, lo que habla del compromiso de éstos en el funcionamiento de las organizaciones.

Sin embargo, en el extremo opuesto, una organización afirmó que sus órganos no se reunían, otras dos afirmaron que no tenían un período determinado para hacerlo, diez lo hacen en forma anual y dos semestral. Esto quiere decir que 15 (11%) tienen órganos de gobierno que no sesionan con la frecuencia que fuera deseable para cumplir sus responsabilidades.

Resumiendo, el 67% se reúnen con una frecuencia alta, 13% con una frecuencia media, 10% con una frecuencia baja o nula y 9% no contestaron.

Respecto al responsable directo de la organización, aunque abrumadoramente afirmaron contar con alguien (94%), casi un 40% reconocen que no fue seleccionado y contratado por sus órganos de gobierno, ni es supervisado por ellos. Un 76% afirmaron que sus responsables no cuentan con

un contrato por escrito que estipule sus percepciones y el período por el que fue contratado.<sup>106</sup>

Este comportamiento es importante por la discrecionalidad que se presume ejercen algunos responsables de organizaciones fomentando la imagen que en ocasiones se percibe, de cotos de poder donde este se ejerce sin ningún control.<sup>107</sup>

### 2.1.2. Organización Interna y Políticas Laborales.

El cuestionario incluía una batería de preguntas alusivas a sus procedimientos internos y específicamente sobre cuestiones relativas a la administración del recurso humano, que incluían reclutamiento, contratación, reglamentos, capacitación etc.

Más de la mitad carecen de un Manual de Políticas y Procedimientos. Respecto si este incluye las políticas sobre reclutamiento, contratación y despido el porcentaje apenas llega a 40% para las filantrópicas. Esto implica falta de profesionalización en el área de la administración del recurso humano.

Con relación a las reglas que el personal debe seguir, apenas se rebasa la mitad aunque en la pregunta relativa a si ha capacitado al personal el porcentaje aumenta hasta mas del 70%.

El trabajo voluntario es piedra angular de las organizaciones filantrópicas. Se observa que el 7% de las organizaciones no tienen definido el papel de sus voluntarios, el 49%, casi la mitad carecen de una descripción de los puestos voluntarios, lo que habla de improvisación al aprovechar ese recurso. El 39% reconoce que no se coordina con el personal de planta, el 23% no considera que

---

<sup>106</sup> Los porcentajes de las que no tienen por ciudades es: Jiménez el 63%, seguida de Chihuahua con 69%. En el rango de los 70's se ubican Cuauhtémoc, Juárez, Ojinaga y Nuevo Casas Grandes. En el de 80's Parral y Camargo y con 93% Delicias.

<sup>107</sup> Gibelman y Gelman (2004) documentan lo que denominan "patrones de lo mal hecho" (Patterns of wrongdoing) y señalan específicamente seis: enriquecimiento de directivos, empresas paralelas, oportunidades de acrecentar recursos, robo, malversación de fondos y apoyo de actividades y grupos ajenos a los objetivos de la organización. .



satisface las necesidades específicas de su organización y un 20% no les reconoce su labor, algo imprescindible como aliciente para quien proporciona su esfuerzo sin obtener a cambio remuneración pecuniaria.

### 2.1.3. Planeación.

La planeación es considerada un aspecto importante ya que contribuye a consolidar acciones y se evita la improvisación. Las preguntas estaban enmarcadas en el enfoque estratégico.

Este apartado cobra relevancia en la óptica de las evaluaciones del impacto, ya que las metodologías enfatizan la necesidad de que las organizaciones racionalicen su razón de ser, clarificando en estrategias, objetivos, metas y actividades aquello que deberán realizar para lograr pasar, de la situación actual en la que pretenden intervenir, a la situación deseada (objeto).

La misión de la organización en múltiples ocasiones no corresponde a lo que está haciendo y consecuentemente la visión no deja de ser un enunciado sin sustento y por ende irrealizable.

La pregunta acerca de la misión de la organización, las contestaciones afirmativas ascendieron a 82%, sin embargo, las respuestas se referían a un concepto de misión no enmarcado en el enfoque estratégico, que es como se preguntó. Esto explica asimismo que a la pregunta de si la organización integra sus actividades alrededor de su misión, las respuestas afirmativas descienden a un 49%.

Llama la atención que mas de la mitad (58%) de las organizaciones no han realizado una Planeación Estratégica a pesar del esfuerzo realizado por instituciones varias en la capacitación en este rubro. Se observa además que un alto porcentaje (71%) no contempló proyecciones a futuro ni análisis externo e interno (61%).

Para el último indicador acerca de si los beneficiarios participaban en la planeación se les pidió que describieran hasta tres mecanismos concretos en que lograban dicha participación. De las 132 organizaciones filantrópicas, 17% describieron una primera forma en que lo hacían, de estos, 9% describieron una segunda y de éstos últimos 7% describieron una tercera.

#### 2.1.4. Transparencia: Evaluación y Rendición de Cuentas.

Una crítica generalizada a las OSC es que no rinden cuentas. Como una prioridad social a todos los niveles está la exigencia de transparencia que implica la rendición de cuentas, no solo de los dineros que se provee confiando en la probidad de quien lo administra, sino también de la evaluación del desempeño ante quienes han visto en ellas una opción viable de solución a problemas de la ciudadanía.

El 39% de las organizaciones filantrópicas no cuenta con mecanismos de evaluación de resultados y una cuarta parte de ellas carece de mecanismos de rendición de cuentas. A las que si lo hacían, se les preguntó si por compromisos con donantes sociales o privados y gubernamentales, el 40% no lo hacían con los primeros y el 29% con el gobierno.

Esta tiene que ver con la dependencia de una u otra fuente de financiamiento, si alguna organización depende únicamente de fondos oficiales, es lógico que no cuente con mecanismos para reportar a donantes privados o sociales. Sin embargo, en las mediciones anteriores prácticamente todas dependían en gran medida de los fondos privados de ahí que el porcentaje de 40% que no tienen rendición de cuenta a estos llama la atención.

A la pregunta de si su rendimiento de cuentas obedecía a necesidades fiscales o por pertenecer a una asociación mayor, un 78% no lo hacía por sus compromisos fiscales, lo que habla de un alto grado de informalidad en el sector ya que toda organización formal tiene compromisos con el fisco. El 70% no pertenecían a una asociación mayor, por lo que no existía la obligatoriedad de

rendir cuentas bajo este esquema. Destaca también que la mitad (51%) no difunden dicha información a los interesados ni la publican.

Se les pidió a las organizaciones filantrópicas que detallaran los mecanismos de evaluación con que contaban y cuántos tenían, tres como máximo. Del total de 132, 84 describieron un mecanismo, 57 detallaron un segundo y 34 un tercero. Esto significa que hay un núcleo de organizaciones, que representan un 15% del total que han desarrollado hasta tres opciones distintas de evaluación de sus resultados.<sup>108</sup>

#### 2.1.5. Programas.

En ocasiones la planeación estratégica no cristaliza en programas, acciones concretas y responsabilidades a nivel personal y temporal, obedecen más a la intuición de quien las dirige y a la inmediatez de las necesidades, de ahí, que para conocer más de su perfil, estos sean indicadores importantes. Si la planeación implica el largo plazo o mediano plazo, los programas están anclados en el corto plazo, y deben reflejar o ser congruentes con aquella.

El 36% de las OSC aceptaron que sus programas no eran congruentes con la misión y el plan estratégico de las mismas, solo una de ellas contestó explícitamente que eran congruentes con ambos, las demás solo con la misión.

Un 32% aceptaron no contar con los mecanismos para saber si dicho plan era factible y realizable. Un 24% de las organizaciones carecían de un programa anual de actividades y desconocían lo que iban a obtener y en cuanto tiempo. Un 25% desconocían si contaban con el dinero para realizar sus programas.

---

<sup>108</sup> Se revisó el listado para verificar las organizaciones que consideraron que no procedía en su caso la pregunta acerca del rendimiento de cuentas. La Granja Hogar para Ancianos A.C. y el Albergue Tarahumara Minita, ambos de la ciudad de Cuauhtemoc, el Colegio de Médicos Cirujanos y Homeópatas de Delicias y el Patronato de Bomberos y la Comisión de Derechos Humanos de Ojinaga, fueron las instituciones que así contestaron. Se desconoce, pues no se preguntó, la razón por la que se consideraban a ellas mismas exentas de dicha responsabilidad.

Nuevamente se refleja en este rubro las graves limitaciones del desempeño de las organizaciones así como una de las razones de sus posteriores dificultades al tratar de establecer *el impacto* de su actuar. Si no hay planeación, no hay programas y en múltiples ocasiones no hay sistematización de la información y procesos de control (monitoreo), la organización no podrá aprovechar la retroalimentación que le brindaran los procesos evaluativos para aprender de sus errores e implementar correcciones y ajustes.

#### 2.1.6. Responsabilidad Fiscal.

En cuanto al área fiscal se les inquirió acerca de sus obligaciones mínimas ya que también en este rubro, la percepción generalizada es que priva -aunada a la improvisación-, la informalidad, y consecuentemente la evasión fiscal. Este apartado del instrumento constaba de seis preguntas.

Un 27% de las organizaciones filantrópicas no llevaban registros contables, mas de la mitad (57%) no los auditaban, el 61% no cumplían en tiempo y forma con sus declaraciones de impuestos, el 51% no elaboraban presupuestos operativos - que incluyan costos, administración, previsión de fondos y fuentes de financiamiento-, ni proyecciones de flujo de efectivo y poco mas de la tercera parte no realizaba conciliaciones bancarias.

#### 2.1.7. Patrimonio y Procuración de Fondos.

Las cuestiones financieras son tradicionalmente un problema para las organizaciones de la Sociedad Civil, de ahí la importancia que cuentan con patrimonio propio así como con departamentos y personas cuya función sea precisamente la procuración de fondos. Con relación a estos indicadores, el instrumento contenía tres preguntas.

El patrimonio propio es importante pues contribuye a su estabilidad y, en cierta medida, certidumbre en su actuar, ya que quienes recurren a ellas las perciben menos volátiles que aquellas que dependen de la buena voluntad de sus donantes para tener, por ejemplo, algún local donde trabajar.

Con relación a este primer indicador, las que cuentan con patrimonio son 95 (72%). De estas, 78 detallaron en qué consistía su patrimonio y sus respuestas se agruparon en cuatro categorías: los que contestaron que sólo tenían bienes inmuebles (terrenos, casas o bodegas) que ascendieron a 12 (13%) organizaciones. Aquellas que solo contaban con bienes muebles: mobiliario, equipo y vehículos ascendieron a 24 (25%). Otro grupo de 34 (36%) contaba tanto con bienes muebles como inmuebles, y por último hubo 4 (4%) cuyo patrimonio era dinero.

De igual importancia para su funcionamiento es la actividad de procuración de fondos. En este rubro, casi un 60 % de las filantrópicas carecían de programas y personal dedicado a esta función, misma que era atendida, en un 68% de las organizaciones por sus patronatos y /o consejos.

#### 2.1.8. Trascendencia, Participación Social, y Relaciones Interinstitucionales.

En este rubro se les preguntó a las organizaciones si habían contribuido con propuestas para mejorar la gestión pública, si habían participado en foros relativos a la problemática que atendían y si participaban en redes. Además se les inquirió acerca de si consideraban, en atención a la naturaleza de su actividad y a la problemática que trataban de resolver, si la organización estaba enfocada a solucionar las causas de la misma o los efectos.

El 52% de ellas consideran que han contribuido con propuestas para mejorar la gestión pública, el 63% han participado en foros relativos a sus problemáticas y el 66% participa en redes.

La pregunta con relación a si atendían las causas o los efectos de los problemas, hay trece organizaciones que reconocieron estar enfocadas exclusivamente a las causas de su problemática. Esto es importante pues la actividad filantrópica ha sido tradicionalmente encausada a mitigar los efectos, a ser reactivos a las condiciones del entorno más que a compromisos con la labor de solución de problemas en sus causas u orígenes.

Esto puede explicarse en parte en la percepción que tienen los ciudadanos en el sentido de que es responsabilidad del gobierno de resolver las causas de los problemas sociales, que ellos atienden, a través de las organizaciones. Hay problemas cuyas causas son estructurales y difícilmente está al alcance de las organizaciones incidir en ellas en forma directa, sin embargo es importante cuestionarlas a fin de reflexionar al interior de las mismas e ir generando conciencia de la trascendencia de su actuar.

Por lo que toca a las redes se les pidió que nombraran hasta tres a las que pertenecieran y las fechas en las que se habían establecido. Del total de señalamientos que ascendió a 215 únicamente se identificaron 25 como redes,<sup>109</sup> si entendemos por estas las formadas por organizaciones que atienden problemáticas similares o cuyas competencias las hacen complementarias y que interactúan en calidad de pares, intercambian información y actúan como entidad colectiva.

Respecto la antigüedad de sus vínculos las cifras arrojan lo que ya ha sido ampliamente documentado,<sup>110</sup> esto es, la irrupción en el escenario social en forma ascendente sobre todo a partir de la década de los 80s.

Las organizaciones que entablaron vínculos con otras, ascienden al 48% del total de las que lo hicieron en la década de los noventas, esto quiere decir que de seguir la tendencia, a finales de la presente década habrá más del doble. En el caso del segundo vínculo sobrepasan el 50% de las que se hicieron en los 90s, y para el tercer vínculo, las que lo han realizado en los tres años de esta década representan el 88% de las que lo establecieron en toda la década pasado.

---

<sup>109</sup> De estas, un porcentaje elevado corresponde a las centrales empresariales o de los colegios de profesionales.

<sup>110</sup> Verduzco Igartúa, Gustavo: *Organizaciones no lucrativas: visión de su trayectoria en México* p. 83-94

Esto se vislumbra como un cambio en la percepción de las mismas organizaciones acerca de su quehacer y la optimización del mismo, a través de la acción colectiva con sus pares más que a la individual.

#### 2.1.9. Fuerza Laboral.

Las organizaciones que contestaron las preguntas relativas a su recurso humano brindaron una idea de la importancia que representan en la generación de empleos, amén de la cantidad de trabajo voluntario que suman a sus causas.

Cuadro 11. Cantidad de personas laborando en las organizaciones.

Indicador	Atiende a:	
	Total	Media
Total de personas que laboran	4,666	35.89
Cantidad que reciben paga	1,166	9.04
Cantidad que no recibe paga.	3,009	33.81
Personal del Consejo que trabaja como voluntario	491	11.69
Estudiantes de Servicio Social	21	
Familiares	11	
Enviados por terceras personas o instituciones.	10	

Nota: las medias están calculadas con base en las organizaciones que declararon tener cada uno de los tipos de empleados, no sobre el total de las organizaciones del segmento.

La relación entre el personal de paga y el voluntario es importante para efecto de conocer la capacidad de las organizaciones de atraer trabajo sin que esto represente una erogación de sus raquíuticos, en muchos casos, recursos. Las filantrópicas tienen una estructura de tres voluntarios por cada empleado de paga.

Se procedió a comparar los datos con los arrojados en las mediciones anteriores. Las cifras reflejan fluctuaciones importantes.

Cuadro 12. Datos comparativos del personal que labora en las organizaciones 1999-2002

Personal	1999 Cédula Cemefi	2000 I Encuentro	2001 II Encuentro	2002
Total	7,593	5,460	7,717	4,666
Pagado	1,653 (184)	1,906 (85)	1,230 (86)	1,166 (129)
Voluntario	5,940 (255)	3,554 (103)	6,487 (86)	3,500 (89)
Media del personal de paga	8.98	22.42	14.3	9.04
Media del personal voluntario	23.29	34.50	75.43	39.3
N	311	133	97	132

Nota: la cantidad de instituciones son las que afirmaron tener empleados de paga y voluntarios, y en base a dichas cantidades se obtuvo la media para cada caso.

Cuadro 13. Porcentajes comparativos del personal que laboraba en las organizaciones 1999-2002

Tipo de personal	1999 Cédula Cemefi	2000 I Encuentro	2001 II Encuentro	2002
Total	100%	100%	100%	100%
Pagado	21.8%	35%	15.6%	24.98%
Voluntario	78.2%	65%	84.4%	75.02%

La estructura porcentual de la fuerza laboral ha sido analizada en estudios previos que cubren el ámbito internacional<sup>111</sup> donde se ha destacado que en donde los sectores sociales están más organizados y/o por más tiempo han trabajado, dicha estructura corresponde aproximadamente a un 15% de personal de paga frente a un 85% de personal voluntario. Esta relación solo se encontró en la medición del 2001, las que muestran mas similitudes son la de 1999 con la última.

Tomando en cuenta que las tres primeras no fueron realizadas en muestras seleccionadas en forma aleatoria, se considera que la última refleja en forma mas real la estructura laboral de las organizaciones. Al analizar las

<sup>111</sup> Salomón, Anheier & Ass. *Op. cit.* p.5



variaciones absolutas y porcentuales de la planta laboral también se percibe un comportamiento errático que puede ser explicado también con el razonamiento anterior.

Cuadro 14. Variación absoluta y porcentual.

Tipo de personal	1999-2000 I Encuentro		2000-2001 II Encuentro		2002-2002	
Total	-2,133	-28%	2,257	41%	-3,051	-40%
Pagado	253	15.3%	-676	-36%	-64	-6%
Voluntario	-2,386	-41%	2,933	82.5%	-2,987	-46%

## 2.2. Medición del Perfil Administrativo

Con la información de la base de datos que se generó a partir de la encuesta, se procedió a otorgarle un valor a cada pregunta relativa a las características administrativas a fin de obtener una puntuación general para cada organización que reflejara su nivel administrativo. Se agruparon las preguntas por área administrativa: Estructura formal, Órganos de gobierno, Formalización y sistematización, Planeación, Transparencia y rendición de cuentas y Programas y control.

Se asignó un valor de 1 a cada pregunta contestada afirmativamente. De esta manera cada organización, dependiendo sus respuestas obtuvo un puntaje entre un máximo posible de 54 y un mínimo que resultó de 5. Se optó por realizarlo así, ya que utilizar ponderaciones que discriminaran unas preguntas de otras, asignándoles un peso mayor o menor, significaría introducir criterios subjetivos.

Cuadro 15. Áreas e indicadores de institucionalidad de las organizaciones

Área	Pregunta	Valor asignado
Estructura formal.	Figura legal	0-3
	Acta Constitutiva	1
	Acta Constitutiva protocolizada	1
	Autorizada para expedir recibos deducibles	1
	Aparece en el Diario Oficial como donataria	1

	Cuenta con patrimonio inmueble	1
	Cuenta con patrimonio mueble (equipo, vehículos)	1
Órganos de gobierno	Existe patronato	1
	Existe Consejo	1
	Se le brinda capacitación al Consejo	1
	Requiere <i>quórum</i> para funcionar	1
	Sus miembros son voluntarios y sin remuneración	1
	Hay un responsable de la organización	1
	Fue reclutado, seleccionado y contratado por el consejo	1
	Es supervisado por el Consejo o Patronato	1
	Su contrato estipula su percepción y permanencia en el cargo	1
	Formalización y sistematización	Manual de Políticas y Procedimientos
Actualizaciones al Manual		1
Incluye políticas de reclutamiento, contratación y despido.		1
Incluye las reglas que el personal debe seguir.		1
Cursos de capacitación al personal en los últimos dos años		1
Se encuentra definido el papel de los voluntarios		1
Existe descripción de puestos de voluntarios.		1
Coordinación entre voluntariado y personal de planta.		1
El voluntariado satisface las necesidades de trabajos específicas.		1
Planeación	Planeación Estratégica	1
	Misión y visión por escrito	1
	Contiene proyecciones por lo menos a tres años.	1
	Contiene análisis interno y externo.	1
	Programa anual de actividades.	1
	Descripción de la participación de los beneficiarios en la Planeación Estratégica.	0-4
Transparencia y rendición de cuentas.	Mecanismos de evaluación de resultados	1
	Mecanismos de rendición de cuentas.	1
	A donantes sociales y privados.	1
	A donantes gubernamentales	1
	Por necesidades fiscales	1
	Por ser parte de una agrupación mayor	1
	Difusión a los interesados o público en general	1
	Cuenta con un área o persona dedicada a la	1

	procuración de fondos	
	El patronato está comprometido con la procuración de fondos	1
Programas y control	Cuenta con programa anual de actividades	1
	Es congruente con la misión y el plan estratégico	1
	Conoce si cuenta con el dinero para realizarlo	1
	Sabe lo que va a obtener y en cuanto tiempo	1
	Lleva registros contables	1
	Audita sus registros contables	1
	Elabora presupuestos operativos (costos, administración, previsión de fondos y financiamiento)	1
	Cumple en tiempo y forma con sus obligaciones fiscales	1
	Realiza conciliaciones bancarias mensualmente	1
<b>Total</b>		<b>54</b>

Fuente: elaboración propia.

Únicamente dos preguntas tuvieron varias alternativas de respuestas, éstas se ponderaron asignándoles valores superiores a aquellas que contribuyeran a consolidar a la organización.

Cuadro 16. Ponderación de respuestas con varias alternativas.

Pregunta	Opciones de respuesta	Valor
Figura Legal	No tiene	0
	En trámite	1
	Sociedad Civil	2
	A.C. o I.B.P.	3
Descripción de la participación de los beneficiarios en la Planeación Estratégica	No participan	0
	Si participan pero no detallaron cómo	1
	Mencionaron una forma	2
	Mencionaron dos formas	3
	Mencionaron tres formas	4

Fuente: elaboración propia a partir de las preguntas del cuestionario.

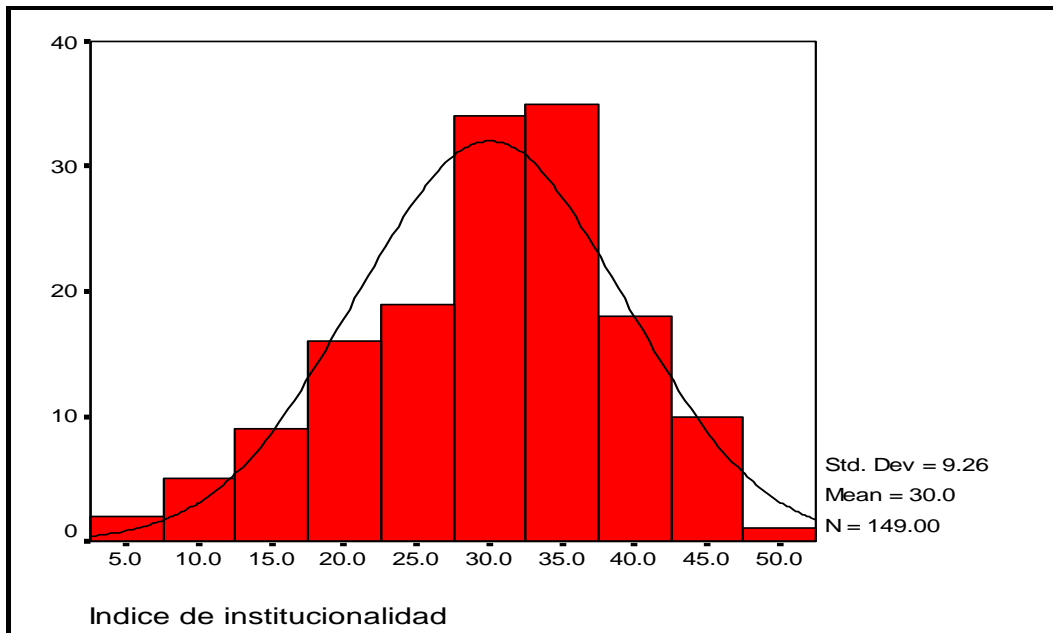
Se concentró por rangos de valores el índice de institucionalidad y se observó que del máximo de puntaje posible que ascendió a 54, solo una organización llegó a 50 y fue la Federación Mexicana de Asociaciones Privadas.

Cuadro 17. Índice de institucionalidad

Índice de institucionalidad	Frecuencia	%
5 - 9	4	2.7
10 - 19	13	8.7
20 - 29	47	31.5
30 - 39	62	41.6
40 - 49	22	14.7
50	1	.8
Total	149	100.0

Fuente: elaboración propia a partir de la elaboración del índice.

