



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

**CAPACIDADES, DESTREZAS Y ESTRATEGIAS DE  
FORTALECIMIENTO ASOCIATIVO E INCIDENCIA: EL CASO DE LA  
FEDERACIÓN DE CLUBES UNIDOS ZACATECANOS EN ILLINOIS**

**TESIS**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
**LICENCIADA EN SOCIOLOGÍA**

PRESENTA

**BRENDA PAOLA DUARTE RIVERA**

ASESOR DE TESIS

**DR. RODOLFO GARCÍA ZAMORA**

MÉXICO, D.F.

2015



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.

*Para mis padres*

## AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Nacional Autónoma de México, en donde tuve la oportunidad de desarrollarme tanto en el ámbito intelectual como en el personal.

A la Dra. Eugenia Correa, quien fue mi maestra durante prácticamente toda la carrera y me abrió las puertas del mundo de la investigación y la academia. Gracias por permitirme trabajar con usted, por sus múltiples enseñanzas, por la confianza que depositó en mí, por tantos buenos recuerdos y por todo el apoyo recibido durante estos años.

A Valentina Lloret, por ser mi maestra y mi lectora; pero, sobre todo, por ser mi amiga y apoyarme durante todo este proceso. Esta tesis no hubiera sido lo mismo sin ti, gracias por siempre exigirme más y por nunca haber dudado de lo que puedo hacer.

Al Dr. Rodolfo García Zamora, por todas sus recomendaciones y sugerencias, pero sobre todo por ser para mí un ejemplo de cómo desde la academia se puede incidir en la construcción de un país mejor.

A mis padres, por ser el soporte con el que sé que siempre voy a contar. Gracias por apoyarme en todos los proyectos que me he propuesto, por su paciencia y por ser mi modelo a seguir.

A mi hermano César, por contagiarme su pasión por el conocimiento y por siempre estar dispuesto a escuchar lo que pienso.

A Gustavo, quien siempre me motiva para dar más de mí y para hacer mi mejor esfuerzo en todo lo que me propongo. Gracias por todo tu apoyo durante la elaboración de este trabajo, por tu paciencia y por tu cariño.

A mis amigos de la facultad, por compartir conmigo sus ideas, proyectos, aspiraciones e inquietudes. Hicieron de mi paso por la universidad toda una experiencia.

A mis entrevistados, por su interés en esta investigación, su apoyo y su tiempo. Gracias por su contribución para hacer esta tesis posible y por hacerme sentir en casa al encontrarme en una ciudad tan ajena y familiar a la vez.

A mi amigo César Ambriz, quien se encargó de la corrección ortotipográfica y de estilo de esta tesis.

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN GENERAL.....</b>	<b>8</b>
----------------------------------	----------

### **CAPÍTULO I**

#### **MIGRACIÓN MÉXICO-ESTADOS UNIDOS Y ORGANIZACIONES DE ORIUNDOS**

INTRODUCCIÓN.....	14
1.1. El migrante-mercancía.....	15
1.2. La migración mexicana a Estados Unidos antes de 1945.....	16
1.3. La migración mexicana a Estados Unidos después de 1945.....	17
1.3.1. El Programa Bracero.....	18
1.3.2. La masificación de la migración.....	19
1.4. Las organizaciones de mexicanos en Estados Unidos: reseña histórica y principales características.....	26
1.5. Las organizaciones de zacatecanos en Estados Unidos y su incidencia en programas sociales en México.....	29
1.5.1. De la filantropía al Programa 3x1 para Migrantes.....	31
1.5.2. La Federación de Clubes Unidos Zacatecanos en Illinois.....	36
CONCLUSIONES.....	38

### **CAPÍTULO II**

#### **REFERENTES TEÓRICOS: SOCIEDAD CIVIL, MIGRACIÓN E INCIDENCIA EN POLÍTICAS PÚBLICAS**

INTRODUCCIÓN.....	39
2.1. El resurgimiento del concepto de sociedad civil.....	39
2.1.1. La sociedad civil migrante.....	42
2.2. Asociaciones voluntarias.....	48
2.2.1. Tipos de asociaciones según el dominio en el que trabajan.....	49

2.2.2. Tipos de asociaciones según su nivel de complejidad.....	50
2.2.3. La toma de decisiones.....	53
2.2.4. Liderazgo.....	54
2.2.5. El entorno.....	56
2.2.6. El desempeño asociativo.....	57
2.3. Políticas Públicas. ¿De qué estamos hablando?.....	57
2.3.1. Políticas públicas “desde arriba”.....	61
2.3.2. Políticas públicas “desde abajo”.....	63
2.4. Participación ciudadana.....	65
2.4.1. Incidencia.....	70
CONCLUSIONES.....	70

### **CAPITULO III**

#### **INSTRUMENTOS DE ANÁLISIS DE ORGANIZACIONES MIGRANTES:**

#### **PRECISIONES METODOLÓGICAS**

INTRODUCCIÓN.....	72
3.1. Metodología empleada.....	72
3.1.1. Técnicas e instrumentos para la recolección de información.....	74
3.2. La construcción de indicadores para el análisis de las capacidades, destrezas y estrategias de fortalecimiento asociativo e incidencia de organizaciones de la FCUZI.....	75
CONCLUSIONES.....	78

### **CAPÍTULO IV**

#### **FORTALECIMIENTO ASOCIATIVO E INCIDENCIA DE LA FEDERACIÓN DE CLUBES UNIDOS ZACATECANOS EN ILLINOIS**

INTRODUCCIÓN.....	79
4.1. Capacidades organizacionales para el fortalecimiento asociativo de la FCUZI.....	80