En el extremo opuesto, cuatro organizaciones tuvieron valores inferiores a los 10 puntos dos de ellas fueron centros de Alcohólicos Anónimos. Este resultado hace necesario ver mas en detalle a las organizaciones, pues esta organización es conocida por sus resultados en el problema de alcoholismo, lo que contraviene la suposición de que en la medida que se profesionalicen y se hacen más eficientes, administrativamente hablando, las organizaciones tendrán mejores resultados. El promedio se ubicó en 30 con una desviación estándar de 9.26



Los resultados muestran que ciento nueve organizaciones tienen un perfil que se ubica alrededor de la media, que equivalen al 73% del total de la muestra. Sin embargo las que se ubican sobre la media son 85, esto es el 57% del total.

Las que tuvieron un índice mas bajo fueron dos unidades de Alcohólicos Anónimos, un Albergue para Tarahumaras y un Caritas parroquial. En el siguiente estrato cuatro organizaciones ligadas o dependientes de la Iglesia Católica, un colegio de profesionales, un club Rotario, tres albergues, fueron las que tuvieron los valores mínimos. Once de ellas son de corte asistencial y/o religioso lo que refuerza la opinión de que son reacias a los procesos de profesionalización e institucionalización. En contrapartida, solo cinco de estas organizaciones aparecen entre las ciento nueve que tienen un perfil sobre la media.

A fin de comprobar si el índice generado brindaba información adicional a los valores finales obtenidos por cada institución, se decidió realizar un análisis de conglomerados (*clusters*).<sup>112</sup>

Este análisis requiere que las variables medidas tengan escalas homogéneas, donde el valor mínimo de una sea comparable con el de otra. Paso previo es corroborar la normalidad del comportamiento del índice.

Se realizó la prueba Kolmogorov-Smirnov a esta variable, resultando normal con una significancia de .400.

El análisis arrojó nueve conglomerados con los siguientes promedios de las respectivas variables compuestas.

---

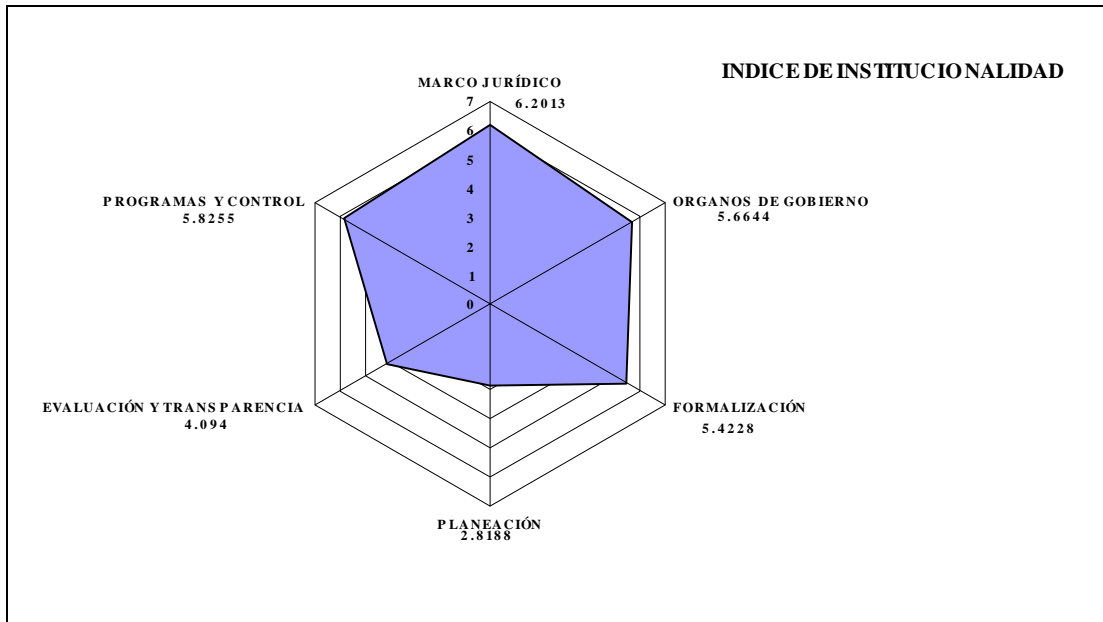
<sup>112</sup> Método de análisis multivariado interdependiente. No hace distinción entre variables dependientes e independientes tratando de derivar alguna estructura subyacente en los datos.

Cuadro 18. Promedios de las variables por conglomerado

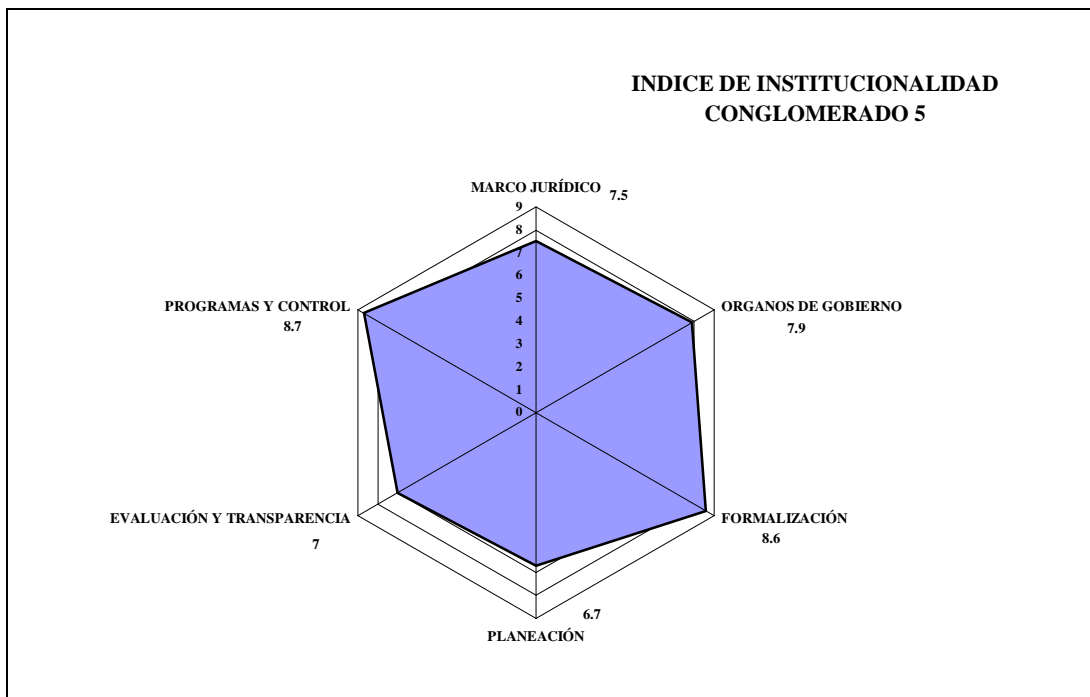
Conglomerados	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Variables									
Marco Jurídico y patrimonio	6.41	6.63	6.88	7.78	7.5	2.33	1.5	5.72	3
Órganos de Gobierno	6.05	5.51	6.33	6.5	7.9	4	2.25	4.59	4.22
Formalización	6.22	4.57	6.72	7.42	8.6	2	2	4.04	2.11
Planeación	2.77	1.84	4.66	4.57	6.7	0.66	0.25	1.36	1.22
Evaluación y Transparencia	4.94	3.30	5.16	5.85	7	1	0.75	2.40	2.11
Programas y Control	6.61	5.96	7.16	8.35	8.7	0.33	0.25	3.45	2.44
Promedio global	33.02	27.84	36.944	40.50	46.4	10.33	7	21.59	15.11
Cantidad de OSC en el conglomerado	36	33	18	14	10	3	4	22	9
Rango de valores del índice en el conglomerado	31-35	25-30	36-38	39-43	44-50	10-11	5-8	19-24	13-17

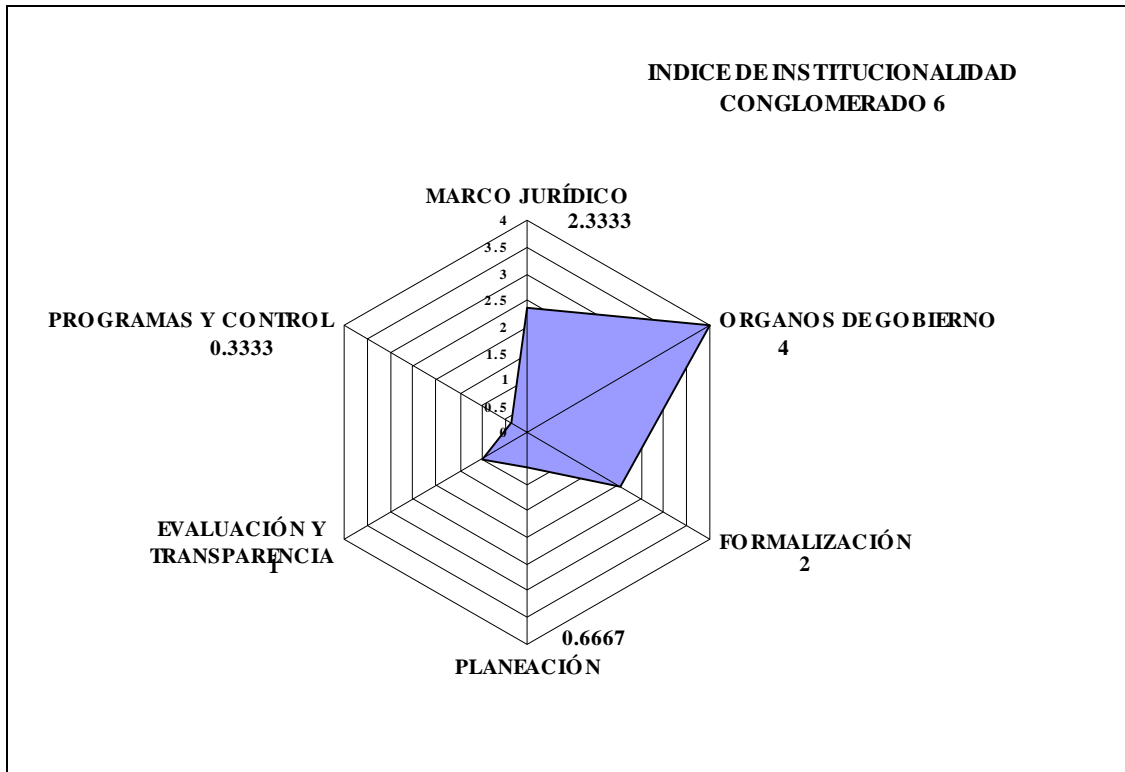
Fuente: elaboración propia a partir de las respuestas de los cuestionarios.

A continuación se muestra la grafica radial del índice. Se observa que la variable *planeación* es la que alcanza los valores promedios mas bajos, seguida por la variable *evaluación y transparencia*. Con valores superiores a cinco están las variables *formalización, órganos de gobierno y programas y controles*, y la única que rebasa los seis puntos es la relativa al *marco jurídico*.



Los conglomerados cuatro y cinco tienen los perfiles con valores promedios más elevados, en el otro extremo los conglomerados nueve, seis y siete los más bajos. A continuación se muestran las graficas del cinco y del seis.





Como se desprende de las figuras, el instrumento puede utilizarse para agrupar a las organizaciones para proyectar estrategias puntuales de fortalecimiento tomando en cuenta las características específicas de cada uno de los conglomerados.



### **CAPITULO III**

## **RELACIONES DE LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL DEL ESTADO DE CHIHUAHUA CON EL PODER POLÍTICO**

Elemento imprescindible en la teoría de las organizaciones es el análisis del entorno, en el caso de las Organizaciones de la Sociedad Civil su situación *entre* el ámbito público gubernamental y el privado empresarial, compartiendo elementos de cada uno de ellos hace que dicho análisis se torne mas complejo. La evolución que ha tenido el papel de estas entidades, sobre todo desde finales del siglo pasado, evidencia que su ubicación en el escenario público/privado no es ni simple, ni uniforme, ni privativo de uno de los dos.

Hasta ahora hemos analizado las Organizaciones de la Sociedad Civil desde la óptica institucional, administrativa y se han puesto en evidencia sus fortalezas y debilidades. Se construyó un índice que nos permitió agruparlas en atención a un perfil institucional elevado, medio o bajo. Todo ello es información de carácter general, que nos da una visión de conjunto del escenario en el estado de Chihuahua: como son, cómo se administran, cuánto empleo generan, cuántos voluntarios logran atraer, si están relacionadas entre ellas etc. Ahora centraremos nuestra atención en el aspecto político de sus relaciones y veremos si hay alguna relación entre su perfil institucional y el protagonismo en este ámbito a partir del análisis del período de vida de la Fundación del Empresariado Chihuahuense A.C. y en especial, el período de conflicto entre esta y quien entonces era el gobernador constitucional del estado, Patricio Martínez García.

En este capítulo se pretende dar respuesta a las siguientes preguntas  
¿Existe algún condicionamiento mutuo entre las OSC y la clase política gobernante en el estado de Chihuahua? ¿La orientación política de las OSC obedece a la lógica de la clase empresarial, y de la elite política gobernante?

¿Las OSC desempeñan un papel más o menos autónomo en la vida social?  
¿Cómo afecta la dependencia de recursos de las Organizaciones su forma de

relacionarse con el poder político. ¿Hay relación entre la forma como interactúan con el poder, y su perfil institucional?

### *3.1. Antecedentes*

En la ciudad de Chihuahua en 1990 una tromba azotó la ciudad. En una noche, en dos horas se precipitó sobre la ciudad un volumen de agua superior al de todo un año. Las aguas volvieron a correr por arroyos que la mancha urbana había eliminado, llevando a su paso destrucción y muerte. Edificios y casas fueron arrasados, vehículos arrastrados por las corrientes y un número importante de personas murieron. El gobernador entonces era Fernando Baeza Meléndez del Partido Revolucionario Institucional, quien había resultado electo en una controvertida contienda contra Francisco Barrio Terrazas del Partido Acción Nacional.

Un grupo de empresarios al percatarse los días siguientes de la magnitud del problema y de la cantidad de personas que habían quedado desprotegidas por la pérdida de sus hogares y sus pertenencias, decidieron sumas sus esfuerzos a los del gobierno para ayudar en la reconstrucción de las colonias mas golpeadas.

Propusieron a las autoridades estatales, que se les cobrara una sobre tasa sobre un impuesto del estado, el Impuesto Sobre Nóminas, lo que devino en una forma novedosa de colaboración entre los sectores público y privado: los empresarios aceptaron pagar la sobre tasa y el gobierno se encargó de recaudarlo. Ese ingreso se destinó a la creación de un fondo, que administrado por los empresarios se canalizó a las personas que habían resultado mas afectadas por la tromba. Este mecanismo fue creado por decreto del gobierno del estado, y debía, al término de cuatro años, refrendarse o darse por concluido.

En el año 1994 se refrendó sin complicación. Le tocó a Francisco Barrio T. hacerlo ya que había ascendido a la gubernatura en 1992. Se amplió por

otros cuatro años, al término de los cuales se volvió a refrendar, justo al finalizar dicha administración.

Se formalizó la operación de dicho fondo a través de un fideicomiso privado y se creó la Fundación del Empresariado Chihuahuense AC (FECHAC) que administra dicho fideicomiso llamado Fondo Social del Empresariado Chihuahuense.

Samuel Kalisch fue el empresario que inició, cuando la tromba de 1990, este movimiento *sui generis* de los empresarios, y fue también su presidente, hasta mayo del 2003, año en que decide lanzar su candidatura para contender por la gubernatura en las elecciones del 2004 por el Partido Acción Nacional.

Patricio Martínez fue parte del grupo de empresarios que se unieron en 1990 y crearon lo que después llegó a ser la Fechac, incluso figuró como Secretario Técnico de la primera agrupación formal de éstos. Proveniente de una familia tradicionalmente identificada con el Partido Acción Nacional, y con trayectoria empresarial, inicia su carrera política casi al final de la administración de Fernando Baeza como titular de la Secretaría de Finanzas. En aquel entonces se cuestionaba cómo un *panista de cepa* estaba en tan alta posición en un gobierno priísta.

De ahí contiende, ya como miembro del Partido Revolucionario Institucional por la Presidencia Municipal de la ciudad capital, gana holgadamente y se posiciona con una fuerte imagen de administrador eficiente pero además protagónico. Al terminar su mandato contiende por una diputación federal, que también logra por márgenes elevados sobre sus contendientes y se perfila como el candidato idóneo para contender por la gubernatura cuando Francisco Barrio T. –primer gobernador panista- deje el puesto.

Su candidatura es el primer ejercicio en la república, de elección abierta al interior del Partido Revolucionario Institucional, misma que gana, al igual que la elección por la gubernatura, logrando recuperarla para su partido y también

logrando con ello, que Chihuahua sea el primer estado de la república donde se completa el ciclo de alternancia política. Ya para entonces se había labrado la fama de buen administrador, pero también de autoritario.

Cuando le toca a él refrendar el decreto gracias al cual la Fundación existe, hay un primer barrunto de tormenta. Quien era líder de la fracción priísta, Miguel Etzel Maldonado, siendo invitado a uno de los Encuentros de OSC convocados por la Fechac, deja entrever que hay conflicto legal en el origen mismo de ésta, y que al gobierno le corresponde tener ingerencia en cómo se administra.

En el Comité Técnico de la Fundación había dos lugares para representantes del gobierno del estado y dos para los del Congreso. Mismos que cada administración decidía quienes los ocupaban. Durante la administración de Patricio Martínez, quien fungía como su Secretaria de Fomento Social, y quien era una de las designadas para participar, emitió la orden de que ninguno de sus subordinados lo hiciera, huelga decir que ella tampoco lo hizo. El clima fue enrareciéndose hasta culminar con el enfrentamiento suscitado casi al final del período del gobernador.

A finales del 2003 se tenía que refrendar nuevamente el decreto y los empresarios comenzaron a cabildear la decisión con el gobernador. Mismo que se comprometió a refrendar la ampliación del funcionamiento del fideicomiso por otro período de cuatro años. Así las cosas, el ejecutivo envía al Congreso la iniciativa y comienza el proceso de análisis en esta instancia.

Meses antes, el precandidato a la gubernatura por el Pan, Samuel Kalisch V. en una conversación privada me había comunicado sus intenciones de contender. Sustentó su decisión en el hecho de que contaba con un capital social por su trayectoria previa y en la Fundación y que no veía porque no aprovecharlo “si los funcionarios siempre aprovechan sus puestos para utilizarlos como catapultas para escalar posiciones políticas”. En aquella ocasión

le pregunté si no consideraba fuera a afectar a la Fundación a lo que me contestó que no, que iba a renunciar a la presidencia para el mes de mayo, precisamente para que no se contaminara con la precampaña.

Otras circunstancias estaban contribuyendo a enrarecer el escenario. El monto de recursos que la Fundación venía manejando había ascendido, el último año a más de 80 millones,<sup>113</sup> cantidad nada despreciable sobre todo por el hecho que se destinaba casi la totalidad a programas de beneficio social, dándole prestigio, presencia e imagen en prácticamente todo el territorio estatal. En el ámbito internacional también ya era conocida y respetada. Había recibido reconocimientos internacionales y ya empezaba a ser estudiada por el original esquema de cooperación establecido años antes, lo que la hacía una entidad única ya que no había ninguna otra similar en la república. La Universidad de Harvard ya había documentado el caso lo mismo que el Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas (Ipade).

Si bien en su Consejo Directivo Estatal, así como en los locales siempre hubo empresarios de toda filiación política, a nadie escapaba que su cabeza era una de las personalidades mas reconocidas del panismo tradicional de Chihuahua, y al ser relevado, quien tomó la estafeta era también un connotado panista de la fronteriza Ciudad Juárez, misma que había enfrentado un convulsionado proceso electoral en el que Patricio había empleado toda su fuerza para recobrar la Presidencia Municipal, cosa que no había logrado. Había sido tan desaseado el proceso que se había tenido que anular y repetir. Después el edil electo renunció para contender también por la gubernatura y se hicieron nuevamente elecciones: tres procesos consecutivos que pierde el Pri.

### *3.2. El Conflicto*

El 9 de diciembre el Congreso aprueba la ampliación del Fideicomiso, pero modifica la estructura del Comité Técnico quitándoles a los empresarios la mayoría y la secretaría técnica.

---

<sup>113</sup> Según su informe al 2003 había administrado 354 millones desde su fundación.

El comité había estado constituido por 18 empresarios, dos por cada una de las nueve regiones en las que se divide el estado, dos representantes del gobierno del estado y otros dos del Congreso local. La reforma aprobada por los diputados reducía a nueve los lugares para los empresarios (uno por cada región) y aumentaba los representantes oficiales a tres del gobierno del estado, tres del congreso y tres presidentes municipales. Y ahora el Secretario Técnico tendría que ser nombrado dentro de los miembros.

El dictamen emitido de la Comisión de Programación, Presupuesto y Hacienda Pública fue aprobado en lo general por unanimidad y siete diputados del Pan votaron en lo particular en contra. La fundamentación para el cambio fue que la “fundación fue presuntamente utilizada por sus titulares para escalar a puestos públicos y con fines políticos”<sup>114</sup> de ahí la reducción de su participación eliminando con ello su posibilidad de controlarla, como hasta ese momento había ocurrido.

En este escenario la decisión del Congreso, tomada pocos días antes de que todas las oficinas públicas cerraran por el período vacacional fue percibida como un intento de sorprender y una traición ya que los diputados que había votado en ese sentido, hacía menos de una semana había felicitado a los empresarios por el impecable desempeño de la Fundación, cuando éstos había ido a cabildar la ampliación del fideicomiso.

La decisión tomada en el Congreso llevó a un enfrentamiento equiparable al surgido entre PRI y PAN en 1986 cuando es despojado del triunfo Francisco Barrio T. en lo que se ha considerado uno de los mayores fraudes en Chihuahua.<sup>115</sup>

---

<sup>114</sup> Barrientos Márquez, Heriberto: El Heraldo de Chihuahua, 19 de diciembre 2003, Sección Local (B)

<sup>115</sup> En aquel entonces la Iglesia tuvo un papel protagónico al lado del Pan. Fueron los tiempos en que el Arzobispo de la Arquidiócesis ordenó el cierre de los templos para el siguiente domingo de las elecciones provocando con ello al Delegado del Vaticano en México, Monseñor Girolamo Prignone, quien tuvo que negociar con la Santa Sede para que directamente le ordenaran al Arzobispo que los abriera. Es el tiempo en que surgen algunas de las mas aguerridas

Al día siguiente de publicarse la decisión del Congreso local, el sector empresarial del estado responde a través de un desplegado publicado en los diarios locales firmado por los Consejos Coordinadores Empresariales de Chihuahua y Juárez que aglutinan a cinco delegaciones de Canacintra, ocho de Canaco Servytur, seis de Coparmex y la Federación de Cámaras de Comercio del Estado. Firmaban además la poderosa Asociación de Maquiladoras y Exportadoras (Ameac), el Centro Bancario del Estado de Chihuahua, y trece organismos empresariales más.

El desplegado aunque respetuoso estaba redactado en forma enérgica. De entrada señalaron que las disposiciones “quebrantan la voluntad de los contribuyentes y contravienen la voluntad de las cámaras y organismos empresariales que voluntariamente solicitaron se les gravara con una Contribución Extraordinaria”. Mas adelante señalaron lo que fue la tónica del discurso: “ Esquemas de administración como el que pretenden imponer los diputados del Congreso Local a un modelo que ha demostrado ser exitoso y eficiente nos regresan a esquemas corporativistas y hegemónicos que, queremos creer, ya están siendo superados en nuestro estado por nuevos esquemas democráticos y de participación ciudadana”.<sup>116</sup> Y empezó la contienda.

Si bien es cierto lo que estaba en la arena era el futuro de la Fundación y en cierta medida la autonomía de un amplio espectro de organizaciones de la sociedad civil, los protagonistas del enfrentamiento fueron el gobierno por un lado y por el otro el sector empresarial, al cual apoyaron aquellas.<sup>117</sup> Este solo hecho hace especial y atípico el conflicto ya que generalmente se habían dado

---

organizaciones de la sociedad civil como la Comisión de Solidaridad y Defensa de los Derechos Humanos A.C. (Cosyddhac) y el Movimiento Democrático Campesino, ahora Frente Democrático Campesino.

<sup>116</sup> Esta misma frase fue repetida en el editorial “El subdesarrollo de la responsabilidad social” de Hilda Cortés de Marroquín en el periódico Norte el día 15 de enero del 2004.

<sup>117</sup> En dos notas periodísticas de El Herald de Chihuahua, se menciona que “algunas organizaciones de la sociedad civil han estado expresando su deseo de externar su opinión en referencia a este asunto pues *consideran que no solo el sector empresarial, sino también el social*, están resultando afectados, dice el texto”, lo que hace suponer el envío de una misiva al periódico firmada por organizaciones, misma que no fue publicada.

los conflictos entre el gobierno y las organizaciones y el sector empresarial era o testigo sin involucrarse o apoyo de alguno de los protagonistas principales.

La posición empresarial fue fijada desde el inicio: ellos sentían suya la Fundación y así lo externaron en múltiples ocasiones. El razonamiento era sencillo: si ellos se habían auto-impuesto la sobre tasa, era dinero de ellos que lo estaban donando voluntariamente a una causa de beneficio colectivo, por ende, solo a ellos competía cómo manejarlo. El papel del gobierno era simplemente recaudarlo y enterarlo al Fideicomiso. Abundaban a su favor el hecho de que desde el punto de vista administrativo, la Fundación era ejemplo de astringencia administrativa: solo dedicaba a gastos administrativos un 5% de los fondos, y el restante 95% iba a los programas, a diferencia de la mayoría de las instituciones similares cuyos gastos en el rubro administrativo ascienden hasta a más del 40%.

Los argumentos gubernamentales también tenían fundamento. Cualquier dinero que es recaudado por el gobierno, aunque sea privado, por ese solo hecho se convierte en dinero público y por ley, está prohibido que se asignen estos fondos a fideicomisos privados, y la Fundación había sido creada como tal. Había pues una irregularidad en su constitución y por ende en la práctica que se venía realizando desde hacía varios años. Además, el hecho de que fueran dineros públicos hacía que tuviera la prerrogativa de fiscalizarlos como a cualquier otra entidad pública.

El 23 de diciembre el Diputado Mario Treviño, mismo que había redactado el dictamen que modificaba el Comité Técnico de la Fechac, “para terminar con la disputa que hay entre los empresarios y el Congreso del Estado”<sup>118</sup> envía una iniciativa para crear la Ley de Instituciones de Asistencia Privada y Promoción Humana del Estado de Chihuahua y externa que *espera sea del gusto de los dirigentes de las organizaciones*. En vez de calmar los ánimos provocó que

---

<sup>118</sup> El Heraldo de Chihuahua, miércoles 24 de diciembre 2003, Sección Local, p. 3b.



éstas se unieran y entraran al cuadrilátero donde se escenificaba el conflicto. El gobierno abrió un segundo frente.

La reacción de las organizaciones no se hizo esperar ya que la iniciativa planteaba la creación de una junta a la que se le conferían facultades de control desmesuradas. En ambos frentes de batalla el gobierno utilizó el cortar los recursos financieros como estrategia de presión. A la Fundación le tenía retenido el importe de lo recaudado desde mayo, lo que ascendía a 34 millones y a cinco organizaciones les suspendió una aportación que les proporcionaba en forma mensual a partir de enero del 2004, cuando la polémica sobre la Ley estaba en su apogeo.

### *3.3. Análisis del Discurso de las Partes en Conflicto.*

Se recopiló la información generada por los medios de comunicación que reseñaron el conflicto desde su inicio, contando con 211 publicaciones que incluyeron noticias, desplegados, columnas políticas y editoriales. Se cubrió el período a partir del 9 de diciembre del 2003 al 12 de febrero del 2004: apenas sesenta y cinco días, lo que resulta en una proporción de 3 notas por día.

Se dividieron en varios archivos: aquellas notas que se referían únicamente al problema de la Fundación (151), los apoyos para la Fundación (26) y otro para aquellas relativas a la iniciativa de ley (44) y se procesaron con el paquete N-Vivo para análisis cualitativo.

La estrategia empresarial fue consistente en todo momento, las ideas manejadas fueron tres: 1) la Fundación es resultado de una iniciativa empresarial, 2) es un auto-impuesto solicitado por los empresarios, por ende es dinero de ellos y 3) por tanto solo a ellos compete cómo administrarlos.

Las organizaciones de ciudad Juárez sacaron un desplegado firmado por 60 y las de Chihuahua fueron conminadas por la misma Fundación a que no lo hicieran ya que aumentaría la tensión del conflicto. A su vez algunas se

pronunciaron en lo individual, por medio de inserciones pagadas o reportajes que *casualmente* les hicieron en el período en cuestión. Una exigencia del desplegado fue que el gobierno empatara uno a uno cada peso que los empresarios aportaran al Fideicomiso.

Entidades que apoyaron en forma individual a través de notas periodísticas en que los entrevistaban: Cehlider, Desarrollo Económico de ciudad Juárez AC, Presidencia Municipal de ciudad Juárez, Formación y Desarrollo Familiar AC, Centro Educativo Multicultural Yermo y Parres, La Amiga de la Obrera, ésta última envió una misiva que prácticamente fue publicada en forma completa.

A título personal los Diputados Luis Raúl Valenzuela y Abelardo Valenzuela (Pan), Germán Dehesa (editorialista de Reforma), Padre Aristeo Baca del Centro Comunitario Santa María, y con inserciones pagadas: Programa de Reactivación Social, AC, Centro de Estudios para Invidentes AC, y Fátima I.B.P.

Cuadro 19. Recurrencia de ideas en el análisis documental

Idea	Cantidad de menciones		
	Problemática a Fechac	Apoyos de OSC a Fechac	Total
Manejo de la Fundación con fines políticos, específicamente relación con el Pan y financiamiento a organizaciones <i>problema</i> para el gobierno del estado	28		28
Incumplimiento del gobierno al retener los fondos del Fideicomiso	17	1	18
Sector privado = eficiencia, Gobierno = ineficiente	15	11	26
Programas sociales en riesgo	14	3	17
Amenaza de los empresarios con dejar de pagar el Impuesto Sobre Nómina/Ampararse	12	1	13
Rompimiento del pacto social, traición, mentira.	11		11
La Fundación es una instancia privada y por tanto solo compete a los empresarios	9	3	12

administrarla			
Transformación de la Fundación para controlarla el gobierno, sin derecho a hacerlo	9	6	15
Papel del gobernador en el conflicto	9		9
La modificación no es negociable, hasta sus últimas consecuencias	6		6
Implicaciones en los financiamientos internacionales de la Fechac	4		4
Llamados de la Fechac a la conciliación	4		4
Llamados del Gobierno a la conciliación	4		4
Los hombres del dinero	3		3
Prestigio de Fechac hace sombra a Patricio	3		3
Menciones al candidato del Pri Reyes Baeza	2	1	3

Fuente: elaboración propia a partir del análisis de las notas periodísticas.

Como se observa, la campaña en contra de la Fundación con el argumento de que había sido utilizada con fines político partidista fue contrarrestada por la señalización de que la administración empresarial de la misma era sinónimo de eficiencia y eficacia. Otros epítetos utilizados eran: autonomía y transparencia mientras que a renglón seguido (casi siempre) se dejaba entrever la idea de que esto se perdería si quien la controlara fuera el gobierno, incluso en forma explícita se mencionaba su incapacidad de resolver los problemas sociales y su ineficacia cuando lo intentaba.

El hecho de que el gobierno incumplió sus compromisos y dejó de enterar el dinero del fideicomiso durante los cinco meses previos al conflicto fue aprovechado por la Fechac para fijar más aún la imagen de un gobernador autoritario que desde antes ya estaba boicoteando a la fundación. También se explotó y con éxito la idea de que se estaba poniendo en riesgo los programas sociales que, vía una serie de organizaciones, la Fechac estaba financiando.

La idea de que el gobierno en realidad quería la transformación del Comité Técnico con la finalidad de controlar a la Fundación y con ello poder

redirigir los financiamientos a organizaciones de su mismo cuño político también se hecha de ver en las notas, que repiten la idea continuamente.

La posición asumida por los empresarios desde el inicio del conflicto se refleja también en las ideas manejadas en los documentos, su amenaza de dejar de pagar el Impuesto Sobre Nómina fue quizás la que inclinó la balanza a su favor. Este escenario ya lo había vivido el mismo Patricio cuando lo incrementó sin cabildear la reforma y el sector empresarial se amparó masivamente y lo obligó a rectificar, después de haber recurrido a la Suprema Corte de Justicia de la Nación para que dirimiera la disputa. Todo esto ocurrió en el 2000, de ahí que ante la sola amenaza enarbolada por los empresarios, el gobierno ofreció dialogar.

Asimismo, desde un principio dejaron ver que la Fundación era *de ellos*: su iniciativa, su dinero y por tanto su administración. A la par los señalamientos de rompimiento del pacto social, traición y mentira, denotan el encono con el que al principio se dio la polémica. De hecho los llamados a la conciliación se dan hasta después de la primera quincena de enero, mientras que en la segunda quincena de diciembre el discurso empresarial gravitaba en el *no es negociable, o hasta sus últimas consecuencias*.

#### *3.4. La Negociación*

El papel que juega el gobernador Patricio Martínez es, al principio, el del funcionario inocente que envió la iniciativa tal como la habían solicitado los empresarios, posteriormente, cuando le solicitan que vete el dictamen de los diputados, él se niega y es, hasta ya entrado el conflicto, cuando los empresarios empiezan a amenazar con ampararse contra la sobre tasa e incluso contra el Impuesto Sobre Nómina, que en forma retadora externa “pobres de ellos (si no pagan)” y afirma que esta amenaza es “tan solo una decisión de unos cuantos empresarios, no es una versión oficial, la cual descalifico, porque la descalificaron delante de mi los *interlocutores válidos del sector empresarial*,

en un diálogo muy positivo, fructífero, amable sin rispideces”<sup>119</sup> en ningún momento señaló quienes eran esos interlocutores válidos.

En opinión de los entrevistados, fue la amenaza de ampararse contra el impuesto la que doblegó a Patricio y giró instrucciones a los diputados que iniciaran la negociación con la Fundación.

Durante estos hechos, el entonces candidato a la gubernatura José Reyes Baeza permaneció al margen a pesar de que en tres ocasiones es mencionado por las notas, en el sentido de que un enfrentamiento como el desatado por Patricio y su Congreso no podía haberse dado sin la anuencia del entonces candidato. Sin embargo lo que estaba por venir, al desatarse la polémica sobre la iniciativa de ley, y después, cuando toma protesta como nuevo gobernador puso en evidencia una estrategia completamente distinta a la utilizada por Patricio, que en opinión de todos los entrevistados fue, durante todo su sexenio, de enfrentamiento con el sector social, no solo con la Fundación.

El 14 de enero la comisión negociadora llegó al acuerdo de restablecer el marco anterior del Comité Técnico, y de paso se modificó el estatus del fideicomiso que pasó de ser una entidad privada a pública. Esta era una de las lagunas jurídicas, o contradicciones legales que se debían subsanar ya que de acuerdo con la Ley de Entidades Paraestatales, el gobierno no podía canalizar dinero público a entidades privadas, forma como había estado operando la Fundación desde su creación. Esto implicaba que ahora la Fundación debería ser auditada, además de por las instancias que ya lo hacían, por la Contraloría Mayor del Congreso, y sus estados financieros deberían aparecer anexados a los de la Cuenta Mayor del Gobierno del Estado.

Solo faltaba que el Ejecutivo enviara la iniciativa de modificación del decreto que previamente habían cambiado los diputados. Mismo que fue

---

<sup>119</sup> Diario de Chihuahua, 24 diciembre 2003, Sección A

publicado el 24 de enero dando fin a uno de los conflictos mas enconados entre sectores sociales del estado.

En el otro frente, la iniciativa de ley enviada al Congreso para su aprobación el 23 de diciembre logró lo que nadie había logrado: unir a las organizaciones en contra de ella. Al narrar la experiencia de manifestarse el 20 de enero ante el Congreso tres de los entrevistados señalaron la gran desconfianza que había entre las organizaciones, misma que se evidenció en la solicitud que hiciera Karla Herrera, presidenta del Centro de Estudios para Invidentes de que fuera el Congreso el que convocara nuevamente a las mismas para que “ninguna vaya a elaborar un proyecto a su gusto”. Al día siguiente la iniciativa era retirada. Lo menos que se dijo de ella fue que era inconstitucional, intervencionista y controladora.

En el escenario que generó este enfrentamiento, llamó la atención la desconfianza que también para el gobierno sentían las organizaciones. Mas de una lo relacionó con la experiencia tenida en el caso de la Fundación a la que habiéndole ofrecido enviar la solicitud tal cual la llevaron los empresarios, en el camino fue modificada. José Luis Flores director del Consejo Ciudadano, agrupación de organizaciones surgida a raíz de la iniciativa de ley, señaló que continuaron con los preparativos de una mega marcha porque no confiaban en que el Diputado Trevizo cumpliera el ofrecimiento de retirarla, “en otras ocasiones ya han hecho creer a la comunidad que no aprobarán determinada propuesta y al final de cuentas no cumplen”

Y tenían razón para desconfiar, otro diputado Arturo Castro, amenazó con rescatar e impulsar la iniciativa que desde el 17 se había retirado, si las organizaciones insistían en realizar la marcha. Esto fue indicativo de las voces discordantes al seno del gobierno priísta, ya que las organizaciones estaban dialogando con el representante del gobernador Álvaro Navarro, mismo que estaba ofreciéndoles establecer mesas de trabajo para generar una nueva

iniciativa, cuando el diputado lanzó la amenaza, e incluso las exhortó a que no le hicieran caso.

Cuando el Diputado Trevizo no envió la solicitud de retiro de su iniciativa, “desató las protestas de las organizaciones no gubernamentales dispuestas a exigir el respeto al pacto público” y volvieron al Congreso, enfrentaron a los diputados y amenazaron con movilizaciones si aquel no encontraba un mecanismo legal que materializara la promesa de retiro de la iniciativa. Los asistentes coincidieron en que no estaban ahí para negociar o revisar la iniciativa, sino para exigir la formalización de su deshecho.

Unas de estas movilizaciones fueron lideradas por dos protagonistas de los cuadros más notorios del Partido de la Revolución Democrática, complicando más el escenario ya que en el enfrentamiento por la Fechac habían tomado partido junto con el PRI en el dictamen de modificación. Ahora con la iniciativa de ley, se inclinaban por solidarizarse con las OSC

En ambos casos -Fechac y la iniciativa de ley-, los cálculos del gobierno resultaron fallidos y fue evidente que subestimaron la respuesta, en el primero del sector empresarial y en el segundo de las organizaciones. El hecho de haberlos detonado casi al mismo tiempo, también puso en evidencia escaso tino político ya que de no haberse resuelto como lo hicieron, el clima de enfrentamiento y tensión hubiera contaminado el proceso electoral a realizarse en julio. “... solitos se han metido en unos bronconones que evidentemente les han provocado un daño político: fue el caso de que se quisieron aferrar a controlar la Fundación del Empresariado Chihuahuense cuando debieron saber que los señores empresarios no lo permitirían, y luego fue cuando quisieron meter una ley para controlar desde el estado a las organizaciones no gubernamentales que son incontrolables” resumió un entrevistado. El mismo Diputado Trevizo, protagonista principal en ambos asuntos comentó posteriormente que el asunto de la Fundación había contaminado la percepción de las organizaciones de su iniciativa de ley.

Todo esto ocurría en la segunda quincena de enero del 2004, el 9 de febrero sale a la luz pública otra estrategia del gobierno: cortar los fondos que proveía a organizaciones sociales, las afectadas: Centro de Estudios para Invidentes, Instituto José David, Instituto Down de Chihuahua, Fátima, Brindemos alegría para amar y la Amiga de la Obrera. Todas ellas participantes activas, tanto en el respaldo a la Fundación como contra la iniciativa de ley. La justificación del gobierno, vía la Secretaría de Educación y Cultura fue que derivó de un recorte presupuestal del gobierno federal, sin embargo, mas delante de su explicación dice textualmente la funcionaria “aunque nosotros quisiéramos seguirlos prestando, no se puede porque son erogaciones que ya no se justifican... estas organizaciones tienen ingresos y apoyos tanto de otras instancias y de la sociedad civil”<sup>120</sup>

Karla Herrera, del Centro para Invidentes señaló que coincidían los tiempos con el desplegado que habían publicado apoyando a la Fundación, “obviamente sin agredir a nadie”, aunque afirmó que desconocía técnicamente el motivo para el retiro de fondos. Señaló también que debían establecer un diálogo para conocer el porqué, saber si habían hecho algo para que se les retirara el apoyo, y poder corregir de inmediato lo que fuera necesario, y en caso de que fuera irreversible, buscar apoyos en fuentes alternas “generar recursos en vez de cerrar programas”.

Otra organización, Fátima trabajaba conjuntamente con el Programa Estatal para la Prevención del Sida (Peppsida) de la Secretaría de Educación y Cultura. Sin embargo, por instrucciones del Secretario de la dependencia, se les ordena se retiren de la organización y “se les aconseja evitar declaraciones y tener posturas en torno a la Fechac y la Iniciativa de Ley de Asistencia Privada” en reunión sostenida en las instalaciones de la dependencia.

La Presidenta del Instituto José David señaló que aunque en su momento se habían opuesto a la iniciativa de ley, el Congreso había escuchado y que

---

<sup>120</sup> Edgar Prado Calahorra, Norte de ciudad Juárez, 9 de febrero del 2004, p. 7ª.



debía haber una ley para regular a las organizaciones. Utilizó un lenguaje mas conciliador atribuyendo al gobierno del estado una actitud siempre de apoyo hacia las asociaciones civiles. Huelga decir que la Fundación del Empresariado señaló que apoyaría a las organizaciones a fin de que se les reintegraran los subsidios retirados y para el 12 de febrero aparecieron las declaraciones del Secretario de Educación en el sentido de que se iba a encontrar la manera de seguirlas apoyando.

### *3.5. Reyes Baeza.*

En medio del conflicto con la Fechac, una nota señalaba que el candidato Reyes Baeza estaba buscando un acercamiento con el sector altruista y el movimiento civilista, con miras a conformar ambientes mas propicios para el fomento al servicio social, sin embargo, los diputados de su partido parecía que “remaban” en sentido contrario. Después, cuando les es retirado el subsidio a las organizaciones, tiene un encuentro con las afectadas y otras mas, donde les expresó su intención de apoyarlas en caso de llegar a la gubernatura. Esto fue confirmado por varios entrevistados. Cuando asume el poder, una de sus primeras acciones es convocar a un Consejo Estatal de Participación Ciudadana, que aglutinó a más de 70 organizaciones y a la plana mayor del gabinete. Pero, lo más importante, reactivó la Junta de Beneficencia Privada que existía en la normatividad, y nombró al frente de la misma a Karla Herrera, la presidenta del Centro para Invidentes, quien había tenido un papel protagónico en los eventos narrados.

### *3.6. Otras Relaciones en el Conflicto.*

La cobertura de los medios de difusión también se vio permeada por las relaciones de poder. Los principales diarios de la entidad son El Heraldo de Chihuahua, de la Organización Editorial Mexicana, el Diario (de Chihuahua y de Juárez) y recientemente el Norte de Cd. Juárez. Se ha dicho que el Diario fue adquirido por el entonces gobernador Patricio Martínez, cosa que siempre se ha negado, sin embargo una nota aparecida el 16 de enero cuando menos hace

evidente que algo pasa, al señalar que el Diario no dedicó “ni una línea” al arreglo que llegaron la Fundación y los diputados, salvo la inserción pagada de la organización y una carta dirigida a su presidente y signada por el Presidente y Director General del Diario, donde le reclama una carta de felicitación al Norte de Cd. Juárez, por la cobertura que tuvo del conflicto. Textualmente afirma “... no es necesario que recurra al pago de una inserción en un periódico cuya circulación es tan escasa como su credibilidad.”

### *3.7. Papel de la Fundación en la Profesionalización de las OSC del Estado*

Una de las personas entrevistadas, Directora Ejecutiva de una organización cuyo trabajo es dar cursos para fomentar el espíritu emprendedor hizo un comentario que es elocuente, cuando le pregunté por las otras sucursales de su organización en otros estados: “... están en la calle, lo que pasa es que aquí la Fundación nos ha obligado a ser cada vez mas eficientes, nos ha profesionalizado, no te imaginas como están en otros estados...”

El mismo comentario me hizo un ex funcionario de la misma Fundación que señaló como había tenido que crear un modelo de caso, que tenía que documentar la organización que pidiera fondos para trabajar, y en base a ello se tenían parámetros uniformes sobre el estado de la institución y así normar el criterio del Consejo que decidiría si se otorgaban o no. En estos casos la institución detallaba su situación y la Fundación podía determinar donde podía hacerla mejorar su desempeño.

Otra vertiente de sus exigencias de profesionalización fue en pedir que los proyectos que se sometían a consideración contemplaran los resultados que se pretendían y –si fuera posible- el impacto social que podían tener. Algo similar a lo hecho por la Secretaría de Desarrollo Social del gobierno federal.

A la vez, en una alianza con el Tecnológico de Monterrey Campus Chihuahua, creo el Centro de Fortalecimiento para las OSC el cual ha impartido

cursos de capacitación en todas aquellas áreas en las que las organizaciones están débiles. Para ello realizan un autodiagnóstico que las refleja.

Esto ha tenido consecuencias positivas y negativas. Dentro de las primeras y la mas evidente es que las organizaciones se han esmerado por tratar de hacer las cosas bien y mejor. Las negativas, el que en ocasiones se observe de una manera simplista, solo cuantitativa, los posibles resultados que pudieran tener las organizaciones cosa que no siempre es posible. La misma Directora Ejecutiva de la organización capacitadora señalaba con enojo y frustración que su "... consejero solo aceptaba ver números y entre más, mejor" cuando en un estudio que se les había realizado se recomendaba acotar su actividad para poder obtener mejores resultados (en términos cualitativos), y el consejero se negaba a cambiar la estrategia. En opinión de la dama, mas de uno de sus consejeros veían a la organización "como su juguete y para hacerlos sentirse mejor con su conciencia".

Un punto débil de las organizaciones es su transparencia mismo que se puso en evidencia con la iniciativa de ley, que si bien es cierto se iba al extremo de pretender controlarlas hasta asfixiarlas, ya que se sabe que hay un amplio margen de ellas que en realidad lucran con las causas que enarbolan y se han convertido en el *modus vivendi* de algunas personas.

Las preguntas que se hicieron al inicio del presente capítulo fueron las siguientes. ¿Existe algún condicionamiento mutuo entre las OSC y la clase política gobernante en el estado de Chihuahua? Se considera que si existe, las organizaciones protagonizaron un enfrentamiento en el cual se puso en evidencia que el gobierno ejercía el poder, sin embargo, no el dominio sobre ellas. En este sentido el hecho de que el gobierno haya utilizado prácticas coercitivas en contra de ellas y que ellas hayan respondido haciéndolo rectificar en ambos conflictos, pone en evidencia que no es una relación en un solo sentido, sino en ambos. Sin embargo dicho condicionamiento esta fuertemente influido del tipo de liderazgo ejercido por quien detenta el poder político. El estilo

autoritario de Patricio Martínez contrasta fuertemente con el de Reyes Baeza que se observa conciliador lo que es percibido por algunos críticos como blando y tibio.

¿La orientación política de las OSC obedece a la lógica de la clase empresarial, y de la elite política gobernante?

El escenario del conflicto obedeció a la lógica empresarial, ya que ésta no coincidió con la gubernamental, sin embargo nuevamente es necesario acotar esta aseveración ya que en la recomposición del poder político, a raíz del cambio de gobierno, se observan a los protagonistas del conflicto en una relación más que armoniosa, y de complementariedad con los órganos de gobierno. Situación absolutamente impensable durante la gestión de Patricio Martínez. Lo que hace suponer que es el perfil del gobernante determinó esta diferencia, mas que la consonancia entre las organizaciones y las lógicas empresariales y/o políticas.