4.1.1. Desempeño práctico o funcional.....	80
4.1.2. Desempeño organizativo.....	91
4.2. Capacidades, destrezas y estrategias de incidencia en políticas públicas de la FCUZI.....	119
4.2.1. La incidencia de la FCUZI en proyectos y programas sociales.....	119
4.2.2. Destrezas técnicas.....	126
4.2.3. Destrezas políticas.....	136
4.2.4. Arraigo social.....	143
4.3. Participación ciudadana fuera de la Federación.....	145
4.4. Participación de la FCUZI y gobernanza democrática.....	147
CONCLUSIONES.....	149

## **CONCLUSIONES**

<b>AVANCES Y DESAFÍOS DE LA FCUZI.....</b>	<b>151</b>
--------------------------------------------	------------

<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>158</b>
-------------------------	------------

## **ANEXOS**

Anexo 1. Guión de entrevista a miembros de la mesa directiva de la FCUZI.....	165
Anexo 2. Guión de entrevista al secretario de proyectos de la FCUZI.....	169
Anexo 3. Indicadores utilizados para el análisis de las capacidades, destrezas y estrategias de fortalecimiento asociativo e incidencia de la FCUZI.....	173

## INTRODUCCIÓN GENERAL

La migración México-Estados Unidos ha estado consolidándose más de cien años como resultado de la complementariedad de mercados de trabajo que demandan y ofrecen mano de obra de forma creciente a lo largo del tiempo. En la actualidad, el flujo de migrantes de México a Estados Unidos continúa a pesar de las recurrentes crisis económicas que han azotado a ambos países, y no parece que esta situación vaya a revertirse en un futuro cercano.

Esta migración internacional de larga data, junto con muchos otros factores económicos, políticos y sociales, ha incentivado el surgimiento de redes sociales, comunidades transnacionales, y la creación de múltiples clubes y federaciones de migrantes,<sup>1</sup> los cuales son un ejemplo de cómo en nuestro país, desde hace varios años, las actividades transnacionales han ido adquiriendo un papel fundamental en la elaboración de políticas y programas sociales. Los clubes y federaciones de migrantes poseen capacidades y destrezas que se combinan y se utilizan para tener cierto grado de influencia en políticas públicas tanto en México como en Estados Unidos.

Estos son algunos de los aspectos que se pretenden analizar a lo largo de esta investigación, la cual se apoyará en el análisis de las destrezas, capacidades y herramientas para el desempeño asociativo y de la incidencia de una de las principales organizaciones de mexicanos en Estados Unidos: la Federación de Clubes Unidos Zacatecanos en Illinois (FCUZI).

Se tomó la decisión de analizar esta federación debido a que las organizaciones zacatecanas son de las más reconocidas en ambos lados de la frontera. Además, es importante recalcar que dichas organizaciones provienen de un estado con una tradición migratoria de más de cien años.

---

1 De acuerdo con el *Comparative Immigrant Organization Project (CIOP)*, en el 2008 el 63.82% de las organizaciones de mexicanos en Estados Unidos eran clubes de oriundos, y el 4.26% eran Federaciones de clubes de oriundos (Portes & Zhou, 2011: 34).

El estado de Zacatecas se encuentra ubicado en el Centro Occidente de México y forma parte de la región tradicional de migración internacional de México a Estados Unidos. De acuerdo con el Censo de Población y Vivienda 2010, elaborado por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), en ese año la población total del estado era de 1 490 668 personas, y para el 2011 se estima que había 600 000 zacatecanos que vivían en Estados Unidos, lo que representa el 40 por ciento de la población del estado (Portes & Zhou, 2011:8). Por otro lado, de acuerdo con estimaciones elaboradas por el Consejo Nacional de Población (CONAPO) con base en el Censo de Población y Vivienda 2010, Zacatecas es el estado que tiene el mayor porcentaje de viviendas que reciben remesas (11%), el mayor porcentaje de viviendas con emigrantes a Estados Unidos (5.3%), el mayor porcentaje de viviendas con migrantes circulares (2.3%), y el mayor porcentaje de viviendas con migrantes de retorno (2.6%). El CONAPO, basándose en los indicadores mencionados, estimó que Zacatecas tiene un índice de intensidad migratoria de 4.422,<sup>2</sup> el cual es el más elevado del país.

La historia migratoria de Zacatecas explica, en parte, el surgimiento de clubes y federaciones de migrantes zacatecanos en Estados Unidos en la década de los sesenta. Estas organizaciones surgieron con el objetivo de ayudar a resolver problemas sociales de sus comunidades de origen mediante donaciones unilaterales, e incentivaron posteriormente la creación de programas gubernamentales de fondos mixtos con remesas colectivas.

Por lo tanto, una de las principales aportaciones de los clubes y federaciones de zacatecanos son los programas 2x1 y 3x1 de remesas colectivas. Estos programas surgieron gracias al impulso de las organizaciones migrantes

2 La estimación del índice de intensidad migratoria México-Estados Unidos fue realizada por el CONAPO con base en la información obtenida en el cuestionario ampliado del Censo de Población y Vivienda 2010. El índice de intensidad migratoria capta cuatro aspectos del fenómeno migratorio México-Estados Unidos: viviendas que reciben remesas (*ingresos procedentes del exterior*), viviendas con emigrantes a Estados Unidos durante el quinquenio 2005-2010 que a la fecha del levantamiento censal permanecían en ese país (*emigrantes*), viviendas con migrantes a Estados Unidos durante el quinquenio 2005-2010 que regresaron al país durante ese mismo periodo (*migrantes circulares*) y que a la fecha del levantamiento censal residían en México, y viviendas con migrantes que residían en Estados Unidos en 2005 y regresaron a vivir a México (CONAPO, 2012).

zacatecanas, las cuales han llegado a considerarse pioneras en el desarrollo de programas sociales transnacionales. El Programa 3x1 es desde hace varios años un programa federal y se considera el más grande logro de estas organizaciones.