El escenario relativo a la influencia que ha tenido la Fundación en la visión que tienen de si y de lo que deberían ser las OSC, la influencia de la institución ha sido decisiva. En palabras de María del Socorro Tottzintle, de la Amiga de la Obrera la Fundación “ha sido un modelo eficiente, democrático y de participación ciudadana”, en las de Luisa Camberos de Cruz, Presidenta de Fátima, “es ejemplo, es asesoría, es acompañamiento, es gestión... debemos sustentar y justificar nuestras peticiones... también a esto nos ha llevado, a profesionalizar nuestro servicio. En la moderna dinámica de las organizaciones de la sociedad civil, el proyecto marca la necesidad, el camino y los resultados esperados... Que bueno que también nos ha orientado en el buen hacer, pues de esta manera se transparenta nuestra actividad”.

El Centro para Invidentes, es su despliegado de apoyo señala refiriéndose a la Fundación: “nos ha transmitido su visión de hacer las cosas con calidad y con profesionalismo, sistematizando los procesos, ha fomentado una forma

transparente de reportar los apoyos, a través de sus lineamientos para solicitar apoyos, nos ha obligado a no depender solamente de una fuente de ingresos sino a buscar alternativas de apoyo que involucren a mas sectores en cada proyecto”.<sup>121</sup>

En el escenario eficiencia vs. ineficiencia que tiene que ver con el manejo ideológico de los conceptos diciticos gobierno-ineficiente, empresa-eficiente, que se observó en el manejo de los contenidos de las notas periodísticas en la campaña en los medios desatada por ambas partes del conflicto, también se observa la inclinación por la lógica empresarial.

Ejemplo de cómo se ha introducido esta identificación en las OSC es el comentario de una funcionaria de la Fundación en la entrevista que sostuve con ella. Respecto la estipulación de resultados que exigían a todas las organizaciones que solicitaban dinero comentó “es algo muy de la lógica empresarial exigir resultados” para inmediatamente afirmar “lo que es bueno, claro”. Esto aunado a que prácticamente se ha eliminado los financiamientos a *fondo perdido* mismos que son conceptualizados como asistencialistas y paternalistas. Y en la misma lógica a todos los programas se les exigen proyecciones a tres o cinco años en los que se fundamente la sustentabilidad financiera.

En los tres escenarios las organizaciones de la Sociedad Civil del estado de Chihuahua han seguido la lógica empresarial.

¿Las OSC desempeñan un papel más o menos autónomo en la vida social? En el escenario del conflicto analizado si desempeñaron un papel autónomo, incluso se podría decir que a pesar de que se convirtió en una arena donde se enfrentaron los dos partidos mayoritarios, estos fueron eclipsados por el protagonismo de las organizaciones, y en un momento dado, quienes figuraron – de las figuras políticas de los partidos- fueron rebasados ampliamente por los

---

<sup>121</sup> El Herald de Chihuahua, 15 de enero del 2004, p. 20

dirigentes de las organizaciones. Además que demostraron su poder de convocatoria y sobre todo, ser capaces de actuar al unísono, mostrando una unidad interna sorprendente.

En el caso específico de la Fundación, se observó que a pesar de contar con los recursos necesarios para trabajar, su propia constitución jurídica resultó su flanco débil y estuvo en peligro de perder el amplio margen de autonomía de que gozaba. El hecho de que los decretos tengan que ser renovados por el gobernador en turno, previa solicitud de las Cámaras empresariales hace que de cualquier manera continúe siendo vulnerable, ya que aunque en este caso el sector empresarial la respaldó y actuó como si fuera una instancia propia, hubo algunas voces de empresarios –muy pocas- que criticaron la pre-candidatura de su ex presidente por el Pan.

Es importante destacar el hecho de que las tres circunstancias que orillaron al entonces gobernador a modificar la estructura del Comité Técnico de la Fechac, precisamente para quitarle autonomía y controlarla fueron: 1) el hecho de que su fundador y Presidente había brincado a la arena política desde esa plataforma, 2) el creciente prestigio nacional e internacional de la Fundación provocó resentimiento en las altas esferas del poder y se vinculaba con el partido de oposición Acción Nacional y 3) la cantidad de recursos que si fuesen manejados con fines políticos serían altamente redituables. Las tres circunstancias se podían atajar a través del control del órgano de gobierno de la Fundación y las tres son de orden político.

¿Cómo afecta la necesidad de recursos de las Organizaciones su forma de relacionarse con el poder político? Es sabido que el talón de Aquiles de estas organizaciones es la procuración de fondos, sin embargo se observó que cuando el gobierno les retiró los recursos, la respuesta no fue de enfrentamiento y además se le mandó un mensaje muy claro: te necesitamos pero no eres indispensable, hay más recursos en otros ámbitos. Esta posición se relaciona con el perfil profesional de las organizaciones, que han percibido que en la

medida que lo aumente, estarán en una mejor posición para competir con esos fondos.

Sin embargo si se observó mucha cautela en la forma como se expresaron al menos públicamente sobre el retiro de los subsidios.

En privado externaron la opinión de que había sido una clara revancha por el papel protagónico que habían desempeñado el primer grupo al que le quitaron el subsidio. Coincidentemente son organizaciones con un alto perfil institucional.

En esta problemática en específico, la Fundación ha tenido una posición de poder y dominio sobre las organizaciones pues cuenta con los recursos para financiarlas y de esta forma ha incidido en sus prácticas de transparencia.

¿Hay relación entre la forma como interactúan con el poder, y su perfil institucional?

Las diez organizaciones que resultaron con los perfiles institucionales más bajos fueron: dos unidades de Caritas (Parroquial y San Rafael), dos unidades de Alcohólicos Anónimos (Villa Guadalupe y 24 horas), la Asociación Protectora de Niños con Cáncer, un hogar para ancianos, dos albergues (Tarahumara y Casa del Peregrino), la Comisión de Derechos Humanos de Ojinaga, un Patronato para la asistencia de la Diócesis y la Coordinadora Regional Fronteriza de ONG's ninguna fue protagónica en el conflicto referido.

Las diez organizaciones que resultaron con los perfiles más elevados fueron: la **Federación Mexicana de Asociaciones Privadas AC (FEMAP)**, Club de Leones de Nuevo Casas Grandes AC, Instituto Educativo Morelos, **Salud y Desarrollo Comunitario de ciudad Juárez**, Asociación Nacional pro Superación Personal, **Casa Amiga Centro de Crisis AC**, **Instituto Down de Chihuahua**, **Centro de Estudios para Invidentes AC** y Cruz Roja de Ojinaga. Las resaltadas tuvieron papeles protagónicos en el enfrentamiento, aparecieron

firmando los desplegados, haciendo declaraciones o sacando en forma individual inserciones pagadas con su posición.

De esto no se puede concluir que a mayor perfil institucional asuman posiciones mas beligerantes con el poder político, pero si se puede considerar que tienen mas independencia para hacerlo cuando tienen un perfil institucional elevado.

¿Desarrollan un papel de beneficio a la sociedad?

Esta pregunta fue contestada en el capítulo anterior, sin embargo, en las entrevistas y las notas analizadas, las opiniones respecto su papel tuvieron un denominador común: suplen al estado en aquello que no puede o no le interesa atender. "...si el gobierno tuviera la capacidad de resolver solo sus problemas no existiríamos" mencionó contundente Karla Herrera del Ceiac. En la misma sintonía Rosario Mesta de Cosyddac señaló "Las Ongs hacen el trabajo que le corresponde al gobierno, por ende deben ser tratadas con respeto y deben recibir apoyo, no control"

Las organizaciones asimismo exigieron una nueva relación entre sociedad civil y gobierno, o sociedad civil organizada y estado, sobre la base del reconocimiento jurídico por parte de este, de la capacidad filantrópica de aquella, así como la corresponsabilidad en iniciativas y propósitos comunes, y respetando la autonomía que debe tener la sociedad civil, ya que "...por ahora (las OSC) se constituyen en un espacio real de participación ciudadana" Oscar Altamirano Piña (Norte ciudad Juárez, 1º. Feb. p. 8b)



## **CAPITULO IV**

### **IMPACTO DE LAS ORGANIZACIONES: CENTRO DE DESARROLLO ALTERNATIVO INDÍGENA AC Estudio de caso**

En este capítulo se analiza, a través de la experiencia de una organización de la Sociedad Civil, la problemática de medir su *impacto social*, exigencia cada vez mas presente en los requerimientos de fondos de las instancias financieras ya sean oficiales o privadas, nacionales o internacionales.

Esta dinámica es relativamente reciente, se empezó a manejar en la segunda mitad de la década de los noventas en el ámbito internacional, y para el inicio del 2000 llegó a México. Las convocatorias de la Secretaría de Desarrollo Social, quien se ha convertido en una fuente importante de recursos empezaron a solicitar datos que avalaran la actividad de la organización, en programas específicos. Primero fueron los listados de sus beneficiarios directos, después amplió el círculo y pidió de la familia del beneficiado.

A esto le empezó a llamar impacto social. Era una forma de comprobar que la organización efectivamente había hecho lo que decía que hacía. Las organizaciones empezaron a buscar como hacer estudios de su impacto y arribó la problemática al escenario. Inicialmente se consideró la posibilidad de que estuviera diseñada alguna metodología que pudiera aplicarse a todas las organizaciones. Posteriormente se observó que solo algunos lineamientos eran aplicables a todos los casos.

A continuación se detalla la experiencia de una organización que al ser creada, se le exigió que realizara, desde su inicio, la medición de algunos indicadores que se consideró podrían constituirse en su *línea de base*,<sup>122</sup> esto es, la primera medición contra la que se pueda constatar la evolución de las variables que se consideraran, que a futuro, darían indicios de su impacto social.

---

<sup>122</sup> Concepto utilizado en la metodología del Marco Lógico desarrollada y promovida desde la Organización Panamericana de la Salud y el Banco Interamericano de Desarrollo.

#### *4.1. Antecedentes*

Al seno del Programa Interinstitucional de Atención al Indígena (PIAI), coordinado por la Fundación del Empresariado Chihuahuense AC y que aglutina 22 organizaciones que atienden indígenas de la Sierra Tarahumara, se gestó la inquietud de emprender alguna acción que contrarrestara la pobreza y falta de oportunidades de subsistencia de los pueblos indígenas. Para tal efecto se planteó la posibilidad de emprender un proyecto piloto de instalación de “Centros de Trueque” en ciertas comunidades de la Sierra Tarahumara, a fin apoyarlas con el abasto de algunos productos básicos de consumo, mediante el intercambio entre las instituciones y las comunidades; evitando los esquemas de asistencia social y/o de asistencialismo, en un intento de generar un proyecto auto sustentable a mediano o largo plazo para los pueblos indígenas.

Dos de las organizaciones miembros del PIAI, el Instituto Nacional Indigenista y la Diócesis de la Tarahumara, realizaron reuniones con autoridades tradicionales, gobernadores indígenas y miembros de algunas comunidades con el objeto de conocer su opinión respecto al proyecto. Las opiniones recabadas versaban sobre los productos a intercambiar, y qué otros elementos debían incorporarse al proyecto.

Por su parte los interlocutores -personas que se han dedicado prácticamente toda su vida a interactuar con los indígenas-, consideraron que esta iniciativa beneficiaría a la comunidad en la medida en que: activara el intercambio, desmonetarizara, se constituyera en una alternativa de “empleo”, apoyara a las comunidades donde no llega la oferta institucional por estar más retiradas, fuera un medio de abasto de alimento y que facilitara la “comercialización” de los productos que ellos generan. Se asumía que el intercambio sin dinero favorece que se regrese a la familia el beneficio de su trabajo. Estas primeras consultas constituyeron el punto de partida del proyecto.

Se planteó la necesidad de que iniciara, en forma simultánea, un estudio para generar los indicadores de impacto social. Esto es de suma importancia, ya

que la actuación de las organizaciones de la sociedad civil en la mayoría de las ocasiones, ha sido producto de la buena intención de quienes las crean con la finalidad de resolver alguna problemática sentida de la población destinataria de su acción, sin embargo también en múltiples ocasiones por falta de un proyecto estructurado, donde se definan claramente los objetivos del programa y/o proyecto, los esfuerzos pierden efectividad, en el mejor de los casos, o se desvirtúan en el peor, dejando la situación sin resolver o mejorar.

Programas con años de operación se han enfrentado al cuestionamiento a su interior acerca de la eficacia que han tenido en la solución de la problemática que pretendían resolver, y mas ampliamente en el impacto que han tenido a lo largo de su existencia. El carecer de un diagnóstico previo y de la estipulación clara del objetivo que se pretendía alcanzar a través de su actuar ha evidenciado la laguna que tienen para efectos de medir su impacto social.

Al iniciar el programa Centro de Desarrollo Alternativo Indígena AC se planteó la necesidad de subsanar esta carencia. La generación de indicadores directamente enlazados al objetivo del programa desde su inicio, permitiría a futuro darle seguimiento a su evolución.

#### *4.2. El Escenario.*

Comunidades de Tallárachi, Huiyochi, Majimachi, Wuajurana, Norogachi y Rowérachi del municipio de Bocoyna, así como la ciudad de Creel, donde opera un Centro de trueque.

Las observaciones iniciales se centraron en cuestiones logísticas, las que representan escollos importantes para el trabajo.

La primera es que la población indígena está dispersa en áreas extensas y abruptas, lo que dificulta la recolección de información, cualquiera que se decidiera recabar.

El contacto con personas ajenas a la comunidad no es inmediato ni fluido. Los indígenas honran más la cortesía que la verdad y consienten aunque sea algo que no están dispuestos a hacer. No confrontan pero no lo realizan. Si se les presiona menos cooperan.

Se requería de la interlocución, para la obtención de los datos y para la aceptación del observador, de personas que han tenido presencia en las comunidades por más de 20 años. Realizar esta labor, sin ellos, equivaldría a no obtener la información. Hasta ese momento, en opinión de estos interlocutores, todos los programas para la población indígena de la sierra habían sido diseñados, conducidos, implementados y evaluados por la civilización mestiza y todos habían fracasado.

Se precisaba aceptar que se entraba a un mundo diferente y las consecuencias de hacerlo.

Se propuso, si el número de localidades donde arrancara el proyecto se reducía a siete, seleccionar tres de ellas y acompañarlas en el proceso y obtener la mayor cantidad de información de la comunidad a través de fuentes oficiales (aspecto cuantitativo: censo educativo, estadísticas de salud etc.) y a través de la observación, para detectar los cambios que pudieran ser producto del programa, (aspecto cualitativo). Sin embargo, se visitó la totalidad de las comunidades originales.

El grupo de interlocutores está constituido en su totalidad por hombres ligados a la iglesia católica, dos son sacerdotes, uno diocesano y el otro jesuita, y tres son ex seminaristas. Todos ellos han trabajado por más de 20 años en las comunidades serranas, específicamente con los grupos indígenas y es indiscutible su ascendiente sobre ellos. Esta fue una consideración para tomarlos en cuenta como interlocutores.

Se puso en evidencia su poca anuencia a apoyar el proyecto, aduciendo como razón el preservar la cultura de los grupos indígenas. Esto es, asumieron

el rol de defensores de esta. Cuestionaron acremente la actividad de gobierno al que consideraron asistencialista y corporativista. Señalaron que haber impuesto formas de organización política propias de nuestra cultura sobre las tradicionales indígenas, violentó sus estructuras jerárquicas e introdujo elementos extraños para ellos, el Comisario de Policía por ejemplo, ya que ellos no tienen nada que haga las veces de él.

También es importante señalar este contexto por el control o dominio que estos grupos ejercen sobre los indígenas. El solo hecho de pedir una reunión para discutir sobre el programa, abrogándose la representación de aquellos, fue indicativo de cómo se percibían ellos mismos y a los indígenas.

#### 4.3. Los Tarahumaras y cómo han sido percibidos.

Múltiples estudios han brindado información sobre este grupo étnico<sup>123</sup>, cuya extinción había sido pronosticada desde fines del siglo XIX<sup>124</sup>, pero que ha mostrado una increíble capacidad de resistencia y adaptación a la cultura del mestizo.

Es a finales del siglo XIX que se realiza el primer estudio antropológico de los tarahumaras. El noruego Carl Lumholtz realiza cuatro expediciones a la Sierra entre 1890 y 1898 y posteriormente publica lo que sería la primera descripción científica de este grupo étnico. Los describe como *trogloditas americanos*<sup>125</sup> asumiendo lo que posteriormente se denominaría como la *visión primitivista*, aquella que se fascina con el encuentro de lo que consideran una tribu primitiva conservada y por ende singular, única, fascinante y cautivadora.

Una variante de esta concepción es el *primitivismo racial* que concibe al tarahumara como “un ejemplar de una raza única cuya resistencia física y

---

<sup>123</sup> En la *Historia de los pueblos indígenas de México, Civilizar o exterminar. Tarahumaras y apaches en Chihuahua, siglo XIX*, de Carlos González H. y Ricardo León G, hay una relación pormenorizada de los trabajos acerca de la cultura tarahumara hasta la época actual, p. 15-20

<sup>124</sup> Lumholtz, Carl: *El México desconocido*, 2 tomos, INI, México 1986 (1ª. Edición inglés, N. Cork 1904)

<sup>125</sup> Lumholtz, Carl, *ibid*, Tomo 1, pp. XIV

adaptación a un medio natural hostil llegan a asombrar a la ciencia médica”.<sup>126</sup> Superioridad física que se comienza a poner en evidencia a partir de su participación en carreras desde el año 1926.

Posteriormente pero dentro de esta misma óptica primitivista, pero ahora enfatizando la resistencia al cambio se ubican los trabajos de Basauri de México y la investigación realizada por Bennet y Zingg antropólogos norteamericanos en 1930. Estos logran una descripción detallada de los tarahumaras, y establecen los rasgos culturales que han desaparecido, los que han persistido, los deteriorados, los de introducción foránea y los combinados<sup>127</sup> clasificación que sigue vigente a pesar del tiempo transcurrido, y en la que se consignan los elementos de la cultura mestiza que han ido incorporando: el servicio religioso en la iglesia, oraciones en castellano, señal de la cruz, crucifijo y rosario, apretón de manos, el compadrazgo, la Semana Santa, la danza *pascol* y la *matachina*, los animales domésticos, las herramientas de acero e instrumentos musicales.

Otras dos visiones que enfatizan la resistencia al cambio, sin embargo desde ópticas completamente opuestas son las de Antonin Artaud que la exalta como sobreviviente ante los embates de la cultura occidental y Francisco Jordán<sup>128</sup> que destaca su atraso y miseria, pero ello no es por su capacidad de resistencia sino por el olvido, abandono o incapacidad de la sociedad mestiza y sus instituciones. Ve el afán civilizatorio como positivo.

Sin embargo siempre ha estado latente la visión de que el indígena puede, y debe (siempre en esas ópticas), cambiar. En 1906 el entonces gobernador del estado Enrique C. Creel manda al congreso una iniciativa de ley sobre civilización y mejoramiento de la raza tarahumara, en cuya exposición de motivos adopta esta visión: enfatiza su falta de integración en la vida económica, tanto como productores como consumidores, hace un recuento de los agravios

---

<sup>126</sup> Sariego, Juan Luis: *El indigenismo en la Tarahumara. Identidad, comunidad, relaciones interétnicas y desarrollo en la Sierra de Chihuahua*, p. 43

<sup>127</sup> Bennett, Wendell C. y Zingg, Robert M.: *Los Tarahumaras. Una tribu india del norte de México*, p. 575-581

<sup>128</sup> Jordán Francisco: *Crónica de un país bárbaro*, p 39

de que han sido objeto desde la colonización, critica el código de Indias atribuyéndole un doble abordamiento del problema indígena, por una parte los discrimina socialmente (lo dicho por seis indios equivale a lo dicho por un blanco) y por otro los sobreprotege. Esto último devino, en la óptica del gobernador, en un impedimento para su desarrollo, lo equipara al niño siempre tutelado por el padre, situación que le impide relacionarse de igual a igual con los demás ciudadanos y desarrollar sus posibilidades.

Prolongar el estado de eterna minoridad, de falta de iniciativa, de constante tutela y de perpetua dependencia del poder público, equivale a despreciar las enseñanzas de la historia y a exponerse a ejecutar una obra baldía y sin resultado práctico ninguno. Dejarles a los indios la libre y absoluta disposición de lo que se les done, es tanto como constituirlos en terratenientes interinarios, enriqueciendo a unos cuantos especuladores y aumentando los vicios, la falta de cultura y el horror que contra el blanco siente actualmente esa *raza inferior*. (El subrayado es nuestro)

Hay, pues, que combinar dos tendencias absolutamente distintas, si no es que absolutamente diversas y encontradas: la propiedad individual y el derecho de disponer limitadamente de ella; la protección que necesita el incapacitado y el libre goce de lo que le toca al ciudadano; la propiedad territorial, de cuyos productos puede y debe aprovecharse el dueño, y la propiedad restringida e inalienable a fin de que no pueda deshacerse de ella quien hará mal uso de su derecho luego que lo goce sin trabas ni dificultades<sup>129</sup>.

En atención a esas consideraciones se propuso en la ley un sistema de reserva o *homestead* al estilo norteamericano.

La corriente del indigenismo que cobra auge a partir de la década de los 30 y aunque ha modificado sus estrategias, en principio parte de la premisa de que el indígena es un ciudadano de la nación y por ende hay que facilitarle que asuma dicho papel a cabalidad, sobre todo a través de la educación. Es en este marco que surge la iniciativa de una propuesta de mejora del pueblo Tarahumara en 1936 durante el gobierno de Cárdenas a partir de un diagnóstico encargado al Departamento del Trabajo, y cuyo objetivo era proponer medidas “que puedan constituir las bases para la prosperidad económica de aquella

---

<sup>129</sup> Creel, Enrique C. “Exposición de motivos que presentó el Ejecutivo del Estado de Chihuahua sobre civilización y mejoramiento de la raza Tarahumara” en El Indigenismo en Chihuahua, compilador Juan Luis Sariago, Escuela Nacional de Antropología e Historia, (ENAH) Unidad Chihuahua, 1ª. Ed. 1998 pp. 25

raza". Los grandes resortes que plantea el documentos son: la madera, (que se constituyeran en proveedores del gobierno federal y la industrializaran haciendo muebles para las escuelas de toda la república), el oro y plata (en las regiones productoras dar ocupación a los indígenas y beneficios del subsuelo de sus tierras), en las zonas irrigadas por el Conchos y San Pedro crear colonias (previo reajuste de los blancos que habían acaparado los mejores lotes), y quizás la más radical, crear dos grandes colonias una en San José de Albuquerque y otra en Babicora poniendo menonitas como directores de las mismas, esto con la finalidad de que estos últimos contribuyesen al progreso del país.<sup>130</sup>

Posteriormente, en 1952 se crea el Centro Coordinador Indigenista de la Tarahumara (CCIT) en Guachochi, segundo en la república después del de San Bartolomé de las Casas en Chiapas. Su antecedente en el estado había sido el Consejo Supremo Tarahumara formado en 1939 y a su solicitud se crea, catorce años después el CCIT, "organismo a través del cual se hicieron presentes en la Sierra de Chihuahua las teorías y prácticas de la acción integral que por esos años pregonaba el recién creado Instituto Nacional Indigenista"<sup>131</sup> Su acción encaminada al cambio social, se ha centrado en tres ejes: la explotación del bosque, la tierra y la escuela.

Por otro lado, los jesuitas, desde la colonización de los territorios y hasta 1767 año en que fueron expulsados del país hicieron esfuerzos por convertirlo al cristianismo. En el período que la orden estuvo ausente del territorio, que va desde el año de su expulsión hasta 1900, los indígenas asimilaron a sus prácticas, con gran laxitud de la ortodoxia, el legado de los jesuitas: se raramuriza el cristianismo.<sup>132</sup>

---

<sup>130</sup> "La raza Tarahumara". Investigación realizada por el Departamento del Trabajo, en *El Indigenismo en Chihuahua*, Juan Luis Sariago, Compilador, p. 41

<sup>131</sup> J. L. Sariago, *op. cit.* p. 11

<sup>132</sup> J. L. Sariago, *El Indigenismo en la Tarahumara*, pp. 67



#### 4.4. La Cultura Rarámuri.

El eje central de su vida es religioso: la celebración de sus festividades se convierte en una prioridad y los animales forman parte de ellas. Sus fiestas y rituales aunque todos son en mayor o menor medida colectivos, se realizan unos para acompañar la vida del indígena, otros son ritos de la comunidad.

Dentro de los primeros están el de nacimiento, agradecimiento a Dios, matrimonio, reconciliación (juicio y dialogo privado con Owirúame), ritos para el control de fuerzas del mundo, curaciones y rituales de muerte. Dentro de los segundos están los ritos de fertilidad o primavera y los de esterilidad o invierno.<sup>133</sup>

Tienen rebaños<sup>134</sup> para sacrificarlos cuando celebran una fiesta o cuando van a entregar el alma de un muerto. Tomando en cuenta esto, el número de chivas es relevante, no como riqueza, sino como elemento indispensable para seguir realizando sus tradiciones.

El maíz aparte de ser su alimento básico, es utilizado para preparar el tesgüino, bebida ampliamente utilizada para compartir tanto festejos, como cargas de trabajo. “El tesgüino es un elemento central de la identidad, de la religiosidad y del *ethos* del pueblo tarahumara”.<sup>135</sup> Si hay maíz, podrían preparar tesgüino, celebrar fiestas y compartir trabajos comunitarios o personales con ayuda de la comunidad. Esto es tan importante para ellos que incluso, llegan a quemar la poca leña que tienen para calentarse, preparando la bebida y quedando desprovistos para los tiempos de frío. El número de tesgüinadas realizadas por la comunidad también arroja luz acerca del fortalecimiento de sus tradiciones y por ende de su organización social (tradicional) ya que brinda cohesión a la comunidad. En la medida en que puedan continuar con sus

---

<sup>133</sup> Sariego Juan Luis, *op.cit.* p. 66

<sup>134</sup> El tener animales domésticos es considerado por Bennett y Zingg como rasgo de introducción foránea, sin embargo en la actualidad esta perfectamente asimilado.

<sup>135</sup> Molinari, Claudia “Beber o no beber tesgüino, identidad y conversión en la Tarahumara, en *Identidad y Cultura en la Sierra Tarahumara*, p. 155

tradiciones, esta organización se robustece, en la medida en que no lo hagan, se debilita.<sup>136</sup> La observación del proceso contribuiría a captar ese robustecimiento, en caso de que se dé, o por el contrario su debilitamiento.

En cada uno de los rituales y fiestas en que participa –trátase de momentos especiales de su trayectoria vital o de celebraciones colectivas- el *raramuri* recuerda, reproduce y actualiza su visión del mundo: los hombres deben andar y comportarse con rectitud en el camino de la vida, deben celebrar y bailar para contribuir a que *Onorúame* –el que está arriba-, siga dándonos la vida, el maíz y el *tesgüino*. Porque la vida se expresa en la regularidad y fertilidad del ciclo agrícola, en el equilibrio con la naturaleza y en la reconciliación entre los hombres. Por eso hay que danzar, celebrar y beber *tesgüino*. Hombres mujeres y niños lo beben en sus fiestas y labores cotidianas como símbolo de su cohesión social y, en reciprocidad con Dios, se lo ofrecen en cada una de sus ceremonias, esparciéndolo hacia los cuatro puntos del universo y utilizándolo para pedir la lluvia, curar las tierras, los animales, las enfermedades y para agradecer la cosecha. Porque sin *tesgüino* no se obtiene la lluvia, sin lluvia no crece el maíz y sin maíz no se puede hacer *tesgüino*.<sup>137</sup>

No existe en su cultura el concepto de acumulación de riqueza pues para ellos *kórima* representa la obligación del que tiene, de compartir con el que carece. Quizás su productividad debe medirse con otras escalas y se pudiera referir a la propia continuidad del proceso de intercambio (trueque) a lo largo del tiempo.

Su concepto de tiempo es diverso al nuestro, por lo que es indispensable respetarlo. El programa, por tanto, debía crecer desde la propia concepción en la toma de decisiones desde la comunidad.

#### 4.5. Planteamiento del Problema.

El objetivo del programa en el largo plazo era incidir en el bienestar de las comunidades específicamente en el aspecto alimentario. La procuración de alimento básico a la población indígena se realizaría a través de un intercambio de trabajo artesanal sin el asistencialismo y paternalismo de los programas

---

<sup>136</sup> Las posiciones respecto al *tesgüino* han sido polémicas. Bennett y Zingg señalan claramente que un rasgo que han adoptado de la cultura occidental es el *beber la segunda noche, y por ende el esquema de beber* (Op. Cit. Pp. 581). Fernando Jordán describe la práctica en términos negativos, afirma que convierte al indígena en “violador, adúltero y asesino”. Sarioego señala que algunas de las patologías del tarahumara provienen de su proclividad a dicho consumo, en la que no pocos observadores han visto el mal endémico de dicha raza. J. L. Sarioego, *op.cit.* p. 47

<sup>137</sup> J. L. Sarioego, *op. cit.* p. 69.

gubernamentales. El objetivo de nuestro trabajo era generar indicadores para medir el impacto que el programa pudiera tener en el bienestar de la población beneficiada.

Lo que se comenzó a perfilar como el problema básico para, a partir de ahí generar los indicadores de impacto, era medir los resultados del proyecto, y lo que se observó como el más importante era su apropiación por la comunidad. Si la comunidad no lo percibía como de ellos, los esfuerzos realizados resultarían inútiles. Esta experiencia se ha repetido en múltiples ocasiones, sobre todo con proyectos diseñados desde fuera e implementados sin contar con dicha apropiación.

Este apropiamiento del proyecto estaría referido al involucramiento en los asuntos del Centro de Trueque, a la atención que le brindarían, al interés, a la continuidad de las operaciones a través de su trabajo y a la réplica que se generara, esto es, las comunidades que conociéndolo, quisieran ingresar al programa.

En el esquema establecido en el apartado del Marco Teórico relativo al impacto social, nuestra cadena de objetivos se estructuró de la siguiente forma.

El primer renglón señala la reflexión previa necesaria para implementar el proyecto, teniendo en cuenta el objetivo final al que se aspira, a partir de él, la pregunta que se responde es el resultado que debemos obtener como condición para conseguirlo, después viene la reflexión de cómo a través de que medios, esto es las estrategias que tengo que implementar, y por último las acciones concretas a realizar. En este sentido, la reflexión va de lo más general a lo concreto. Sin embargo una vez que se implementa el programa, se operativiza esta reflexión a partir de las actividades concretas a realizar que, de darse como están planeadas, llevarán a conseguir el objetivo final.

Cuadro 20: Marco conceptual del estudio de impacto

Objetivo Final B (Cambio buscado) →	Objetivos Intermedios A (Qué hacer para lograrlo: si A entonces B) →	Objetivos operativos (Cómo hacerlo: Inversiones y estrategias para realizar lo que se necesita) →	Actividades y tareas (insumos, costos) ↓
Modificación significativa de las condiciones sociales de vida de la población beneficiaria en cuanto a nutrición y alimentación.	Mejorar la alimentación de la población indígena ←	Trueque de alimento por artesanía. Apropiación de la comunidad del proyecto. ←	Crear centros de trueque en las comunidades, un almacén de alimentos en Creel y uno de artesanías en Chihuahua, organización de la logística para el traslado. ←

Fuente: elaboración propia a partir de la teoría del Marco Conceptual

Tomando en cuenta las características del proyecto, su objetivo y los valores de la cultura Rarámuri, la medición del impacto se asumió con cautela y aceptando los siguientes limitantes: medir el impacto implicaba describir las modificaciones en las variables de interés. Determinar las variables de interés implicaba incluir aquellas variables cuantitativas que pudieran ser descritas a partir de un registro inicial, por ejemplo el censo educativo de las comunidades, los registros de salud de los promotores, suponiendo que se pudieran obtener al menos de las tres comunidades que se pretendía monitorear. Esto permitiría contrastarlos en un período determinado, con la finalidad de verificar si hubieran tenido cambio significativo. Estos aspectos cuantitativos servirían para contextualizar la situación de las comunidades desde una perspectiva socio demográfica.

Se requería también de otro grupo de variables de interés de naturaleza cualitativa. Su observación nos permitiría, captar las diferencias que se hubieran generado en la comunidad. Para esta observación era indispensable partir de la

concepción del rarámuri, de su religión, los alimentos, la organización social, el trabajo, las festividades y el tiempo.

#### 4.5.1. Problema Eje y Alternos.

Con todos estos elementos en mente se procedió a definir el problema eje. Se consideró que en la medida que la comunidad se apropiara del programa, este funcionaría. El apropiamiento del programa sería nuestro primer resultado a lograr. El peso de la decisión y seguimiento comunitario, para este caso, fue la premisa básica a evaluar. Era la condición central que desencadenaría los procesos alternos que pretendíamos evaluar y se midió a través de dos variables: el interés de la comunidad en el programa, de naturaleza cuantitativa, cuyos indicadores son la cantidad de artesanos que intercambian y el volumen del intercambio realizado.

La segunda variable, de naturaleza cualitativa fue el control de la comunidad sobre el programa. Para este caso los indicadores observados fueron la solución comunitaria a los conflictos de intereses, la vigilancia del funcionamiento del centro y la corrección que realice la comunidad de la operación.

A partir de este problema eje, se consideró otras dos vertientes o problemas alternos. Uno se refirió al impacto que en el ámbito social pudiese generar el proyecto, en este caso se buscó observar dos variables, la réplica y la migración de la población de las comunidades. Para el primer caso el indicador fue dado por la cantidad de comunidades que solicitaron el programa, para el segundo el aumento o disminución de la población en las comunidades. Sin embargo, los grupos indígenas tienen una gran movilidad geográfica, de ahí que este último se desechó.

El otro eje alternativo se refiere al impacto en el bienestar al interior de la comunidad el cual tiene dos vertientes. Para la primera inicialmente se consideró

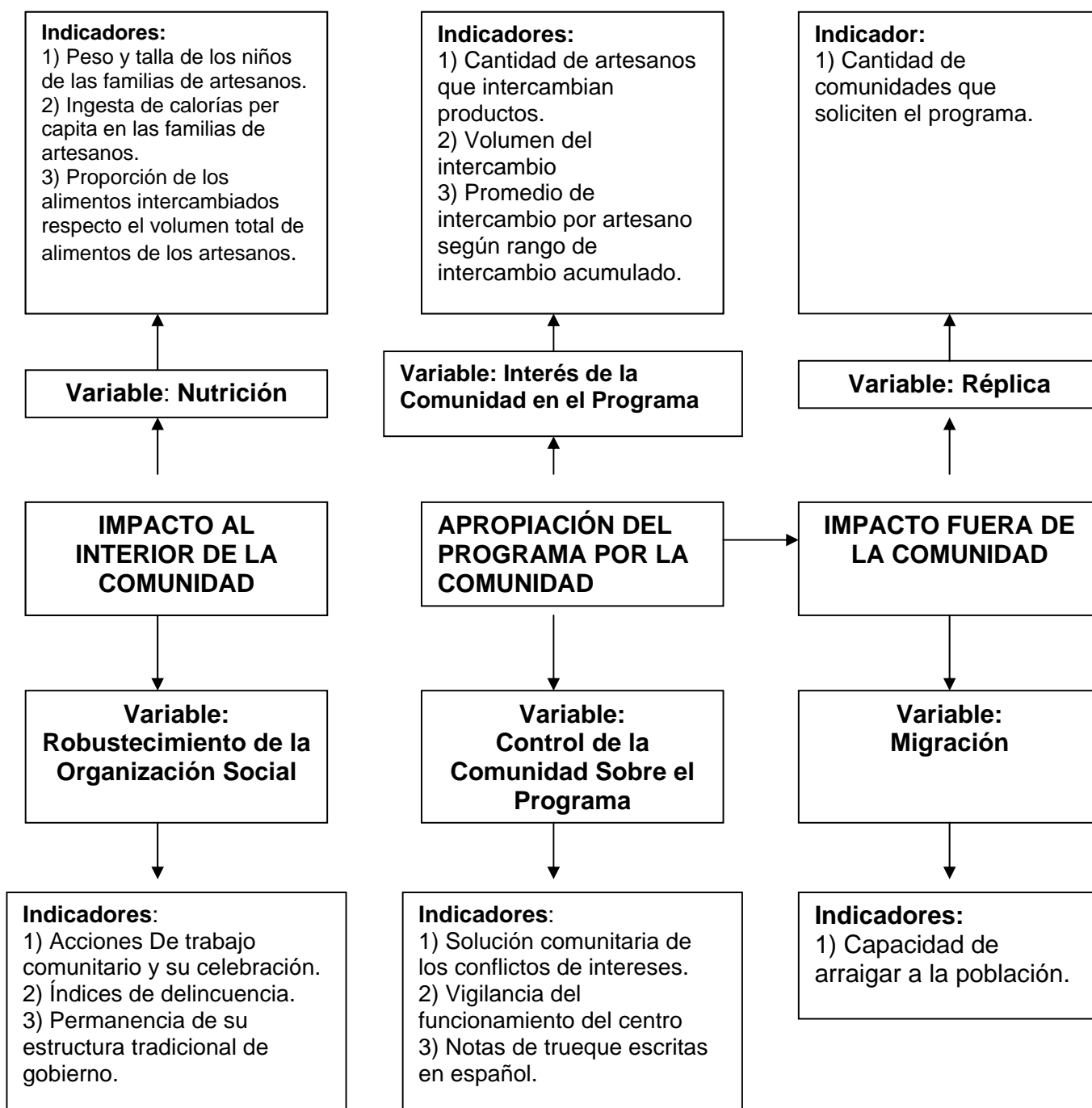
dar seguimiento a los aspectos de salud: indicadores de mortalidad, morbilidad, desnutrición e índice de enfermedades.

Sin embargo las brigadas de salud que podían proporcionar los datos acerca de estos indicadores, concentran los datos de varias comunidades y no los proporcionan desagregados. Cuando se les pidió la información por comunidad, los criterios para clasificar los datos variaban de una a otra brigada, lo que impedía hacer comparaciones. Por otro lado, los censos educativos a partir de los cuales se generó una base de datos de todas las comunidades, aunque brindaron un perfil educativo de las mismas a una fecha determinada, debido a la movilidad natural de los indígenas no constituyeron una fuente de información que pudiésemos utilizar para darnos una idea del arraigo que pudiera derivarse de la operación de los Centros de Trueque.

Como alternativa de información de salud, se consideró realizar un monitoreo del peso y talla de los niños de las familias de artesanos involucrados en el proyecto, a fin de conocer si sufren modificaciones importantes, así como cuantificar el consumo alimenticio dentro del hogar de las familias de artesanos que acceden al programa y dividirlo entre el número de integrantes de la familia. Para ambos indicadores se consideró contemplar una comunidad de control, esto es, una comunidad donde no opere el programa y que tenga características similares a aquellas donde se realice la medición.

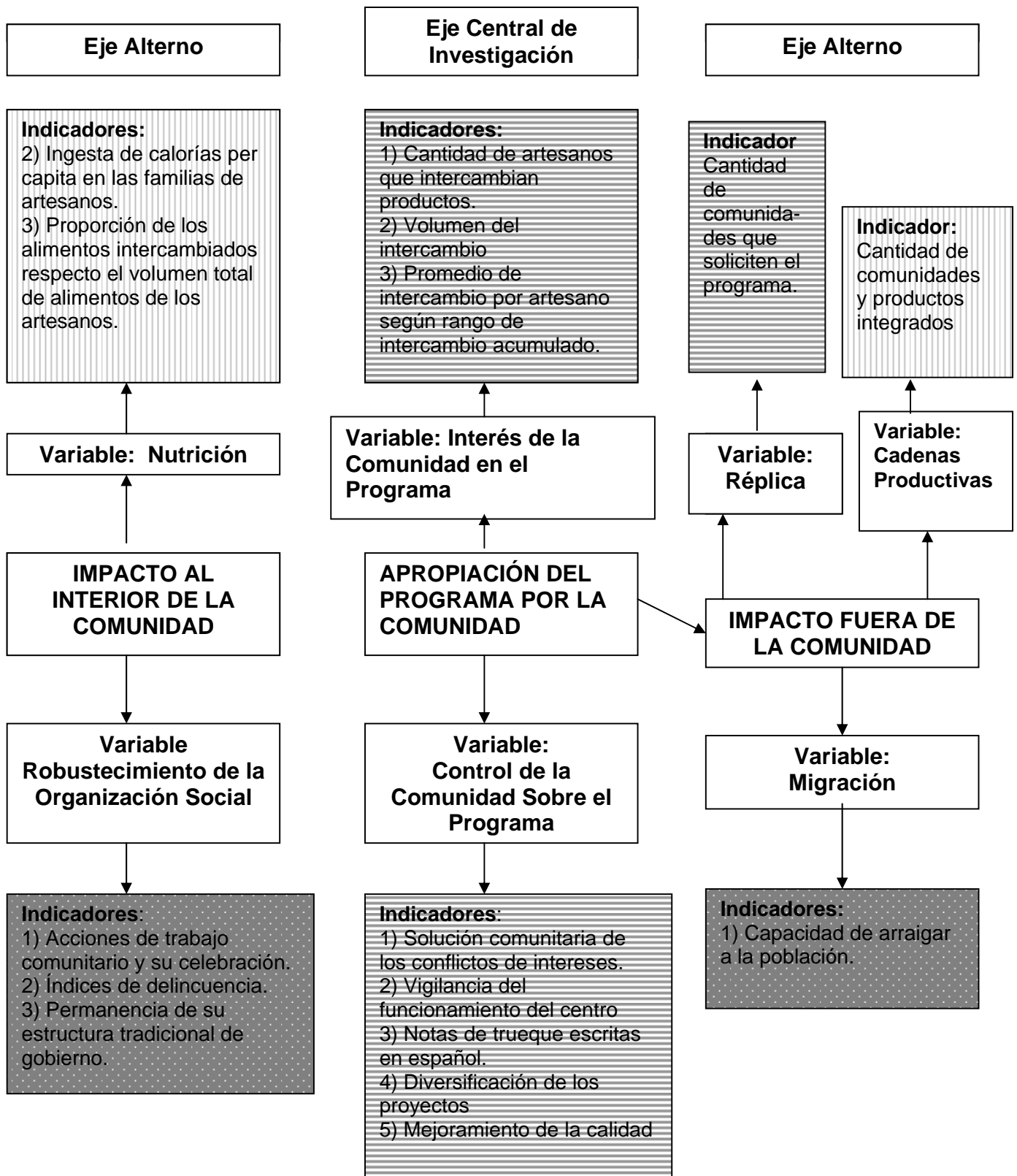
Para la segunda vertiente del impacto en el bienestar la variable a observar era el robustecimiento de la organización social. Es importante resaltar que dentro de los objetivos del programa se plantea realizar el intercambio de alimentos por artesanía *para su buen vivir*. Para este caso se pretendía observar los procesos y relaciones tales como las festividades, las tesgüinadas, el trabajo comunitario, las prácticas tradicionales y los cambios de autoridad al seno de la comunidad ya que para los indígenas estas actividades son las que se consideran importantes para ese buen vivir. Este enfoque metodológico nos permitió plantear el esquema de observación de la siguiente forma.

Cuadro 21: Ejes de investigación 2002



Sin embargo, el trabajo realizado los tres años, modificó el esquema de la siguiente forma:

Cuadro 22: Ejes de investigación modificados 2004





Como se observa, el nivel de impacto esperado en este proyecto es a nivel de beneficiarios: el eje alterno de impacto al interior de la comunidad tiene repercusión directa en este nivel. El eje principal y el eje alterno de impacto fuera de la comunidad –en su vertiente cuantitativa- inciden mayormente en el nivel organizacional y solamente la variable migración pudiera incidir en el nivel contextual o social en el largo plazo, sin embargo todavía no se puede medir.

El indicador *peso y talla de los niños* se desechó pues no se está en posibilidades de implementar los operativos que fueran necesarios, además como indicador de impacto social se considera si el peso y talla de los hijos de los hijos de los actuales artesanos se modificarán gracias a los alimentos proporcionados por el Cedain, medición que escapa a las posibilidades de la organización.

Se aumentaron dos indicadores a la variable *control de la comunidad sobre el programa*: la de la diversificación de los proyectos y el mejoramiento en la calidad de la artesanía intercambiada. Asimismo se añadió la variable *cadena productivas*, en el eje impacto fuera de la comunidad, cuyo indicador es cantidad de comunidades y productos agregados.

Los señalados en el esquema con rayado horizontal son los que se han podido monitorear en estos tres años, los rayados verticales apenas se cuenta con la información para iniciar su monitoreo y resaltados en gris oscuro con lunares no se les ha podido dar seguimiento.

#### 4.6. Problemática Administrativa.

El proyecto estaba planeado y diseñado para ser sustentable al tercer año. Sin embargo esta sustentabilidad no se logró y se comenzó a cuestionar el proyecto, dos factores habían incidido en ello: la dirección había recaído en una persona que se centró en consolidar la aceptación de las comunidades del proyecto más que en la labor de venta de artesanías, asimismo hizo crecer el

aparato administrativo de una manera poco prudente o recomendable de tal forma que los costos se elevaron en una proporción desmedida.

La fase de implementación fue en los últimos meses del 2001. El intercambio inició en el mes de febrero del 2002. Para diciembre del mismo no se había comercializado la artesanía, el personal de la oficina central ubicada en Chihuahua ascendía a 8 personas mientras que la operación logística de entrega y reparto recaía en solo una persona.

La proyección financiera para el 2003 contemplaba la siguiente estructura de gastos: gastos fijos del orden del 58%, alimentos 14.6%, el restante 17.4% gastos diversos. Esto es, por cada peso que se gastaba, .14 centavos eran de alimento y .86 era el costo de llevarlos y administrar. El directivo argumentó que el proceso de entrar en las comunidades había requerido mucho esfuerzo y que la artesanía, por problemas de control de calidad no se estaba vendiendo como se esperaba.

El segundo factor fue el Consejo de Administración, mismo que estaba formado por grandes empresarios y que nunca funcionó como tal, salvo por tres honrosas excepciones.

En el 2003 hizo crisis la situación y se tomó la decisión de liquidar a todo el personal, se cambió el Consejo y empezó una nueva administración. El nuevo Presidente del Consejo nombró como Director a una persona que no tenía el perfil que se requería. Después de cinco meses se volvió a cambiar y se nombró a una persona con una amplia trayectoria de trabajo en las comunidades indígenas, que además conocía a los interlocutores y con una visión más pragmática respecto la cultura indígena.

El personal se redujo a cuatro personas (incluido el Director) y una estudiante que empezó prestando su servicio social y ha continuado. Para finales de ese año la totalidad del almacén de artesanías se había vendido.

La estructura de costos se modificó para finales del 2004 a una relación de .54 centavos de alimentos (y otros programas) contra .46 centavos de costo operativo y administrativo.

#### *4.7. Resultados.*

Una de las primeras observaciones resultantes del análisis de la información y que confirmó los resultados del primer año, es que los artesanos siguen intercambiando durante los meses de actividad agrícola fuerte, situación esta que se había previsto no ocurriría.

4.7.1. Eje central: apropiación del programa por la comunidad.

4.7.1.1. Variable: interés de la comunidad en el programa.

*4.7.1.1.1. Indicador: Cantidad de artesanos que intercambian productos.*

Durante los tres años se estuvo capturando la información de los intercambios en bases de datos, lo que posteriormente permitió la comparación del comportamiento de los mismos.

La correspondiente al 2002 solo contenía el volumen global de alimentos intercambiados, las de los siguientes años consignaron los artículos intercambiados, de forma de que la institución pudiera listar datos pormenorizados de los receptores de los alimentos, así como de las cantidades que recibió. Esto se hizo así como una estrategia de previsión, para satisfacer en un futuro los requisitos de información de impacto que generalmente solicitan las instancias que proveen fondos a las organizaciones.

La cantidad total de artesanos que han intercambiado cuando menos una vez en los centros ascendió a 2,255 El segmento que intercambió en los tres períodos ascendió 258 artesanos (11%), los que intercambiaron dos períodos fueron 477 (21%) y los 1520 restantes solo lo hicieron una vez (68%)

**Cuadro 23. Cantidad de artesanos por comunidad y variación porcentual**

Comunidad	2002	2003	Var. %	2004	Var. %
Rowerachi	112	95	-16	84	-12
Tallarachi	60	68	33	96	41
San Luis	99	101	2	101	0
Magimachi					
Huillochi	77	77	0	110	42
Wajurana	157	192	22	153	-21
Creel	166	127	-24	182	43
Norogachi	392	366	-7	288	-22
Bawinocachi				54	
Choquita				40	
Cerocahui				44	
Sin centro	4	1		1	
<b>Total</b>	<b>1067</b>	<b>1027</b>	<b>-4</b>	<b>1153</b>	<b>12</b>

Fuente: elaboración propia a partir de las notas de trueque.