Por otro lado, al hacer investigación social sobre el fenómeno migratorio México-Estados Unidos es muy frecuente encontrar trabajos que identifican a los mexicanos en el exterior como actores con un fuerte potencial económico, debido a la importancia del flujo de remesas en la economía mexicana. Así mismo, en los últimos años se han generado muchos y muy valiosos trabajos acerca de la participación política migrante en aspectos electorales tanto en México como en Estados Unidos. Sin embargo, desde la sociología no son tantos los trabajos que abordan la constitución y consolidación de organizaciones de la sociedad civil de migrantes ni en el papel que tienen o podrían llegar a tener como actores políticos.

El estudio de la dimensión política de la migración es socialmente relevante debido a que el fenómeno migratorio México-Estados Unidos ha traído consigo problemas estructurales que continúan quitando vidas y dividiendo familias, y se están tratando de revertir muchos de estos problemas con el apoyo de la sociedad civil migrante organizada. Debido a lo anterior, esta investigación ubica como objeto de estudio a los migrantes organizados como actores políticos y analiza cómo las organizaciones de migrantes llegaron a obtener la fuerza con la que cuentan actualmente.

Se decidió colocar especial énfasis en el caso de los migrantes zacatecanos porque, además de tener una larga tradición migratoria, sus organizaciones de oriundos en Estados Unidos son unas de las que actualmente se encuentran más consolidadas en relación a organizaciones de oriundos de otros estados del país. Además, los clubes zacatecanos son muy conocidos por haber impulsado una cantidad considerable de proyectos sociales y por estar en contacto constante con las autoridades gubernamentales de sus comunidades de origen.

El objetivo general de este trabajo es conocer cuáles han sido las capacidades, destrezas y estrategias que ha utilizado la FCUZI para fortalecerse como asociación e incidir en políticas públicas en México. Así mismo, se plantearon los siguientes objetivos específicos:

- Analizar cómo surgieron las organizaciones de zacatecanos en Estados Unidos y cómo se convirtieron en actores políticos con capacidad de incidencia.
- Identificar qué capacidades, destrezas y estrategias ha utilizado la FCUZI para fortalecerse internamente como asociación.
- Identificar qué capacidades, destrezas y estrategias ha utilizado la FCUZI para incidir en políticas públicas.
- Identificar los avances y desafíos a los que actualmente se enfrenta la FCUZI, así como los motivos por los cuáles alcanzó estos avances y se enfrenta a dichos desafíos.
- Generar propuestas de posibles soluciones a los desafíos que aquejan a las organizaciones zacatecanas para incidir en políticas públicas tanto en México como en Estados Unidos.

Para la realización de este estudio se parte de que al comprender las estructuras organizativas de las asociaciones (sean migrantes o no), se podrá tener mayor información que ayude a resolver la cuestión de por qué unas organizaciones tienen un mejor desempeño que otras y por qué unas organizaciones participan más o tienen más elementos para participar en política pública que otras.

En otro orden de cosas, las hipótesis que guían la presente investigación son las siguientes:

- H1. Una larga tradición migratoria de más de cien años, la existencia de importantes redes sociales transnacionales, la filantropía migrante hacia sus comunidades de origen y el corporativismo priista en Zacatecas posibilita la formación y desarrollo de clubes y federaciones de migrantes zacatecanos.
- H2. La filantropía transnacional de los migrantes zacatecanos de los años sesenta del siglo anterior hacia sus comunidades de origen, con aportaciones sólo de ellos para obras comunitarias, se institucionaliza con la intervención gubernamental al crear el Programa 2x1 de remesas colectivas con fondos federales y estatales.

- H3. Los Programas 2x1 y 3x1 forman parte de un proceso de aprendizaje transnacional de todos los actores sociales participantes en ese programa de financiamiento de obras de infraestructura básica y en menor medida pequeños proyectos productivos.
- H4. A pesar de ser una de las federaciones de mexicanos más fuertes en los Estados Unidos, la FCUZI tiene poca incidencia en políticas públicas transnacionales. Esto se puede explicar por falta de estrategias para movilizar adecuadamente sus capacidades organizacionales y por contar con escasas capacidades técnicas.
- H5. Los Programas 2x1 y 3x1 son el gran aporte de las organizaciones migrantes zacatecanas, pero, también su límite. No ven más allá en términos de fortalecimiento institucional interno, en términos de fortalecer la cultura de participación ciudadana en las políticas públicas y en el desarrollo integral de sus municipios y de todo el estado. Hay una subutilización de la capacidad ciudadana transnacional para empoderarse en Zacatecas, México y Estados Unidos.
- H6. El fortalecimiento institucional y la formación política deben ser las prioridades estratégicas para que la FCUZI desarrolle todo su aporte como un nuevo actor transnacional en el desarrollo de Zacatecas y al mismo tiempo se empodere políticamente en los Estados Unidos.

Para alcanzar los objetivos planteados, se comenzará realizando una breve reseña de la migración mexicana a los Estados Unidos, así como una descripción general de las organizaciones de zacatecanos en Estados Unidos desde su surgimiento hasta la fecha. Posteriormente se abordarán temáticas como sociedad civil y asociaciones voluntarias para vincularlos con nuevas perspectivas de elaboración de políticas públicas mediante la participación ciudadana y la incidencia. Es importante recalcar que las organizaciones que son objeto de este estudio son migrantes, por lo cual se analiza la influencia que llegan a tener o no en las decisiones de las autoridades gubernamentales tanto en México como en Estados Unidos; debido a esta situación es fundamental ubicarlas dentro de la

teoría migratoria vinculada al transnacionalismo. Por último, una vez explicitados los referentes teóricos, se analizarán las capacidades, destrezas y estrategias de fortalecimiento asociativo e incidencia de la FCUZI, por medio de indicadores contruidos con base en supuestos teóricos, para concluir mencionando cuáles son los avances de la Federación y los principales obstáculos a los que se enfrenta en la actualidad.