Si tomamos en cuenta solo la cantidad de artesanos de las primeras siete comunidades para el cálculo del 2004, esta asciende a 1014 esto es tuvieron un decrecimiento global de 1.3%. Tomando en cuenta las tres comunidades que se sumaron, se incrementó un 12%.

Por comunidad solo Norogachi, Wajurana y Rowerachi han tenido descenso en ambos períodos, mientras que Hillochi y Tallarachi lo han aumentado en forma significativa. Hay que destacar que estas dos últimas comunidades son de las que tienen menos tradición artesanal. El descenso en las primeras puede ser explicado por el hecho de haber introducido controles de calidad de los productos y no aceptar algunos por carecer de demanda. Esta pendiente de verificar quiénes y en qué medida han sido afectados por esta medida.

#### *4.7.1.1.2. Indicador: Volumen del intercambio.*

El volumen de intercambio ha ido aumentando consistentemente. Se puede observar que el segundo año de vida del Cedain, que fue cuando se dio la crisis financiera que casi lo orilla a cerrar, aun en esas circunstancias

adversas tiene un aumento en el volumen de alimentos y artesanía intercambiado.

**Cuadro 24. Cantidad de artesanos y volumen de intercambio anual**

Año	Cantidad de artesanos	Volumen del intercambio	Cantidad de comunidades
2002	1067	323,539	7
2003	1027	350,091	7
2004	1153	633,773	10

Fuente: elaboración propia a partir de las notas de trueque.

El volumen de intercambio se dispara durante el último año por el aumento de tres comunidades al proceso, sin embargo, la cantidad intercambiada por las siete comunidades iniciales también representa un incremento significativo, ya que ascendió a 578,497 esto es un 65% más que el año anterior.

**Cuadro 25. Volumen total de intercambio por comunidad y variación porcentual**

Comunidad	2002	2003	Var. %	2004	Var. %
Rowerachi	58,773	77,279	31.4	93,027	20.3
Tallarachi	15,250	22,333	46.4	55,001.5	146
San Luis	45,952	42,077	-8.5	79,102	87.9
Magimachi					
Huillochi	29,241	30,319	3.6	66,451	119
Wajurana	61,590	64,416	4.6	121,998	89.3
Creel	51,982	39,529	-24	83,433	111
Norogachi	60,751	74,088	21.9	79,484.5	7.3
Bawinocachi				20,420.5	
Choquita				10,268	
Cerocagui				24,588	
<b>Total</b>	<b>323539</b>	<b>350041</b>	<b>8.1</b>	<b>633,773.5</b>	<b>81</b>

Fuente: elaboración propia a partir de las notas de trueque.

Como se observa el volumen global de intercambio creció del 2002 al 2003 apenas un 8.1%, que, tomando en consideración que el volumen de artesanos decreció en ese mismo período un 4%, la media por artesano aumentó también en 12.4% pasando de 303.22 a 340.83 pesos.

En el 2004 el incremento en cinco de las siete comunidades es sustancial, solo Norogachi tiene un modesto 7.3%, seguido de Rowerachi con 20.3% en ambos casos menor que el del período anterior. Nuevamente son Tallarachi y Huillochi las que tienen el crecimiento más alto de las siete comunidades. No se tiene una explicación para esto último, una hipótesis es que quizás mas rancherías están bajando a intercambiar a los centros, pero también en este caso se requiere verificar. Es de llamar la atención el caso de Tallarachi que es de las comunidades donde se observa en forma más nítida el choque cultural sobre todo a través de los niveles de alcoholismo.

El total del volumen de intercambio de las siete comunidades originales ascendió a 578,497 lo que representa un incremento del 65.2%

El aumento en el volumen de intercambio con relación a la cantidad de artesanos que en términos generales permaneció estable, significa que las personas aumentaron la cantidad de bienes intercambiados.

#### *4.7.1.1.3. Indicador: promedio de intercambio por artesano según rango de intercambio acumulado en los períodos.*

Se tenían los datos para calcular el volumen que cada artesano de la base de datos había intercambiado en los tres períodos. Para efecto de análisis, se agruparon los intercambios individuales en rangos de cien pesos.

Durante el período 2002, se observó que tres personas intercambiaron mas de tres mil pesos, se revisó la base de datos correspondiente y se encontró que el registro que llega a 8,311.00 corresponde al Padre Juan Córdova, sacerdote diocesano y uno de los interlocutores mencionados al inicio del trabajo. Enseguida, de San Luis Magimachi, una mujer, Noreta Cruz Rivas intercambió 3,774.00 y por último, de Norogachi, un hombre, Calistro Espino cuyo intercambio ascendió a 3,392.25

En los tres períodos se observó que los mas intercambiaron volúmenes pequeños y los menos, grandes volúmenes.

Esta disparidad, hace difícil medir en términos de este volumen, las personas beneficiadas. Cuando se realizó el primer análisis de la información del 2002, se supuso un promedio de siete miembros de familia, incluido el artesano. Si durante ese año, se intercambió alimento con 1,083 artesanos quiere decir, si la proyección del tamaño de la familia es correcta, que se beneficiaron 7,581 indígenas. Sin embargo, hubo que acotar esta aseveración.

1. Aún asumiendo las cifras anteriores, y tomando en cuenta la disparidad en el rango de intercambio acumulado, habría que señalar que 5,943 tuvieron un muy magro beneficio ya que el intercambio menor de 400 pesos en el período.
2. En el otro extremo del espectro, 546 indígenas (78\*7) tuvieron un beneficio significativo ya que el intercambio acumulado se ubicó en el rango de 800 y más.
3. Quedaría a manera de cuestionamiento si esta disparidad en el intercambio es explicable por motivos culturales tales como el hecho de la naturaleza migrante del tarahumara que originaría que un volumen importante de la base de datos sea de población que en un determinado tiempo estuvo en alguna de las comunidades e intercambió sin repetirlo más adelante.

Debido a este patrón de comportamiento que se observó, -gran dispersión: un elevado número de indígenas habían intercambiado un volumen muy pequeño y en contrapartida, unas pocas personas (3) habían intercambiado en los rangos más elevados-, se procedió a comparar el comportamiento de los tres períodos.

Cuadro 26. Comparativo de la cantidad de artesanos en el rango

Rango	2002	2003	2004	Var. Porc.
5 a 99	354	301	220	-38
100 - 199	269	257	254	-6
200 a 299	129	142	139	7.8
300 a 399	96	78	104	8.3
400 a 499	47	54	76	6.1
500 a 599	39	30	65	1.6
600 a 699	22	36	30	36.4
700 a 799	24	19	32	33.3
800 a 899	13	25	32	146.2
900 a 999	10	11	28	180
1000 a 1099	9	11	24	166.7
1100 a 1199	11	11	16	45.5
1200 a 1299	8	8	10	25
1300 a 1399	6	5	12	100
1400 a 1499	7	5	10	42.9
1500 a 1599	2	2	6	200
1600 a 1699	2	4	9	350
1700 a 1799	3	3	11	266.7
1800 a 1899	6	2	11	83.3
1900 a 1999	0	3	4	33.3
2000 a 2999	6	17	34	466.7
3000 a 3999	3	1	17	466.7
4000 a 4999	0	2	3	50
5000 a 5999	0	0	3	
6000 a 6999	0	0	1	
7000 a 7106	0	0	2	

Fuente: elaboración propia a partir de las notas de trueque.

Respecto la cantidad de artesanos por rango, destaca la disminución de los mismos en los dos rangos menores de intercambio, el mas bajo decreció un 38% del 2002 al 2004, y el que le sigue un 6%. En contrapartida los rangos de 2000 hasta 4000 tienen un incremento porcentual de 466.7% y aparecen nueve personas con intercambios superiores a los cuatro mil pesos.

De la comparación de los períodos se puede observar que los rangos han aumentado ya que el intercambio mas elevado el primer año fue de 3,410, el del 2003 ascendió a 4,183 y el del 2004 a 7,106.



Se analizó también a los indígenas que habían intercambiado más de 1500 pesos en el año en alguno de los períodos.

Cuadro 27. Cantidad de indígenas que intercambiaron más de 1500 pesos en el año, según período y género.

Cantidad de indígenas	Cantidad de períodos	Cuáles períodos	Mujeres	Hombres
10	3	2002 a 2004	10	0
16	2	10 en 2003 y 2004	10	0
		5 en 2002 y 2004	4	1
		1 en 2002 y 2003	1	0
96	1	7 en 2002	3	4
		12 en 2003	11	1
		77 en 2004	72	5
122			111	11

Fuente: elaboración propia a partir de las notas de trueque.

Hay un total de 122 indígenas que han intercambiado más de 1500 pesos anuales en alguno de los períodos. Estos 122 representan el 11% del promedio de artesanos de los tres años que ascendió a 1082. Llama la atención que únicamente hay once hombres en este segmento. Este hecho está teniendo repercusiones en el ámbito familiar ya que desde el análisis realizado del primer año de operación de los Centros de Trueque se observó que estaba contribuyendo al empoderamiento de las mujeres ya que están adquiriendo cierto grado de independencia económica de los hombres, debido a que la actividad artesanal es realizada mayoritariamente por ellas.

Esta presencia femenina como actor principal del programa, a la vez como elemento activo en la economía doméstica, es lo que está dando como resultado este empoderamiento, ya que tradicionalmente los hombres eran los que suministraban el dinero, sin embargo ahora la mujer no tiene que esperar a que este lo lleve sino que ella a través de su trabajo puede acceder a los

satisfactores ahí en su comunidad, ni siquiera tiene que trasladarse al centro tradicional de intercambio, esto es a Creel.

Un resultado de la encuesta aplicada a los artesanos contradice la visión tradicional acerca de la unidad familiar indígena de que el promedio de sus miembros asciende a seis ya que de los datos obtenidos, del grupo de artesanos que intercambiaron en los dos primeros años, el promedio de la familia apenas ascendió a 4.2, sin embargo este comportamiento no es uniforme por comunidad.

Cuadro 28. Promedio de la cantidad de miembros de la familia por comunidad

Comunidad	Promedio
Rowerachi	4.63
Tallarachi	4.37
San Luis Magimachi	3.08
Huillochi	4.06
Wajurana	4.44
Creel	5.46
Bawinocachi	6.07
Choquita	5.55

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta.

Con esta información se procedió a realizar una proyección de las personas beneficiadas con los intercambios utilizando el promedio de familia por comunidad y el número de artesanos que intercambiaron durante el 2004, año del levantamiento de la encuesta.

Cuadro 29. Proyección de la población beneficiada.

Comunidad	Cantidad de artesanos que intercambiaron en 2004	Promedio de miembros de la familia	Proyección de la población beneficiada
Rowerachi	84	4.63	389
Tallarachi	96	4.37	420
S. L. Magimachi	101	3.08	311
Huillochi	110	4.06	447
Wajurana	153	4.44	679
Creel	182	5.46	994
Bawinocachi	54	6.07	328
Choquita	40	5.55	222
Total	820		3,790

Fuente: elaboración propia a partir de las notas de trueque y la encuesta.

Cabe destacar que en las comunidades de Norogachi y Cerocahui no había sido levantada la encuesta por lo que no se pudo hacer su proyección. Sin embargo, aún tomando el promedio mas bajo de familia que es el de San Luis Magimachi de apenas 3.08, la población beneficiada de estas dos comunidades ascendería a 1,023 ( $288+44 * 3.08$ ), lo que elevaría la cifra a 4,813 gracias al trabajo de 1,152 artesanos, esto es 4.17 personas por cada uno (incluido él mismo).

#### 4.7.1.2. Variable: Control de la comunidad sobre el programa

##### 4.7.1.2.1. Indicador: *solución comunitaria a los conflictos de intereses.*

Se nos informó que en la comunidad de Rowerachi se había generado una situación que pudiera calificarse como potencialmente conflictiva. Que había cierto malestar del gobernador Francisco por la forma como estaba funcionando el Centro. Según él, se estaba favoreciendo a algunos miembros de la comunidad al permitirles canjear grandes cantidades de mercancía, lo que originaba que algunos no alcanzaran.

Cabe señalar que en esa comunidad él tiene una tienda y aceptó que la apertura del Centro le había afectado, que las personas que le debían ahora ya no le pagaban. En esto hubo cierta contradicción, pues aseguró que una de las que *mas borlote estaba haciendo* exigiendo que no se permitiera acaparar era una de sus deudoras.

Afirmó que no estaba en contra del Centro, pero que se hiciera el trueque de manera que *todos alcanzaran*. Sugirió que el Centro trabajara dos o tres días a la semana y no toda.

Este conflicto de intereses es uno de los indicadores del fortalecimiento de las tradiciones y del apropiamiento de la comunidad del programa, ya que la comunidad lo resolvió de la siguiente manera: aceptó que el tendero dejara su puesto y que Francisco se hiciera cargo del Centro, sin embargo, en la reunión de la comunidad, donde se iba a resolver la cuestión, la comunidad no se

congregó. Esto quiere decir que aceptaron el cambio pero no otorgan su aprobación en forma explícita. Esta solución fue tomada de acuerdo a sus tradiciones. Después de dos años ha seguido funcionando el centro sin problemas y no han surgido en las otras comunidades

El meollo de la cuestión estriba en quién tomó la decisión: la comunidad actuando libremente y cuidando sus intereses, y no personas ajenas al programa como podrían ser el personal de Cedain, interlocutores u observadores.

Cabe resaltar aquí que una cuestión explícitamente detallada en el documento de origen del Cedain, es que éste no competiría con las tiendas de la comunidad, algo que no está ocurriendo en la realidad. Introducir elementos que disturbán el sistema de relaciones vigente en la comunidad también deberá observarse con detenimiento.

#### *4.7.1.2.2. Indicador: vigilancia del funcionamiento del Centro.*

Es interesante destacar que otro indicador del apropiamiento está dado por el grado de supervisión que la comunidad ejerce sobre el (la) tendero (a), ya que habiendo sido nombrados por ésta, lógico es que si le interesa el proyecto, lo controle.

Para efecto de ello, el supuesto acaparamiento de mercancías por algunos miembros de la comunidad y con anuencia del tendero, brinda la oportunidad de observar el control que la comunidad ejerce y por ende, su apropiamiento del programa. Se realizaron concentrados de los intercambios, a fin de detectar los posibles acaparadores. En términos generales no se dio el fenómeno lo que indicó que el tendero estaba haciendo bien su trabajo, esto es, la comunidad eligió bien, y la información, si se conceptúa como falsa, sugiere que se lesionaron intereses, por lo que se puede suponer que el conflicto de intereses si fue real.

En Tallarachi el volumen de intercambio fue poco porque se había surtido solo productos básicos (maíz y frijol) y no había la variedad de mercancías que se señalaban en las listas, opinión exteriorizada por Héctor Núñez esposo de Cuca, la tendera de Tallárachi. Posteriormente ella comentó que había aumentado el volumen del intercambio cuando se llevó provisión diversa, específicamente latas (sardina y chile)

Se observó que ella no tiene el concepto de sumar los volúmenes, sino de hacer el intercambio uno a uno esto podría generar problemas si las cuentas se complicaran y se tuvieran que hacer globalmente. Además es de las pocas mujeres que habla español, ya que es originaria de otra zona, mencionó que la mayoría no lo hablan.

En esta comunidad se pudo observar cierta inconformidad del gobernador en el monto al que son tomadas las artesanías, a la vez que la tendera se mostró estricta en cuanto a los estándares de calidad, fenómeno que se está dando en forma espontánea por los encargados de los centros.

Las comunidades fueron pidiendo se diversificara la oferta de productos a trocar en base a sus necesidades reales, de ahí que se introdujeran correas, utensilios de labranza, telas etc. Ningún artículo se añadió por determinación de la administración del Cedain, tuvo que ser solicitado por las comunidades. Asimismo, se han tenido reuniones con las comunidades para ir eliminando la artesanía que no se vende y fomentar la que si tiene mercado. Es importante destacar que el control de calidad lo ejerce el tendero y han resultado muy exigentes.

#### *4.7.1.2.3. Indicador: notas de trueque escritas en español.*

La cultura tarahumara es agráfica, esto es, no tiene escritura, sin embargo se ha dado el control a través de las notas de trueque, y aunque ha habido algunos problemas, el hecho de que hayan aceptado hacerlo, es indicativo de la apropiación del programa.

La sistematización de la información de las operaciones de trueque, que a simple vista parece sencilla implica de suyo el primer impacto que se está teniendo: para hacerlo fue necesario que los tenderos de los Centros llenaran las papeletas que consignan las operaciones de trueque, especificando cantidades de artículos, las piezas de artesanías que se intercambiaban en cada caso, así como el nombre del artesano.

El hecho de que estén llevando registros escritos, en una lengua que no es la suya y lo estén haciendo bien es un primer resultado tangible del proceso que se está detonando.

#### *4.7.1.2.4. Indicador: diversificación de los proyectos implementados*

Se observa que las comunidades han evolucionado en su capacidad de gestión a través de los centros de trueque, promoviendo el desarrollo de otros proyectos de alto impacto socioeconómico como los huertos familiares, 18 en Rowerachi, 15 en Choguita, 20 en Cerocahui y 48 en San José del Pinal, así como 25 sistemas de captación de agua en Choguita. Esto se ha logrado gracias al acompañamiento tan cercano realizado, lo que ha redundado en la generación de *cierta confianza* para desarrollarlos. Ejemplo de ello es que en la comunidad de San José del Pinal (donde no hay centro de trueque) los indígenas acordaron pagar el fondo revolvente que se había obtenido para financiar los huertos, ya que de esa forma iba a poder dotarse a más gente de los mismos. Es de llamar la atención pues al indígena si se le dice que tiene que pagar por algo, no lo hace y en este caso fue acuerdo de la comunidad hacerlo.

#### *4.7.1.2.5. Indicador: Mejoramiento de la calidad de la artesanía.*

Una prioridad ha sido apoyar el desarrollo de habilidades artesanales con capacitaciones específicas de acuerdo a las necesidades expresadas por los artesanos. En este contexto, la primera administración se dio a la tarea de organizar un viaje de artesanos al sur de la república. Fueron cuatro tenderos, el

entonces encargado de la comercialización y el coordinador raramuri de la zona que tiene a su cargo la responsabilidad de las entregas de mercancía y recolección de artesanías.

En su informe el encargado de comercialización destacó lo siguiente refiriéndose a las personas que fueron: “Identificaron que existe artesanía similar a la tarahumara de otras regiones del país que es mas barata y se encuentra en forma general mejor elaborada. Conocieron la mercancía china la cual es elaborada a base de bambú y otros tipos de material, la cual es mucho más barata.

Al participar directamente en el surtido de los pedidos de clientes, se dieron cuenta que la artesanía que tiene mayor demanda es la de piezas pequeñas y la que se encuentra libre de defectos (no chueca, no decolorada, no manchada, etc.). Los indígenas escucharon por voz de algunos clientes que la situación económica es difícil y que no contaban con dinero para comprar.

Al visitar diversas tiendas de artesanía, los indígenas se percataron de la uniformidad, el colorido y la homogeneidad de la artesanía exhibida de diferentes lugares del país, lo cual les da una perspectiva de que **n** es importante para tener mayor posibilidad de vender la propia”.

Sin embargo las expectativas de mejoramiento no se vieron reflejadas en la artesanía sino hasta tiempo después en que los artesanos empezaron a solicitar anilina para pintar la hoja de pino de la cestería, y herramientas mas sofisticadas como cepillos para la madera. El hecho de que fueran los tenderos y no los artesanos hace suponer que es la causa de que no se haya percibido cambios significativos.

4.7.2. Eje Alternativo: impacto en el bienestar de la comunidad.

4.7.2.1. Variable: nutrición.

4.7.2.1.1. *Indicador: peso y talla de los niños de las familias de artesanos.*

En relación con este indicador se sugirieron dos vías. Una aprovechar los datos de peso y talla de los niños recabados por las autoridades de salud en cada comunidad, ya que este es un programa institucional y deben de existir los registros. En esta perspectiva, se tendrían que estar recabando cada vez que se realizara la medición para darle seguimiento.

La segunda es que se realizara por personal contratado ex profeso una medición actual y se continuara como un programa en paralelo con el institucional. Esta vía implica duplicar el esfuerzo, ya que el oficial ya está funcionando.

Sin embargo, recientemente se ha cuestionado este mecanismo *per se* para de él concluir, que ha tenido un impacto benéfico en la población, ya que, según criterios de la Organización Mundial de la Salud, dicho indicador se ve reflejado, si es que existiera dicho impacto, en una segunda generación, esto es en los hijos de los niños que en la actualidad se vieran beneficiados con un aumento en sus niveles de nutrición.

#### *4.7.2.1.2. Indicador: ingesta de calorías per capita en las familias de artesanos.*

Este indicador, propuesto inicialmente podría mostrar si las familias de artesanos han aumentado la cantidad de calorías que ingieren, a raíz del establecimiento de los Centros de Trueque. Se buscaría cuantificar la ingesta de calorías de las familias de los artesanos que intercambian con regularidad y dividirlo entre el número de miembros de la familia. Esta misma medición se deberá realizar en otra comunidad en la que no operen los Centros de Trueque para contrastar ambos datos.

Durante los dos primeros años de funcionamiento del Cedain, este indicador no se había podido utilizar debido a que la información recabada provenía de las boletas de trueque, sin embargo, gracias a la encuesta que la nueva administración empezó a realizar, se pudo tener información que, a partir de ahora nos permita utilizar este indicador. En la encuesta, los artesanos



dieron información sobre su actividad agrícola. Esto era importante pues se sabe que además de lo que intercambian en el Centro, ellos cosechan maíz, frijol y otros productos. Al respecto, solo un 5% afirmó no sembrar tierras, un 89% siembran maíz y otros productos como frijol, habas y papas, y de estos solo un 15% siembra únicamente maíz.

Cuadro 30. Cantidad y promedio de siembra y cosecha de los artesanos.

	Siembra/decalitros	Media	Cosecha/costales	Media
Maíz	6,434	19.15	12,815	38.14
Frijol	7,811	23.25	6,926	20.61
Haba	9,164	27.27	5,439	16.19
Papa	7,362	21.91	7,159	21.31

Fuente: elaboración propia a partir de las encuestas a artesanos.

Ellos detallaron cuanto sembraban y cuanto cosechaban, sin embargo se les preguntó cuánto les duraba. Los que contestaron que todo un año fueron, un 30% el maíz, un 22% el frijol, un 8% las habas y un 10% la papa.

Lo importante de contar con esta información es que se puede cruzar con la de las papeletas de trueque y llegar a determinar la cantidad de calorías que el artesano y su familia consumen y de ello cuánto es debido al centro de trueque, ya que la información de las papeletas indica los productos comestibles intercambiados, kilos de maíz, de frijol, etc. Esto había sido planteado inicialmente como uno de nuestros indicadores de impacto y ahora que ya se cuenta con esta información es parte del trabajo que se tendrá que continuar.

Uno de los proyectos alternos que está implementando el Cedain es el de huertos familiares. Sin embargo, el 63% de los artesanos contestaron que no tenían un lugar para sembrar hortalizas.

*4.7.2.1.3. Indicador: proporción de los alimentos intercambiados respecto el volumen total de alimentos de los artesanos.*

La encuesta está brindando información acerca de este indicador, ya que además de los datos globales acerca de los volúmenes que levantaron de cosecha, se les preguntó que proporción de su mandado intercambiaban en el

centro, el 16% aseveró que todo, el 35% se provee ahí de mas de la mitad y el 43% menos de la mitad. Con esta información y los registros de los intercambios se puede obtener la cantidad de alimento que el artesano y su familia han tenido durante el año. Este trabajo apenas está iniciándose y se podría cuantificar, aunque fuese en forma aproximada la proporción en la que los Centros han contribuido a la alimentación de la población en un tiempo determinado, en el cual por cierto, las lluvias no llegaron a tiempo y la mayor parte de las cosechas se perdieron. En opinión de un interlocutor, esta proporción debe situarse aproximadamente en un 50%. De confirmarse esta opinión, podríamos asumir el grado en el que los Centros han beneficiado a la población en tiempos de sequía.