# CAPÍTULO I

## MIGRACIÓN MÉXICO-ESTADOS UNIDOS Y ORGANIZACIONES DE ORIUNDOS

### INTRODUCCIÓN

Desde hace miles de años, los movimientos migratorios han generado comunidades y sociedades diferentes, por lo que es necesario explicitar la diferencia entre los movimientos migratorios que se desarrollan en la actualidad y la migración de quienes comenzaron a poblar nuestro continente: hoy en día los flujos migratorios tienen un alcance global, es decir, tienen consecuencias económicas, políticas y sociales más allá del lugar geográfico en donde ocurre el traslado de las personas. A pesar de que las migraciones pueden llegar a tener efectos globales benéficos para la sociedad, en México, en Estados Unidos, y en muchos otros lugares del mundo, la migración internacional se ha convertido en un problema y ha generado una gran cantidad de conflictos sociales.

Al ser las causas de la migración tan diversas (se migra buscando un mejor empleo, refugio político, oportunidades académicas, integración familiar...), las comunidades transnacionales y las redes migratorias pueden presentar altos niveles de complejidad y modificar estructuras sociales, económicas, políticas y culturales tanto en el lugar de origen como en el lugar de destino.

En su obra *La era de la migración*, Stephen Castles y Mark J. Miller distinguen entre los procesos migratorios mundiales anteriores y posteriores al fin de la Guerra Fría. Después de finalizada la Guerra Fría, la migración internacional comenzó a abarcar nuevas regiones del mundo y se generaron nuevas y más amplias comunidades transnacionales, por lo cual el transnacionalismo pasó a ser un elemento clave del proceso globalizador.

En este primer capítulo se explorará brevemente la historia de la migración México-Estados Unidos, colocando énfasis en las acciones llevadas a cabo por el gobierno mexicano para primero impulsar y después buscar formas de controlar este fenómeno. Al explicar históricamente este proceso podremos entender por qué y cómo surgen las organizaciones de oriundos zacatecanos en Estados Unidos, así como su incidencia en políticas públicas. Por último, se expondrá brevemente qué es la Federación de Clubes Unidos Zacatecanos en Illinois, organización que compete a este estudio.

### **1.1. EL MIGRANTE-MERCANCÍA**

A finales del siglo XVIII Estados Unidos era una joven nación que comenzaba a llevar a cabo proyectos de industrialización dentro de su región; pero había un pequeño problema: ¿quién iba a hacer todo el trabajo manual requerido para dicha industrialización? Tal situación llevó a los Estados Unidos a buscar mano de obra extra para poder llevar a cabo proyectos de gran magnitud. La mano de obra provino de migrantes de diversos países: Alemania, Italia, Polonia, Rusia, Irlanda, etc. Incluso se llegó a relacionar directamente al crecimiento económico de los Estados Unidos con la inmigración (Bustamante, 1997: 120). Bajo estas condiciones de expansión de capital, la migración tiene la característica de ser migración-mercancía:

El proceso de socialización en que los trabajadores aprenden a concebir su potencial de trabajo como una mercancía, es el mismo en el cual el trabajador aprende a aceptar la enajenación de su trabajo al dueño del capital en las condiciones de producción de ganancias. La migración que responde a estas condiciones no es más que la autotransportación del trabajo concebido como artículo para el mercado, es decir, como mercancía, hasta donde lo demanda el que posee capital para comprarla (Bustamante, 1997: 129).

De acuerdo con Bustamante, la migración-mercancía se caracteriza por el hecho de que los migrantes perciben salarios por debajo del costo de la vida de los trabajadores nativos (con lo cual se reducen los costos de operación de manera considerable), se les coloca en una posición social de inferioridad, son víctimas de discriminación, entran en conflicto con los trabajadores nativos y son culpados en caso de haber alguna crisis en el país receptor.

La migración-mercancía “lleva consigo las contradicciones de la sociedad capitalista” (Bustamante, 1997: 130) y, como se explorará más adelante, la migración mexicana hacia los Estados Unidos comenzó a aumentar exponencialmente debido a su carácter de migración-mercancía destinada a satisfacer las necesidades del capital norteamericano.

## **1.2. LA MIGRACIÓN MEXICANA A ESTADOS UNIDOS ANTES DE 1945**

Douglas Massey y sus colaboradores (2009) mencionan en *Detrás de la trama. Políticas migratorias entre México y Estados Unidos* que los orígenes de la migración mexicana a Estados Unidos se remontan al tratado Guadalupe Hidalgo al final de la guerra México-Estados Unidos de 1848 con la entrega de territorios anteriormente mexicanos al país vecino. Aunque no mucha población mexicana se volvió estadounidense, es importante subrayar que la frontera se fue delimitando cada vez más con el paso del tiempo debido a acontecimientos históricos.

A finales del siglo XIX, las facilidades para transportarse mediante el sistema ferroviario mexicano fueron un factor importante que incentivó la migración masiva de mexicanos a Estados Unidos, ya que conectó las principales ciudades mexicanas con el país norteamericano. Los reclutadores estadounidenses comenzaron a solicitar mano de obra mexicana, y una vez que los Estados Unidos entraron a la Primera Guerra Mundial, en varias ciudades surgieron aún más reclutadores que buscaban mano de obra migrante.