Respecto la importancia que ha tenido el Centro en su provisión de alimentos, el 38% van una vez al mes a intercambiar, el 36% van dos veces, el 20% van tres veces, solo el 5.4% no va o no contestó.

#### 4.7.2.2. Variable: Robustecimiento de la Organización Social.

##### 4.7.2.2.1. *Indicador: Acciones de trabajo comunitario y su celebración.*

En el mismo eje *impacto en el bienestar de la comunidad*, la variable del robustecimiento de la organización social que se pretende medir a través de los indicadores relativos a sus tradiciones, solo se puede obtener información de viva voz de los pobladores. En esta tesitura, en dos visitas al poblado de Tallárachi, se observó, que la población en ambas ocasiones se había hecho *teswino* coincidiendo con las labores del ciclo agrícola. Específicamente se nos informó en la primera que era porque estaban cercando y en la segunda sembrando. Cabe señalar que esta última visita se tuvo que posponer porque la fecha elegida inicialmente coincidía con la festividad de San Isidro, fiesta celebrada en las comunidades.

##### 4.7.2.2.2. *Indicador: Delitos sancionados por el sistema tradicional de justicia.*

Este indicador se planteo ya que los rarámuris tienen un sistema de justicia que resuelve sus problemas en forma no violenta, mismo que se está perdiendo en la medida que los sistemas oficiales se sobreponen a aquellos. Sin embargo se desconoce si se puede tener acceso a esta información, ya que muchos casos no trascienden al conocimiento de las instancias oficiales, no hay registros. Se está planteando la posibilidad de recurrir a la información informal a través del operador logístico que, como se señaló previamente, es raramuri.

#### *4.7.2.2.3. Indicador: Permanencia de su estructura tradicional de gobierno.*

En la medida que las formas de autoridad tradicional sigan teniendo relevancia en la vida comunitaria se puede considerar que la organización social está siendo, si no robustecida, al menos conservada. Hay múltiples indicios de que se está deteriorando. Me tocó observar una *pandilla* de niños tarahumaras, de entre 12 y 16 años, que alcoholizados, no solo de *teswino* sino también de un aguardiente de ínfima calidad que se distribuye clandestinamente en la sierra, llegaron a una *teswinada*, y agredieron a otro joven al grado tal que un adulto tuvo que intervenir y también fue golpeado.

Pregunté si eso era parte de su cultura y me respondieron que no, que era un fenómeno que estaba apareciendo apenas hace unos años, que “los jóvenes ya no les hacen caso a los viejos” y que esto era inconcebible años atrás. El anciano era visto con respeto aunque no tuviera un lugar en la estructura tradicional de gobierno, ahora ya no.

#### 4.7.3. Eje Alternativo: Impacto fuera de la Comunidad.

##### 4.7.3.1. Variable: Réplica.

##### *4.7.3.1.1. Indicador: cantidad de comunidades que solicitan el programa.*

El primer caso de réplica consumada es el de la comunidad de Norogachi, que se integró al programa en el mes de Julio.

El siguiente año se incorporaron dos comunidades: Choguita, y Bahuinocachi. La Gavilana fue la primera que solicitó el programa sin embargo debido a que se encuentra enclavada en otro municipio y en una cañada muy profunda no se ha podido incorporar.

Actualmente hay tres comunidades que están en *lista de espera*. Respecto las otras alternativas, por ejemplo los huertos familiares, ya fueron implementados en San José del Pinal, comunidad que no tiene centro de trueque.

#### 4.7.3.2. Variable: Cadenas Productivas.

##### 4.7.3.2.1. *Indicador: cantidad de comunidades y productos integrados.*

El Cedain posee un sistema eficiente de distribución en 10 comunidades; además de una estructura administrativa, se está tratando de aprovechar para desarrollar cadenas productivas de insumos tarahumaras no artesanales entre las comunidades del área de influencia de los centros de trueque a fin de fortalecer a pequeños productores de insumos básicos. Ya se tienen localizados algunos productos tales como mermeladas, galletas y salsas de chile de Norogachi, chile piquín de Urique, y alimentos deshidratados, maíz, frijol y artículos de limpieza de Cerocahui.

#### 4.7.3.3. Variable Migración.

##### 4.7.3.3.1. *Indicador: Capacidad de arraigo de la comunidad derivada de la presencia de los Centros de Trueque.*

En opinión de un experto consultado, los Centros de Trueque están brindando una opción de alimentación a las comunidades que está actuando como un dique frente a la alternativa de involucrarse en actividades de narcotráfico, ya que algunas están ubicadas en sus áreas de influencia.

La encuesta mostró un aspecto que pudiera dársele seguimiento y es respecto a si vende sus artesanías en otras partes, la mitad contestó que no

(51%), esto nos indica que los centros de trueque están contribuyendo a que parte de la población no tenga que salir de sus comunidades para proveerse de alimentos. El arraigo se podría dar en la familia, específicamente la mujer y los niños, ya que ella podría proveerse de alimento con su artesanía, aunque el esposo hubiere migrado.

Otra medición no contemplada en el esquema de los ejes de investigación es la relativa al proceso administrativo. La sustentabilidad del proyecto se planeó desde su inicio, y a pesar de los problemas de dirección que se tuvieron, durante el primer período se pudo realizar una comparación de los controles de la oficina central y las papeletas de trueque de los artesanos.

#### 4.7.4. Proceso Administrativo.

##### 4.7.4.1. Variable: eficiencia del proceso.

##### *4.7.4.1.1. Indicador: resultado de la compulsión de notas de trueque vs. contabilidad de Cedain.*

Se contrastaron los volúmenes de los intercambios contabilizados por la administración del Cedain durante el primer año, contra las papeletas de trueque y se encontró que, aunque hay diferencias, estas se podían explicar.

Las diferencias entre las cantidades contabilizadas y el importe global de las notas de trueque se comportaron de la siguiente forma.

Cuadro 31. Diferencias absolutas y porcentuales entre la contabilidad y las notas de trueque durante 2002.

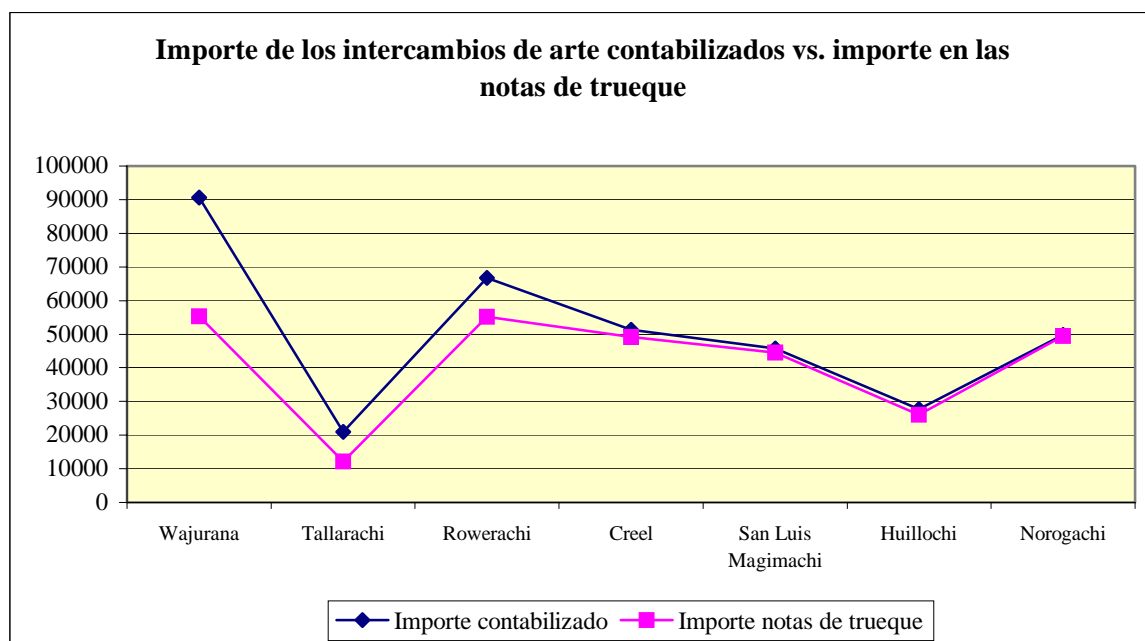
Comunidad	Importe contabilizado	Importe de las notas de trueque	Diferencia	%
Wajurana	90,629	55,342	35,287	39
Tallarachi	21,029	23,299.5	8,840.5	42
Rowerachi	66,659	55,122	11,537	17
Creel	51,356	49,119.7	2,236.3	4
S. L. Magimachi	45,702	44,464.5	1,237.5	3
Huillochi	27,696	26,066	1,630	6
Norogachi	49,725	49,530.15	194.85	.4

Fuente: elaboración del autor con base a los datos y las notas de trueque proporcionados por Cedain.

El centro de Wajurana es en el que aparece la diferencia mayor en números absolutos, siendo también importante en porcentaje (casi un 40%), sin embargo esto se explica por el hecho de que el tendero es una persona analfabeta que es apoyada por el segundo tendero para hacer las notas. Es relevante el hecho pues es una comunidad que siempre había intercambiado con uno de los interlocutores, y siempre habían salido las cuentas correctas, sin hacer papeletas, lo que habla de la destreza de los indígenas para llevar un control no escrito de sus intercambios.

La diferencia en Tallarachi, que aunque menor en términos absolutos en porcentaje es la mayor, tiene su origen en que la tendera no sabía como llenar las papeletas a pesar de ser una de las pocas mujeres bilingües en la comunidad, y su aprendizaje fue lento, lo que se refleja en los datos de las papeletas.

El caso de Rowerachi, segundo en valores absolutos, aunque sensiblemente menor en porcentaje respecto las otras dos comunidades, es diverso. Ahí la razón no se refiere a analfabetismo o lentitud de quien atiende el centro, ya que quien lo maneja actualmente es quien tiene una tienda particular y ha sido comerciante toda su vida, mas bien se observó una actitud de autoafirmación de sus formas tradicionales de llevar los controles, lo que excluye el hacerlos en forma gráfica.



Fuente: elaboración propia a partir de los datos y notas de trueque proporcionadas por Cedain.

Por otro lado, llama la atención que de siete centros, cuatro han sido capaces de llevar un control prácticamente exacto respecto la contabilidad.

Esta variable no se ha medido en los años 2003 y 2004 debido a los problemas administrativos que se mencionaron con antelación, el control de la contabilidad se ha pospuesto y se tiene que recuperar la documentación para contrastarla contra las notas de trueque.

#### 4.7.5. Opinión de Expertos.

Juan Daniel Villalobos ha trabajado con las comunidades indígenas por más de 25 años. Tiene experiencia previa en actividades de trueque, huertos y construcción de trincheras entre otras.

Al preguntarle su opinión sobre el funcionamiento de los Centros de Trueque, consideró que se observan varias manifestaciones positivas, hay incremento en la producción, hizo la observación de que las comunidades donde operan, son aquellas en que sus miembros no salen a intercambiar su artesanía por lo que en tiempos malos, como el actual, su situación se ve muy

deteriorada. En esta perspectiva, el hecho de que tengan una opción en su misma comunidad para realizar los intercambios, necesariamente los beneficia ya que si no la tuvieran, no irían a Creel a cambiar.

Su apreciación en específico sobre Wajurana es que ha observado más actividad, hay más vitalidad en la comunidad, menos enfermedades e hizo una observación que podríamos utilizar como indicador: que el número de niños que acude a la escuela aumenta.

En relación con Rowerachi mencionó que es una comunidad en la zona de influencia de la actividad del narcotráfico, y que si no estuviera el Centro de Trueque, prácticamente toda la población estaría involucrada. En este sentido percibe al programa como algo que está contribuyendo a contenerlo.

Otro dato revelador para él, es el hecho de que las personas están preguntando si los Centros van a continuar operando. Esto puede obedecer al hecho de que en múltiples ocasiones, programas llegan, ofrecen permanencia y no la cumplen, y el hecho de que muestren preocupación denota el interés que ha despertado.

Consideró un aspecto de suma importancia el hecho de que se está brindando a los tarahumaras la oportunidad de intercambiar artesanía *a su modo y en sus formas*, ya que se enraíza en sus costumbres.

#### 4.7.6. Información Adicional Generada por la Encuesta.

El pino y el sotol son las fibras que mas utilizan los artesanos para realizar la cestería. Del total de 336 artesanos encuestados, 209 (62%) utilizan el sotol solo o combinado para elaborar sus productos, de esos, 157 (75%) afirmaron que se les dificultaba la obtención de su materia prima frente a 22 que dijeron que no.

Otra estrategia del Cedain planteada desde su origen era cuidar la sustentabilidad ecológica por lo que se planteo el establecimiento de un vivero



de sotol, que además es un arbusto de fácil depredación y se había observado que en las zonas de fuerte producción de cestería la dificultad de conseguirlo había aumentado. El vivero se ubicó en Wajurana, actualmente Rowerachi y Cerocahui están solicitando uno.

Con relación a si el intercambio es percibido como justo por los artesanos, el 87% contestó afirmativamente y solo un 3% en forma negativa.

A la pregunta de los beneficios que perciben derivados del funcionamiento del centro de trueque, el 18% lo refirieron a una mejor alimentación para los niños, el 11% a no tener que caminar largas distancias y un 53% lo calificaron como “un buen beneficio”. Solo dos personas calificaron de *regular* el beneficio obtenido.

A la pregunta de si tiene otro trabajo que le proporcione dinero, el 85% contestó negativamente, solo un 10% afirmativamente, el restante 5% no contestó. Solo en el 16% de los casos el cónyuge trabaja. Respecto los apoyos gubernamentales, el 62% no recibió Procampo, 35% si y solo un 4% recibió Progresas.

Un 29% salen a trabajar fuera frente a un 65% que permanecen en sus comunidades. Los principales destinos de los que salen son Los Mochis, La Junta, Cuauhtémoc, Cusarare, Creel, Guerrero y Chihuahua.

Respecto sus condiciones de vida, la vivienda de un 44% de los artesanos no tiene techo de lámina. La del 49% consta de un solo cuarto, la del 31% tiene dos y solo un 17% cuenta con casas de más de dos habitaciones.

Los tarahumaras consideran importante el que sus tierras estén cercadas con alambre de púas, que es uno de los productos que solicitaron se empezara a llevar a través de los centros de trueque. A la pregunta expresa de si tenían cercos, el 45% contestó que no y el 44% que si.

Problema grave es el de la dotación de agua potable por el grado tan elevado de dispersión de las rancherías que conforman las comunidades. Se les preguntó cuánto caminaban para ir por el agua y el 51% contestó que más de 10 minutos, lo que significa una distancia aproximada entre 800 metros y un kilómetro, frente a un 34% que contestó que menos de 10 minutos. Sin embargo en ambas medidas esto significa un gran esfuerzo, ya que implica cargar de regreso los depósitos de agua. El 84% carece de alguna forma de juntar agua en sus casas (tinacos), un 13% dijo tenerlo y un 3% no contestó.

Además de esta información, la encuesta recabó información de la morbilidad infantil, de los padres, abuelos y tíos.

#### 4.7.7. Discusión.

El concepto de *impacto social* generalmente se confunde con el de *resultados* o el de *evaluación de desempeño*.

Consideramos que están relacionados pero se refieren a cuestiones distintas al seno de la organización. Impacto es la repercusión social de un programa. Un cambio sostenible y/o permanente y generalizable en una variable social en la que se intervino y que se está monitoreando. El indicador de impacto mide y verifica los cambios de largo plazo en las variables, por tanto implica permanencia en el tiempo.

Los indicadores de impacto, generalmente se refieren al *gran cambio* planteado en el objetivo general del programa u organización. Se parte del supuesto de que toda acción tiene repercusiones sociales, independientemente de que no se hayan visualizado al inicio de la organización y aunque no estén planteadas en los objetivos explícitos de la misma.

El impacto social no se percibe de inmediato, las consecuencias aparecen con el paso del tiempo y en ocasiones puede ser contrarias a la intención de la organización.

No puede haber impacto sin haber resultados. Estos son lo que se obtuvo a partir de la actividad de la organización. El indicador de resultado mide los efectos mediatos del cambio en la variable social.

Evaluar un programa no implica medir su impacto social, aunque medir su impacto social siempre va a implicar una evaluación del programa. Evaluar un programa dice relación a medir los resultados en términos de sus objetivos. Medir el impacto dice relación a conocer cómo esos resultados afectaron, positiva o negativamente, a quienes fueron los beneficiados del programa, tanto como individuos (o familias) como en su entorno de convivencia social.

Generar indicadores de impacto social para un programa que actúa en una cultura diversa a la nuestra tiene un grado de dificultad mayor, ya que los criterios tradicionales no pueden ser aplicados so pena de caer en reduccionismos que desvirtúan la realidad que se pretende observar.

Lo avanzado en estos tres años, constituye el primer paso de un proyecto que por definición se alarga en el tiempo y da lugar a la primera medición de algunos indicadores propuestos. Otros mencionados al inicio del proyecto no han podido ser estudiados, incluso todavía se desconoce su pertinencia.

El Cedain ha evolucionado de una organización cuya única función era llevar alimento a través del intercambio de artesanía, a una entidad que promueve otras alternativas de desarrollo siempre a partir de lo que las comunidades buscan. Esta diversificación de alternativas hace necesario replantear el esquema de variables e indicadores.

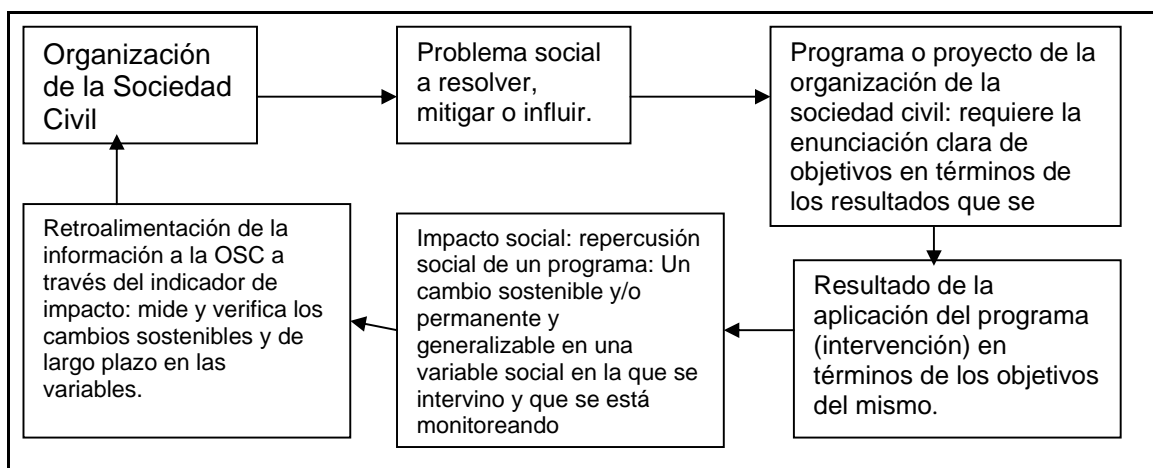
El Cedain, a pesar de la situación económica que casi lo hace cerrar, ha continuado con la sistematización de su información, gracias a lo cual se ha podido dar seguimiento a sus beneficiarios y hacer acopio de información acerca de los mismos. Esto es importante destacarlo ya que es una de las pocas organizaciones que se han comprometido con el seguimiento de su actuación y puede proporcionar cifras confiables acerca de su actuar y sus resultados, esto

le permite fundamentar su pertinencia. Se considera prematuro hablar de *impacto social* del programa, aunque sí se logra consolidar información que permite documentar resultados concretos y población beneficiada.

El caso Cedain ha proporcionado información acerca de cómo lo han hecho suyo las comunidades a las que ha llegado (en la óptica de caso *intrínseco*), asimismo se fundamentó la necesidad de la sistematización para las organizaciones, y se evidenció que la permanencia en el tiempo es requisito indispensable para hablar de impacto social (en la óptica de caso *instrumental*).

Para efectos analíticos se considera que toda organización de la Sociedad Civil atiende alguna problemática social, que pretende mitigar o resolver, ante esto, diseña programas o proyectos para trabajar sobre la misma y plantea objetivos a lograr. Su actividad debe ser traducida a resultados observables y/o medibles. Estos, contribuyen, con el paso del tiempo a incidir en la variable macro a la que, aún sin habérselo planteado, estará impactando su actuación. La organización requerirá de retroalimentación para conocer cómo su actividad está incidiendo en el entorno social.

Cuadro 32. Secuencia del proceso de intervención de un programa de organizaciones de la Sociedad Civil, sus resultados, repercusión social y retroalimentación.



Fuente: elaboración del autor.

De acuerdo al esquema el problema social a resolver, mitigar o influir era, en el caso del Cedain, la marginación de la población indígena y por ende contribuir a su bienestar a través modificación significativa de las condiciones sociales de vida en cuanto a nutrición y alimentación, a través de la realización de sus objetivos específicos, mismos que fueron enunciados de la siguiente manera:

1. Brindar a las comunidades indígenas una alternativa acorde a sus usos y costumbres en la procuración de los recursos alimentarios básicos para su buen vivir.
2. Ofrecer una alternativa frente al asistencialismo, que permita el autodesarrollo en las comunidades indígenas.
3. Evaluar el potencial de sustentabilidad de la operación de “Centros de Trueque” en dichas comunidades.

Como se observa, el trabajo de investigación se ha centrado en el primer objetivo. El segundo enunciado en términos de *autodesarrollo*, implicaría la reflexión y el diseño específico para su logro. El llevar recursos básicos para su buen vivir, y lograr su sustentabilidad son resultados sin los cuales no se podrá lograr, en el largo plazo la modificación significativa de las condiciones sociales de vida de la población en cuanto a nutrición y alimentación.

En resumen, se considera que toda acción de las organizaciones tiene efectos inmediatos, mediatos y a largo plazo. Pudiéramos hablar de niveles de impacto cuando la actividad trasciende su primer círculo de influencia y llega a individuos que quizás no eran los beneficiarios directos. Así, el problema radica en determinar cuándo los resultados se convierten en impacto social.

## CONCLUSIONES

Se considera que en términos generales, la mayoría de las organizaciones de la Sociedad Civil del Estado de Chihuahua funcionan conforme a las normas institucionales locales. Esto se desprende de la medición realizada a su perfil institucional, en la cual más de la mitad obtuvieron valores por encima de la media.

En una perspectiva amplia la medición de su grado de institucionalidad obedeció a la lógica de las exigencias de los donatarios, principalmente de la Fundación del Empresariado, misma que a pesar de la pluralidad política de sus consejeros, su ideología empresarial la hace inclinarse por evidencias tangibles y medibles del actuar de las organizaciones, mismas que solo muestran su aspecto cuantitativo, dejando de lado los cualitativos donde quizás se encuentre su mayor riqueza: legitimidad, representatividad, empoderamiento, construcción de ciudadanía, refuerzo del tejido social por citar solo algunos.

Al analizar el conflicto que se dio entre el gobierno del estado y la Fundación del Empresariado se observaron varias situaciones que merecen ser destacadas. El sector empresarial organizado fue quien enfrentó al gobierno y defendió lo que consideraba su propiedad, esto es la Fundación. Logró que el gobierno diera marcha atrás en la modificación que había hecho del Comité Técnico de la institución. Esto permite suponer que de no haberse dado los hechos tal y como se dieron, actualmente la Fundación sería una dependencia más, controlada por el gobierno. En este sentido conservó la autonomía que se veía amenazada.

Sin embargo, es evidente que la Fundación, como institución de segundo piso, intermediaria y financiera de las organizaciones de la sociedad civil, tiene un papel definitorio en estas, ya que ha introducido exigencias de

profesionalización para financiarlas. Es indiscutible que a través de esta dinámica las ha hecho más eficientes y profesionales.<sup>138</sup>

El hecho de que cinco de las organizaciones que alcanzaron los niveles más elevados en el índice de institucionalidad hayan sido de las más protagónicas durante el conflicto, puede interpretarse en el sentido, y así lo señalaron los entrevistados, de que en la medida que se habían profesionalizado, habían diversificado sus fuentes de ingreso, lo que las hacía menos vulnerables a los vaivenes del poder. En este sentido sí hay relación entre el índice de institucionalidad de las organizaciones y su protagonismo político.