Durante la Revolución Mexicana se le dio mayor importancia a la frontera, ya que muchas localidades estadounidenses fueron utilizadas como refugios

políticos y puntos de desembarque de armas. Una vez terminada la Revolución, el gobierno mexicano mostró gran interés en los estados fronterizos, generando en estos inversiones encaminadas al crecimiento económico y poblacional (Massey, et.al., 2009: 33). De forma paralela, en Estados Unidos la demanda de mano de obra se intensificó, y mientras que entre 1850 y 1900 habían emigrado 1 300 mexicanos a Estados Unidos, en las tres décadas siguientes el flujo de migrantes llegó a 728 000 (Massey, et.al., 2009: 39).

En la década de 1920 se intensificó el nacionalismo en Estados Unidos, y los ciudadanos norteamericanos comenzaron a percibir a los migrantes como una amenaza. Es entonces cuando la Patrulla Fronteriza (fundada en 1924) organizó su primera campaña de deportaciones, y con ello cayó la tasa de emigración (Massey, et.al., 2009: 40). Debido a las deportaciones masivas que caracterizaron a la década de los treinta, el flujo de inmigrantes mexicanos bajó considerablemente, hasta que la fuerza laboral migrante fue requerida de nuevo.

### **1.3. LA MIGRACIÓN MEXICANA A ESTADOS UNIDOS DESPUÉS DE 1945**

La migración de México a Estados Unidos ha existido desde hace siglos, y uno de los más importantes acontecimientos generadores de esta migración fue la necesidad de mano de obra para la construcción del sistema ferroviario de los Estados Unidos en el siglo XIX. Sin embargo, es a partir del fin de la Segunda Guerra Mundial que la migración internacional (no sólo entre México y Estados Unidos) se masificó y complejizó.

Para objeto de la presente investigación, se profundizará en dinámica migratoria de México a EUA a partir de la finalización del Programa Bracero (1942-1964), ya que es a partir de este momento cuando se perciben importantes cambios en los patrones migratorios.

### 1.3.1. EL PROGRAMA BRACERO

A pesar de la existencia de una multiplicidad de causas de la migración, históricamente en nuestro país la migración hacia Estados Unidos ha tenido una estrecha relación con las necesidades económicas de los migrantes, así como del país emisor y el receptor. El Programa Bracero es un fiel reflejo de este aspecto.

Hacia la década de 1930, los mexicanos ya eran considerados mano de obra barata por grupos empresariales de Estados Unidos (especialmente del suroeste), y padecían todas las desventajas que implica el ser migrante-mercancía. Poco tiempo después, hubo una fuerte demanda de trabajadores migrantes (especialmente en el sector agrícola) por parte de los Estados Unidos derivada del papel activo que desempeñó este país durante la Segunda Guerra Mundial.

El Programa Bracero surge en 1942 como resultado de convenios entre México y Estados Unidos para regular el flujo de migrantes hacia Estados Unidos, lo que ocasionó la salida de millones de trabajadores temporales de nuestro país. En este programa se prometía a los migrantes una transportación de calidad, salarios mínimos y atención médica. Sin embargo, los empresarios agrícolas rara vez hacían cumplir los derechos de los braceros.

El programa continuó incluso después de haber terminado la guerra (hasta el año de 1964) y benefició a un total de 4 646 199 trabajadores temporales (Bustamante, 1997: 142). El Programa Bracero significó un alivio para miles de familias campesinas, ya que a pesar del reparto agrario que había llevado a cabo el presidente Cárdenas, la situación en el campo no era la óptima.

Al concluir el programa, se acrecentó considerablemente la migración indocumentada de mexicanos hacia el país vecino; muchos de los migrantes buscaban establecerse permanentemente y las regiones de destino comenzaron a abarcar también zonas urbanas (Roberts, B., Frank, R., & Lozano-Ascencio, F. 2003: 46). Dicho proceso se debió a la creación de redes sociales por parte de la comunidad mexicana en Estados Unidos, las cuales jugaron un papel fundamental

para que más paisanos pudieran migrar con ayuda de familiares, amigos y conocidos.

### 1.3.2. LA MASIFICACIÓN DE LA MIGRACIÓN

Una vez concluido el Programa Bracero, los agricultores norteamericanos se habían vuelto ya muy dependientes de la mano de obra mexicana y no estaba dentro de sus planes dejar de recurrir a ella. El movimiento migratorio de mexicanos a Estados Unidos se caracterizó por una proliferación de la migración indocumentada (lo cual trajo como consecuencia un aumento en el control fronterizo) y también dejó de explicarse únicamente por motivos económicos. Los migrantes ya no buscaban únicamente ir a trabajar a Estados Unidos para ahorrar suficiente dinero y volver, sino que ahora las estadías eran más largas.

Incluso durante la presidencia de Luis Echeverría persistía entre los gobernantes mexicanos el mito de la “válvula de escape”, según el cual la migración era una solución más que un problema, ya que implicaba la salida de jornaleros y trabajadores desempleados y en pobreza extrema (Bustamante, 1997: 105). No sólo se negaba la existencia de un problema y de los costos que esta creciente migración podría implicar en un futuro no muy lejano, sino que además se propiciaba la expulsión de migrantes. Por su parte, en los Estados Unidos las condiciones de trabajo de los migrantes indocumentados dependían de sus patrones, y la mayoría de las veces estas eran propias del “migrante-mercancía” (salarios bajos, posición social inferior, discriminación, etcétera).

El 13 de agosto de 1982, el gobierno de José López Portillo amenazó con suspender pagos a sus acreedores, lo que llevó al estallido de la crisis de la deuda externa. Para hacer frente a la crisis se siguieron las recomendaciones de reformas estructurales establecidas por organismos financieros internacionales: “[...] las soluciones ofrecidas por el monetarismo para superar esta crisis se sustentaron en la drástica reducción de los salarios y en la progresiva cancelación

de los derechos laborales y sindicales que en contraparte representan un costo para las empresas” (López Bolaños, 2013: 276).

Al recortarse salarios en empresas tanto públicas como privadas, bajaron los ingresos reales de la mayoría de la población mexicana (Marichal, 2011; López Bolaños, 2013a, 2013b), lo que generó una profunda crisis en el campo. Todo este proceso de ajuste estructural de la economía mexicana desembocó en la expulsión de una gran masa de población hacia los Estados Unidos.

Al otro lado de la frontera, en el año de 1986, el presidente Reagan promulgó la ley de migración IRCA (*Immigration Reform and Control Act*), la cual consistió en programas de amnistía que permitieron la *legalización* de aproximadamente tres millones de extranjeros indocumentados en Estados Unidos, de los cuáles dos millones eran mexicanos (Calderón Chelius, 2002: 47). Gracias a esta ley se facilitó la reunificación familiar, y la migración mexicana creció notablemente gracias a la formación de nuevas cadenas y redes migratorias, además de que ahora, ante el resto de la sociedad mexicana y norteamericana, el hecho de ser mexicano en Estados Unidos no necesariamente implicaba la caracterización de *ilegalidad*, lo cual favoreció el crecimiento y el surgimiento de nuevas organizaciones de la sociedad civil.

La ley de migración IRCA, junto con los efectos económicos de la crisis de los años ochenta y la demanda de mano de obra barata en Estados Unidos, puede ayudar a explicar por qué a mediados de esta década la dinámica migratoria México-Estados Unidos cambió considerablemente: sectores sociales que no acostumbraban migrar (clases medias y altas, indígenas, mujeres y niños) comenzaron a trasladarse a los Estados Unidos, buscando muchas veces la reunificación familiar. Además, las regiones de origen se diversificaron; a pesar de que anteriormente gran parte de los migrantes provenían de Guanajuato, Michoacán, Jalisco, Zacatecas, Durango y San Luis Potosí, en los ochentas la migración se incrementó en estados como Hidalgo, Distrito Federal, Guerrero, Oaxaca, Tabasco y Veracruz (Calderón Chelius, 2002: 49). Los que migraban ya no sólo eran hombres campesinos de una región específica con aspiraciones de

ahorrar suficiente dinero para después regresar a su país, y esta diversificación y aumento de los migrantes mexicanos también facilitó el establecimiento de prácticas transnacionales más complejas.

La migración tradicional en la cual los mexicanos indocumentados trabajadores del campo iban a Estados Unidos de forma temporal cambió: a la migración comenzaron a incorporarse obreros, meseros, jardineros, lavatrastes, albañiles, sectores escolarizados, etc. Esta transición hacia una nueva dinámica migratoria trajo consigo cambios en las organizaciones de los migrantes, así como en la actitud del Estado mexicano hacia las mismas.

Es durante las campañas presidenciales de 1988 cuando el gobierno mexicano y las élites políticas más importantes del país buscaron vincularse con los mexicanos en Estados Unidos como parte de una estrategia política, lo cual también respondió a presiones de las mismas comunidades y asociaciones migrantes. El Partido Revolucionario Institucional (PRI) comenzó a generar grupos de apoyo en el exterior y el gobierno empezó a llevar a cabo acciones para mejorar su imagen (Calderón Chelius, 2002: 53). Por otro lado, el Partido de la Revolución Democrática (PRD), desde su surgimiento, planteó una estrategia de acercamiento a la comunidad mexico-americana, y el candidato a la presidencia Cuauhtémoc Cárdenas visitó Estados Unidos como parte de su campaña (Goldring, 2002: 57).

De esta forma, una parte de la élite del poder político en México comenzó a percibir a los mexicanos en el exterior como posibles aliados, lo cual explica el surgimiento de un mayor número de políticas públicas que ubicaban como población objetivo a este sector. Sin embargo, este interés hacia la defensa de los derechos de los migrantes ha permanecido ambiguo, y en general responde a situaciones políticas específicas y coyunturales.

Durante el sexenio de Carlos Salinas de Gortari, se comenzaron a implementar diversas políticas de reconocimiento de la sociedad migrante por parte del Estado mexicano, como es el caso del Programa Paisano, Solidaridad Internacional, la Fundación Solidaridad México-Americana y el Programa de

Comunidades Mexicanas en el Extranjero<sup>3</sup>, (Calderón Chelius & Martínez Saldaña, 2002: 14; García, 2010: 9 y 2014: 6-7). Así, el gobierno de Salinas incorporó políticas institucionalizadas dirigidas a garantizar los derechos de los migrantes al regresar a nuestro país, o bien, a generar vínculos con los mexicanos en el exterior. Los principales motivos por los cuales hubo un acercamiento a la comunidad migrante e incluso se promovió ampliamente la organización de los mexicanos en Estados Unidos durante el gobierno de Salinas fueron la necesidad de neutralizar el apoyo que el PRD estaba obteniendo por parte de esta comunidad y las fuertes contribuciones económicas de los paisanos en el exterior (Goldring, 2002: 65; Escobar, 2007: 243), además de la presión que la misma sociedad civil migrante ejercía sobre el gobierno para exigir su reconocimiento. También es importante subrayar que varios de los programas sociales implementados en estos años, como el Programa de Comunidades Mexicanas en el Extranjero, fueron creados para obtener apoyo por parte de los migrantes a favor del gobierno y del partido dominante (Portes, 2003: 393).