Desde otra perspectiva, el que la Fundación hubiese transitado dos sexenios de distinto signo político sin trastornos, hace suponer que el conflicto que se dio al final del sexenio de Patricio Martínez, obedeció más al perfil de éste último que a una cuestión de principios entre el gobierno y la fundación.

El tercer gran tópico tratado en el presente trabajo versó sobre la problemática de medir el impacto social de las Organizaciones de la Sociedad Civil. Se han realizado varios trabajos con la misma intención a otras tantas instituciones, y los denominadores comunes, que se han convertido en los mínimos indispensables para realizarlos son los siguientes: indicadores específicos de la problemática que atiende, la sistematización de su información y permanencia en el tiempo, por lo que cada organización requiere diseños específicos.

Desde la óptica organizacional su flanco más sensible es la relación con el entorno pues su vulnerabilidad está determinada por la dependencia de recursos, sin embargo en coyunturas políticas puede constituirse en una

---

<sup>138</sup> En el sentido de responder más a las expectativas de los donantes, tanto gubernamentales como privados, se ha documentado un “enfoque a parecerse más a empresas lucrativas” McDonald y Wrburton: “Stability and change in nonprofit organizations: the volunteer contribution”, en *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, Volumen 14, número 4, diciembre 2003, p. 381-400

fortaleza al protagonizar alianzas que les reditúan en períodos de estabilidad financiera. Desde óptica de sus cuadros, la resolución de esos escenarios de coyuntura políticas pueden devenir en su debilitamiento, al migrar su personal al sector público como está ocurriendo en la actualidad.

Desde la óptica administrativa, las organizaciones de la sociedad civil se ubican en todos y cada uno de los puntos de un *continuum* cuyos extremos van desde aquellas que operan en forma reactiva sobre todo a los requerimientos de fondos, con un amplio margen de discrecionalidad, falta de transparencia, con fuertes inercias culturales y liderazgos carismáticos o mesiánicos hasta aquellas que se anticipan a los acontecimientos, reglamentan su quehacer, han dado pasos en la transparencia, están comprometidas con criterios de eficacia y eficiencia y cuentan con consejos operantes.

Es un escenario de tensión ya que en la óptica de muchas organizaciones la administración eficiente conlleva controles de procesos que no están dispuestas a aceptar en su quehacer y los miran, más que como herramientas para ser eficientes, como una fiscalización que vulnera su pretendida autonomía.



## EPILOGO

Una de las primeras acciones del gobierno de José Reyes Baeza fue convocar a la sociedad civil y el 14 de abril del 2005, apenas seis meses después de su toma de protesta, promulga el acuerdo que crea el Consejo de Desarrollo Social y Participación Ciudadana del Estado de Chihuahua, con una amplia participación de las organizaciones. Dicho acuerdo fue avalado por sesenta y tres instituciones, entre las que destacan las dos universidades públicas estatales (Universidad Autónoma de Chihuahua y la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez), el Tecnológico de Monterrey Campus Chihuahua, la Fundación del Empresariado Chihuahuense AC, Visión Chihuahua 2020 (agrupación empresarial que promueve una visión de largo plazo para la ciudad), la Confederación Nacional Campesina (organización oficialista en el pasado), la poderosa Asociación de Maquiladoras y Exportadores AC (Ameac), organizaciones tradicionalmente contestatarias como el Barzón, el Frente Democrático Campesino y Mujeres por México (la organización que logro que Telmex emitiera recibos con el desglose de las llamadas del servicio medido) y otras cincuenta y tres organizaciones algunas de beneficencia, asistenciales, de promoción del desarrollo etc.

Lo interesante de la iniciativa es el mensaje de inclusión y unidad que mandó el gobernador entrante, que contrasta con el clima de enfrentamiento que privó durante el último año del gobernador saliente Patricio Martínez García. Dicho mensaje está plasmado en los considerandos iniciales del acuerdo:

- 1.- Que en la actualidad la dinámica social ha evidenciado la insuficiencia de los métodos tradicionales empleados desde el sector público, para responder a los retos y demandas sociales más elementales de la población.
- 2.- Que los gobiernos se ven hoy en la necesidad de buscar alternativas que les permitan ampliar su capacidad de respuesta y agilizar sus procesos de toma de decisiones, particularmente en lo que se refiere a la atención de los grupos sociales menos favorecidos.
- 3.- Que ante la vitalidad e influencia cobrada por las organizaciones de la sociedad civil, derivada de su participación en la atención de temas de la agenda social tradicionalmente vistos como responsabilidad del Estado, es ineludible

revalorar el espacio de lo público, asumiendo la necesidad de transformar el papel del Estado frente a las necesidades sociales y en su relación con una ciudadanía más activa, comprometida y con vocación por lo público.

Se nombró presidenta de la Junta de Beneficencia Privada, organismo que se revivió al entrar en funciones el Consejo de Desarrollo Social y Participación Ciudadana a Karla Herrera, presidenta del consejo del Centro de Estudios para Invidentes, organización que tuvo una participación relevante en el conflicto con el anterior gobernador y que, en lo más álgido del conflicto, tuvo una entrevista con el actual gobernador. La persona que fue nombrada como Directora de la Junta de Beneficencia Privada es una ex empleada de la Fundación del Empresariado Chihuahuense. Todo ello apunta a un nuevo esquema de relación entre el gobierno y las organizaciones, aunque también se advierte el peligro de un mayor protagonismo o invasión del escenario propio de las organizaciones por instancias gubernamentales. En opinión de un entrevistado, el gobierno se está *adueñando* del discurso de las organizaciones, otro señaló que la Junta está siendo una *competencia desleal*, para el Centro de Fortalecimiento de las OSC, organización que se ha dado a la tarea de robustecer a las organizaciones.

Se ha continuado trabajando con quince organizaciones a través de un taller que se organizó en el Centro para el Fortalecimiento de las Organizaciones de la Sociedad Civil a fin de que sienten las bases de sus mediciones de resultados y eventualmente impactos sociales. Asimismo están iniciando la sistematización de su información para posteriormente diseñar la investigación que cada una requiera, dependiendo de sus grupos de beneficiarios y de interés. Se espera que esta labor lleve aproximadamente el resto del 2006 y el 2007.

Junto con el Centro para el Fortalecimiento de las Organizaciones de la Sociedad Civil se va a revisar el índice de institucionalidad, a fin de suplir los indicadores que se considere necesario para replicar la medición y, sobre los agrupamientos que resulten, planear el fortalecimiento adecuado para cada grupo.

## BIBLIOGRAFIA

- Aboites, Luis: *Breve historia de Chihuahua*, Fondo de Cultura Económica, Fideicomiso Historia de las Américas, Serie Breves historias de los estados de la República Mexicana, 1ª. Ed. México 1994.
- Aristóteles: *La política*, Colección Austral, Espasa Calpe Editores, 9ª. Edición, España, 1962.
- Au Land, Kenneth C. *Indicadores sociales* en Enciclopedia de Sociología, 2000, Gale Virtual Reference Library, Service Name: Thomson Gale
- Ballina Ríos, Francisco: *Teoría de la Administración. Un enfoque alternativo*, McGraw Hill, Universidad Nacional Autónoma de México y Facultad de Contaduría y Administración, 1ª. Ed. México 2000.
- Banco Interamericano de Desarrollo, BID Oficina de evaluación. 1997 *Evaluación: una herramienta de gestión para mejorar el desempeño de los proyectos*. Washington, D.C.
- Beatty, Kathleen, Fitzpatrick, Jody y Taylor, Melanie-Anne: *The Colorado Nonprofit Sector: scope, impact and needs*, University of Colorado at Colorado Springs, Colorado Association of Nonprofit Organizations, and Colorado Springs Nonprofit Center, 2001.
- Bennett, Wndell C. y Zingg, Robert M. *Los Tarahumaras. Una tribu india del Norte de México*, Colección Clásicos de la Antropología, No. 6, Instituto Nacional Indigenista INI, reimpresión México, 1986
- Birdsall Nancy y De la Torre, Augusto: *El Disenso de Washington. Políticas económicas para la equidad social en Latinoamérica*. Fondo Carnegie para la Paz Internacional y Diálogo Interamericano, 2001.
- Bode Ingo: A new Agenda for European Charity: Catholic Welfare and Organizational Change in France and Germany en *Voluntas: International journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, Vol. 14, Num. 2, Junio 2003, pg. 205 a 226.
- Brett, Eduard A.: *Understanding organizations and institutions. The logic of pluralistic systems*, Documentos de discusión sobre el nuevo institucionalismo No. 2, El Colegio Mexiquense 2001.
- Brett, Eduard A.: *Status, markets and civil society: autonomy, diversity and interdependence in Inter-organizational relationships*, Documentos de discusión sobre el Tercer Sector No. 15, El Colegio Mexiquense 2001.

- Castro, Gregorio, Chávez, Patricio: *Metodología. Evaluación de impacto de proyectos sociales*, UNESCO, Caracas, 1994.
- Cariño, Ledivina V. and the PNSP Project Staff: *Volunteering in Cross-National Perspective: Evidence From 24 countries*, Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector, Project No. 39. Baltimore: The Johns Hopkins Center for Civil Society Studies, 2001.
- Centro Mexicano para la Filantropía A.C. y Mori de México: *Radiografía del Quehacer Filantrópico*, 1995.
- \_\_\_\_\_ Directorio de Instituciones Filantrópicas 1995/96.
- Cereijido, Marcelino: *Por qué no tenemos ciencia Siglo XXI*, Colección Umbrales de México, 1ª.ed. 1997
- Chand, Vikram K.: *México's political awakening*, University of Notre Damm Press, Indiana 2001.
- Daft, Richard L.: *Teoría y diseño organizacional*, Thomson Editores, 6ª. Ed. español, México, 2000.
- Dávila L. de Guevara, Carlos: *Teorías organizacionales y administración. Enfoque crítico*, McGraw Hill Editores, 2ª. Ed. Colombia 2001.
- DeHoog, Ruth y Racanska Luba: *Democratization, Civil Society and nonprofits in the Czech and Slovak Republics*, The Aspen Institute's Publications, 2000.
- Descartes, Rene: *Discurso del método y Meditaciones metafísicas*, Colección Austral, Espasa Calpe Editores, 5ª. Ed. Buenos Aires, Argentina, 1943.
- Dieterich, Heinz: *Nueva guía para la investigación científica*, Edit. Planeta Mexicana S.A. de C.V. Colección Ariel, 1ª. ed 1996, 14ª. Reimpresión 2003.
- Estes, Richard: *Emerging Chinese Foundations: the role of private foundations in the new China*, The Aspen Institute's Publications, 1995.
- Fabela, Alejandro et al.: *Organizaciones civiles: una propuesta para lograr su consolidación*, Universidad Autónoma Metropolitana, Plaza y Valdés Editores, 1ª. Ed. México 2003.
- Fundación Interamericana. Resumen actividades 2001. Arlington, E.U.A.

- George Jr. Claude S.: *Historia del Pensamiento Administrativo*, Prentice Hall, Hispanoamericana S.A., 1ª. Ed. Español, México 1974.
- Gibelman, Margaret y Gimán, Sheldon R. "A loss of credibility: Patterns of wrongdoing among nongovernmental organizations" en *Voluntas: International journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, Vol. 15, Num. 4, Diciembre 2004, pg. 355 a 383.
- Girardo, Cristina: *La importancia de la profesionalización de las organizaciones del Tercer Sector*, Documentos de discusión sobre el Tercer Sector, No. 13, Programa Interdisciplinario de Estudios del Tercer Sector, El Colegio Mexiquense A.C. México 2001.
- González H., Carlos y León G., Ricardo: *Historia de los rublos indígenas de México. Civilizar o exterminar. Tarahumaras y apaches en Chihuahua, siglo XIX*. Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social (CIESAS) e Instituto Nacional Indigenista (INI), 1ª. Ed. México, 2000
- Gramsci, Antonio: *Cuadernos de la cárcel*, Edición crítica del Instituto Gramsci. Ediciones Era y Benemérita Universidad Autónoma de Puebla Coeditores, 2ª. Edición, en 6 Tomos, México 1999.
- Hegel, Jorge Guillermo Federico: *Lecciones sobre la historia de la filosofía*, Fondo de Cultura Económica, 1ª.ed. español México 1955.
- 
- Enciclopedia de las ciencias filosóficas*, Casa Juan Pablos Editores, México, 2002.
- Helmig Bernd, Jegers Marc y Lapsley Irvine: "Challenges in managing Nonprofit Organizations: a research overview" en *Voluntas, Special Issue: managing Nonprofit Organizations*, Volumen 15, número 2, Junio 2004, pg. 101 a 116.
- Hodge, J.B., Anthony, W.P. y Gales, L.M. *Teoría de la organización. Un enfoque estratégico*, Prentice Hall, 5a. Ed. Madrid, 1998.
- Hoogland De Hoog, Ruth y Racanska Luba: "The Role of the Nonprofit Sector Amd Political Change: Contrasting Approaches to Slovakian Civil Society" en *Voluntas: International journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, Vol. 14, Num. 3, Septiembre 2003, pg. 263 a 282.
- Huerta González, Arturo: *Riesgos del modelos neoliberal mexicano*, Edit. Diana, 1ª. Ed. México 1992.

- Hustinx Lesley y Lammertyn Frans: "Collective and Reflexive Styles of Volunteering: a Sociological Modernization Perspective" en *Voluntas: International journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, Vol. 14, Num. 2, Junio 2003, pg. 167 a 188.
- Johnson, Susan y Rogaly, Ben: *Microfinanciamiento y reducción de la pobreza. Alternativas de ahorro y crédito para los sectores populares*. 1ª. Ed. en español. Unión de Esfuerzos para el Campo A.C. Tequisquiapan, Querétaro, México, 1997.
- Jordán, Fernando: *Crónica de un país bárbaro*, Centro Librero la Prensa S.A. de C.V. Editores, 4ª. Ed. Chihuahua, 1975
- Jude L., Fernando: *Nongovernmental Organizations, micro-credit and empowerment of women*, The Nonprofit Foundation.
- Kant, Immanuel: *Filosofía de la Historia*, Editorial Nova, 2a. ed. Buenos Aires, 1964
- Kirsten, Gronbjerg: *Indiana Nonprofits: scope and community dimensions*. The Nonprofit Foundation.
- Kleine, Robert: *A study of the economic impact of the nonprofit sector in the state of Michigan*, The Aspen Institute's Publications, 2001.
- Kuti, Eva: *Individual Living and Volunteering in Hungary*, The Aspen Institute's Publications, 1995.
- Lumholtz, Carl: *El México desconocido*, 2 tomos, Instituto Nacional Indigenista, México 1986 (1ª. Edición inglés, N. Cork 1904)
- Martin Eric C. y Miller Judith L.: "NGOs and the Development of Bosnia and Herzegovina: Understanding Large-Scale Inter-organizational Systems" en *Voluntas: International journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, Vol. 14, Num. 2, Junio 2003, pg. 145 a 166.
- Marx, Carl y Engels, Federico: *Obras Escogidas*, Tomos I y II, Edit. Progreso, Moscú, 1966
- McDonald Catherine y Warburton Jeni: "Stability and Change in Nonprofit Organizations: the volunteer contribution" en *Voluntas: International journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, Vol. 14, Num. 4, Diciembre 2003, pg. 381 a 400.

- Mokate, Karen Marie: *Convirtiendo el "mounstro" en aliado: la evaluación como herramienta de la gerencia social*, Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES), 2000
- Mochi Alemán, Prudencio: *Las organizaciones de la sociedad civil y las ciencias sociales. Su configuración en América Latina*, Documentos de discusión sobre el Tercer Sector, No. 16, El Colegio Mexiquense, México 2001.
- Mook Laurie, Richmond Betty Jane y Quarter Jack: "Integrated social Accounting for Nonprofits: A case from Canada" en *Voluntas: International journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, Vol. 14, Num. 3, Septiembre 2003, pg. 283 a 298.
- Molinari, Claudia y Porras Eugeni (Coordinadores) *Identidad y Cultura en la Sierra Tarahumara*, Colección Obra Diversa, INAH, 1ª. Ed. 2001
- Offer, John: "Idealism Versus Non idealism: new light on social policy and voluntary action in Gritain since 1880" en *Voluntas: International journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, Vol. 14, Num. 2, Junio 2003, pg. 227 a 240.
- Ollivier F. Juan y Thompson G. Patricia: *Atención al menor en riesgo en la ciudad de Chihuahua*, Fundación del Empresariado Chihuahuense A.C., 1998.
- \_\_\_\_\_ *Centros de rehabilitación de alcohólicos y drogadictos en la ciudad de Chihuahua*, Fundación del Empresariado Chihuahuense A.C., 1998.
- \_\_\_\_\_ *Organismos de apoyo a los proyectos productivos de personas de escaso recursos económicos en el estado de Chihuahua*, Fundación del Empresariado Chihuahuense, A.C., 1999.
- Olvera Rivera, Alberto J. *Organizaciones de la sociedad civil: breve marco teórico*, Programa interdisciplinario de Estudios del Tercer Sector, Colección Documentos de discusión sobre el Tercer Sector, No. 8, México, 2000.
- Organización Panamericana de la Salud (OPS). Oficina de Análisis y Planificación Estratégica, 1996. *Enfoque lógico para la gestión de proyectos en la OPS*, Washington, D.C.
- Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), Comité De Asistencia para el Desarrollo 1991. *Principios de Evaluación de Asistencia para el Desarrollo*, París

- Parsons Elizabeth y Broadbridge Adelina: "Managing Change in Nonprofit Organizations: Insights from the UK Charity Retail Sector" en *Voluntas: International journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, Vol. 15, Num. 3, Septiembre 2004, pg. 277 a 243.
- Penso D'Albenzio y Font Playán, Isabel (Coordinadores) "*Políticas Sociales y Nuevos Actores*: Biblioteca de Ciencias Sociales y humanidades, Serie Administración, Universidad Autónoma Metropolitana Azcapotzalco, 1ª. Ed. México, 2001
- Pichardo Muñiz, Arlette: *Evaluación del impacto social. El valor de lo humano ante la crisis y el ajuste*, Editorial Lumen-Humanitas, Buenos Aires, 1999
- Pliego Carrasco, Fernando (coordinador): *Panorama de las Organizaciones No Gubernamentales en la Ciudad de México, Encuesta 1997*. Instituto de Investigaciones Sociales, Universidad Nacional Autónoma de México, México 2001.
- Quintero Uribe, Víctor Manuel: *Evaluación de proyectos sociales. Construcción de indicadores*, Fundación FES, Colombia 2000
- Sariego Rodríguez, Juan Luis: *El indigenismo en la Tarahumara. Identidad, comunidad, relaciones interétnicas y desarrollo en la Sierra de Chihuahua*, Colección Antropología Social, Instituto Nacional Indigenista (INI), 1ª. Ed. México 2002.
- 
- \_\_\_\_\_ Compilador *El indigenismo en Chihuahua*, Antología de Textos, Escuela Nacional de Antropología e Historia (ENAH) 1ª. Ed. Chihuahua, 1998.
- Salomón, Anheier & Ass. The Emerging Sector Revisited, *The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, Phase II, The Johns Hopkins University, Institute for Policy Studies, Center for Civil Society Studies, 1999.*
- Reed, Jan, Jones, Diana, Irving, Julie: "Appreciating Impact: Evaluating Small Voluntary Organizations in the United Kingdom" en *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit organizations*. Vol. 16, Num. 2, pp. 123-142
- Rendón Cobián, Marcela y Montaña Hirose Luis: "Las aproximaciones organizacionales. Caracterización, objeto y problemática", en *Contaduría y Administración*, Num. 213, pg. 99-120
- Rosaldo, Renato: *Cultura y Verdad. Nueva propuesta de análisis social*, Edit. Grijalvo, Colección Los noventas, 1ª ed. México 1991.



- Rousseau, Jean-Jacques: *El contrato social*, Edicomunicación S.A., Barcelona 1999.
- Tarrés, María Luisa (Coordinadora): *Observar, escuchar y comprender sobre la tradición cualitativa en la investigación social*, Porrúa Editores, El Colegio de México y Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO), 1ª. Ed. Mexico 2001, 1a. Reimpresión México 2004.
- Taylor Marilyn y Wrburton Diane: "Legitimacy and the Role of UK Third Sector Organizations in the Policy Process en *Voluntas: International journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, Vol. 14, Num. 3, Septiembre 2003, pg. 321 a 338.
- Tennyson, Ros: *Managing Partnerships: tools for mobilising the public sector, business and civil society as partners in development*. The Prince of Wales Business Leaders Forum, 1998.
- Themudo, Nuno: *NGOs and resources: getting a closer grip on a complex area* Documentos de discusión sobre el tercer sector, El Colegio Mexiquense A.C., Vol. 5, 2000.
- \_\_\_\_\_ *Organizational environment and NGOs structure in México and Portugal: what does the literature tell us?* Documentos de discusión sobre el tercer sector, El Colegio Mexiquense A.C., Vol. 4, 2000.
- Theuvsen Ludwig: "Doing better while doing good: motivational aspects of pay-for-performance effectiveness in Nonprofit Organizations" en *Voluntas, Special Issue: managing Nonprofit Organizations*, Volumen 15, número 2, Junio 2004, pg. 117 a 136.
- Thompson, Andrés A. *Dimensión, Alcance y Valor Agregado de las Organizaciones sin fines de lucro*, <http://www.leadid.com/ongs.htm>
- Thompson Gutiérrez. Patricia: *Caracterización de las organizaciones de la Sociedad Civil asistentes al Primer Encuentro Estatal*, Fundación del Empresariado Chihuahuense, A.C., 2001.
- \_\_\_\_\_ *Caracterización de las organizaciones de la Sociedad Civil asistentes al Segundo Encuentro Estatal*, Fundación del Empresariado Chihuahuense, A.C., 2002.
- \_\_\_\_\_ *Caracterización de una muestra de las organizaciones del Tercer Sector del Estado de Chihuahua*, Fundación del Empresariado Chihuahuense A.C. 2000.
- UNICEF. 1991: *Guía de UNICEF para monitoreo y evaluación: ¿marcando una diferencia?*, New York, UNICEF, Oficina de evaluación.

- Valadez, Joseph y Bamberger, Michael: 1994. *Monitoring and evaluating social programs in developing countries. A handbook for policymakers, managers and researchers*. Washington, D.C: World Bank, Economic Development Institute.
- Van der Pijl, Kees y Sminia Harry: "Strategic Management of Public Interest Organizations" en *Voluntas, Special Issue: managing Nonprofit Organizations*, Volumen 15, número 2, Junio 2004, pg. 136 a 156
- Vázquez L. Dizán: *Iglesia y Sociedad civil en Chihuahua 1969-1991*, Cuadernos de Investigación, Unidad de Estudios Históricos y Sociales, Chihuahua, Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, 2002.
- Verduzco Igartúa: *Organizaciones no lucrativas: visión de su trayectoria en México*, El Colegio de México, Centro Mexicano para la Filantropía, 1ª. Ed. México 2003.
- Wallerstein, Emmanuel (Coordinador): *Abrir las ciencias sociales*, Siglo XXI Editores, Universidad Nacional Autónoma de México y Centro de investigaciones interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades, 7ª. Ed. en español, México 2003
- Weber, Max: *Economía y Sociedad*, Fondo de Cultura Económica, 2ª. Ed. en español, decimocuarta reimpresión, México 2002.
- Zarco Mera, Carlos y otros: *El desafío del Tercer Sector, Acción voluntaria y desarrollo social*. Umbral XXI, Publicación de los programas de investigación y posgrado de la Universidad Iberoamericana, No. Especial 1, 1995.
- Zelmelman Hugo: *Conocimiento y sujetos sociales. Contribución al estudio del presente*. El Colegio de México, Centro de Estudios Sociológicos. 1ª. Edición, 2ª. Reimpresión, México, 2000.

HEMEROTECA.  
El Heraldo de Chihuahua.  
El Diario de Chihuahua.  
El Diario de Cd. Juárez.  
Norte de Cd. Juárez.