A pesar de que estos programas no incluyeron a los migrantes de forma sustantiva (Goldring, 2002: 69), los mexicanos en Estados Unidos ya no eran invisibles para el gobierno, y sus demandas se hicieron notar cada vez más. Además, ya no estaban dispuestos a seguir siendo un migrante-mercancía, querían ser un ciudadanos mexicanos en el exterior y contar con todos los

---

3 Rodolfo García Zamora realizó un recuento de las principales políticas, programas y acciones gubernamentales surgidos a partir de los ochenta dirigidos a los mexicanos en el exterior, a saber: “1. Consejo Nacional para las Comunidades en el Exterior, 2. Programa Paisano, 3. Instituto de los Mexicanos en el Exterior, 4. Programa de transferencia de remesas Bansefi, 5. Programa 3x1, 6. Consejo para la Promoción de Negocios con las Comunidades Mexicanas Hispanas, 7. Programa Binacional de Educación Migrante, 8. Programa Binacional de Salud (Vete sano, regresa sano), 8. Seguro de Salud Popular para Familias Migrantes, 9. Acuerdo de cooperación laboral de América del Norte y Programa de Trabajadores Temporales (H2a y H2b), 10. Coordinación Nacional de Oficinas de Atención al Migrante (CONOFAM), 11. Comisión de Población, Fronteras y Asuntos Migratorios de la Cámara de Diputados, 12. Comisión de Migración en la Coordinación Nacional de Gobernadores (CONAGO), 13. Red de Talentos Mexicanos, 14. Programa 1x1 Productivos para Migrantes, Secretaría de Desarrollo Social (Sedesol) y Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación (Sagarpa)” (García Zamora, 2014: 6-7).

derechos que esto implica. Por lo tanto, la lucha por la defensa del voto se convirtió en una cuestión fundamental en las agendas de las organizaciones de migrantes mexicanos en Estados Unidos.

Como respuesta a esta demanda, en 1996, bajo el gobierno de Ernesto Zedillo, el Congreso de la Unión votó a favor de una ley que concedía a los mexicanos en el exterior el derecho a votar y otra sobre la no pérdida de la nacionalidad mexicana. La ley de no pérdida de nacionalidad mexicana entró en vigor en ese momento, pero la ley del derecho al voto migrante quedó congelada (Calderón Chelius & Martínez Saldaña, 2002: 14). Leticia Calderón (2002: 58) también recalca que a pesar de que durante el gobierno de Zedillo desaceleraron las políticas federales de acercamiento a migrantes, algunos gobiernos estatales incorporaron la problemática de los migrantes a sus planes estatales, aunque extrañamente fueron la excepción estados con una larga tradición migratoria como Guanajuato y Zacatecas.

En este mismo año se adoptó por parte de Estados Unidos una ley que permitió el establecimiento de nuevas instalaciones de detención, en respuesta al malestar que sentía la sociedad norteamericana dado el aumento acelerado de la migración indocumentada (Castles & Miller, 2004: 116). El incremento de los controles fronterizos generó a su vez un aumento en la violación de los derechos humanos de los migrantes y en el número de muertes y las deportaciones (Castles & Miller, 2004: 186; Calderón Chelius, 2002: 59).

Durante el sexenio de Vicente Fox, los migrantes se volvieron “héroes de la patria” en el discurso presidencial (Calderón Chelius, 2010: 16), debido en gran parte a su potencial como inversionistas en sus países de origen derivado del considerable flujo de remesas. Incluso, en el periodo del 2000-2001 Vicente Fox y George W. Bush tuvieron diálogos en torno a ciertas reformas en las políticas de migración, y pretendían firmar un acuerdo en apoyo a los migrantes que incluía: “Legalización de los migrantes indocumentados (3.5 millones), aumento en el número de visas anuales para los mexicanos, promover la reducción de la violencia en la frontera norte, instituir programas de trabajo temporales y proyectos

de desarrollo regional en México con recursos binacionales” (García Zamora, 2009: 253).

Después de los acontecimientos ocurridos el 11 de septiembre de 2001, las intenciones de Estados Unidos en torno al tema migratorio cambiaron drásticamente, por lo cual se frenaron los diálogos referidos a esta problemática. A pesar de esto, durante la administración de Fox se creó el Instituto de los Mexicanos en el Exterior (IME), el cual reemplazó al Programa para las Comunidades en el Exterior, además de que se estableció el Programa Iniciativa Ciudadana (3x1) y se centralizó y modernizó el sistema de Matrícula Consular (Escobar, 2007: 245-246).

Por otro lado, la cuestión del voto en el exterior ha ido cobrando fuerza en los últimos años debido al gran número de migrantes mexicanos que viven en los Estados Unidos. A pesar de que la lucha por el voto migrante comenzó en la década de 1920 (Escobar, 2007: 253), fue hasta julio del 2006 cuando finalmente ocurrieron las primeras elecciones en las que los mexicanos en el exterior pudieron emitir su voto después de años de movilización.

Este evento es sumamente importante no por la cantidad de votos que se recibieron del exterior, sino porque implica un gran paso hacia nuevas formas de ciudadanía en las que las distancias geográficas no son impedimento para ejercer los derechos políticos. Además, como menciona Leticia Calderón, esta situación “permite un reconocimiento e incluso un empoderamiento de la comunidad migrante en su conjunto, sobre todo frente al poder político de su país de origen” (Calderón Chelius, 2010: 58).

En otro orden de cosas, la crisis económica iniciada en 2008 y un control más estricto en la frontera propiciaron un descenso en la intensidad de los flujos migratorios de México a Estados Unidos. A pesar de ello, “[...] la población indocumentada representa el triple de lo que se calculaba en 1990 y, entre ella, la de origen mexicano sigue siendo la más numerosa con poco más de 6.5 millones de inmigrantes” (García Zamora, 2014: 5).

Actualmente las instituciones gubernamentales se relacionan con los migrantes mexicanos en Estados Unidos mediante la creación de plazas comunitarias que ofrecen múltiples servicios tales como educación básica, clases de idiomas y actividades culturales. Otra forma de generar vínculos de este tipo es por medio de reuniones organizadas por el Instituto de los Mexicanos en el Exterior: “El IME (Instituto de los Mexicanos en el Exterior) organiza reuniones binacionales de su consejo consultivo, el cual está compuesto por representantes que fueron elegidos por comunidades migrantes a lo largo de Estados Unidos y Canadá” (Portes & Zhou, 2011: 11-12, traducción propia).

Para concluir este apartado, se debe subrayar que el reclutamiento de mano de obra fue el motor de la migración mexicana, y pasados los años se ha percibido una complejización de las migraciones que no puede ser explicada únicamente por variables económicas. Así mismo, los efectos de la migración mexicana a Estados Unidos son desde económicos hasta culturales, sociales y políticos.

Los migrantes han pasado de ser percibidos como renegados, esquirols, traidores y malinchistas, a ser descritos como héroes que por medio de las remesas traerán desarrollo al país. No obstante, “no podemos pedir a los migrantes lo que el país no ha sido capaz de lograr: desarrollo económico y bienestar” (García Zamora, 2014: 9), y tal como recalcó Leticia Calderón, los superhéroes no existen y muchas veces a los mexicanos migrantes se les califica con un escala diferente a la que se utiliza para el resto de los mexicanos: “[...] tienen que demostrar doblemente su interés, disponibilidad, ingenio, voluntad, entusiasmo y sacrificio extremo para merecer ser incluidos. Demostrar ser 'superciudadanos' ” (Calderón Chelius, 2010: 17).

#### **1.4. LAS ORGANIZACIONES DE MEXICANOS EN ESTADOS UNIDOS: RESEÑA HISTÓRICA Y PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS**

Al ser esta una investigación que se enfoca en las organizaciones de mexicanos en Estados Unidos, es necesario explicitar cómo surgen, qué son, y cuáles son sus objetivos. Las organizaciones de migrantes por estado de origen, también llamadas organizaciones de oriundos, están conformadas por mexicanos en Estados Unidos nacidos en una misma comunidad o estado que decidieron agruparse de forma voluntaria. Estas asociaciones surgen con el objetivo de intercambiar información en torno a las opciones laborales en el nuevo país, las posibilidades de conseguir vivienda, oportunidades educativas, etcétera.

De manera casi natural, los inmigrantes que viven en Estados Unidos se reúnen con otros oriundos de sus mismas comunidades, con los que forman clubes. Estas asociaciones o clubes de inmigrantes actúan como una red de apoyo. Entre ellas, la comunidad mexicana cuenta con el historial más amplio y exitoso de actividades organizadas por los inmigrantes. El número y fuerza de las asociaciones de inmigrantes mexicanos han ido en aumento, en parte debido a un creciente liderazgo de ese grupo dentro de la comunidad de migrantes, pero, también como resultado de las actividades de promoción realizadas por el gobierno mexicano y sus oficinas consulares en Estados Unidos (García Zamora, 2009: 249).

Los migrantes se reúnen de acuerdo a su lugar de origen mediante el fortalecimiento de sus lazos de paisanaje y propician “[...] formas de interacción y asociación entre paisanos que promueven la cohesión y son un facilitador para reintegrar a las comunidades establecidas en ambos lados de la frontera” (González Zepeda & Escala Rabadán, 2014: 95). Actualmente las actividades que estas organizaciones realizan son muy variadas: la creación de obras de infraestructura y proyectos productivos en las comunidades de origen, acciones

encaminadas a la preservación de culturas y tradiciones, financiamiento a equipos deportivos, becas estudiantiles y muchas otras donaciones.

Su éxito en el país receptor no consiste en dejar de lado su idioma, su cultura y sus tradiciones para adaptarse al *american way of life*, sino en preservar su acervo cultural y a la vez aprender a vivir en esta nueva sociedad. Al organizar festivales, eventos de charrería, peregrinaciones religiosas, fiestas patronales, certámenes de belleza, bailes y cenas, las personas pertenecientes a los clubes también se están asegurando de transmitir una cultura e identidad a sus hijos y nietos nacidos en Estados Unidos.

Es complicado saber con exactitud cuántas asociaciones de oriundos están activas, ya que en muchos casos se trata de organizaciones informales que no están registradas ante la Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE) y algunas de las asociaciones registradas han desaparecido. Afortunadamente, varios académicos han calculado algunas aproximaciones: Escala Rabadán y González Zepeda subrayan que estas asociaciones se han concentrado principalmente en 4 estados: California (783 clubes y federaciones), Texas (483), Illinois (135) y Arizona (51) (González Zepeda & Escala Rabadán, 2014: 97).

Hasta antes de la segunda posguerra, las organizaciones de mexicanos y de mexico-americanos en Estados Unidos operaban informalmente, después, poco a poco, comenzaron a ser reconocidas, y para mediados de los sesenta comenzaron a recibir apoyos por parte del gobierno mexicano (Orozco, González, & Díaz de Cossío, 2002: 55).

Después de la consolidación de estas organizaciones (comúnmente llamados clubes de migrantes), algunas formaron coaliciones o federaciones con otras organizaciones del mismo estado de origen. Dentro de estas federaciones destacan la Federación de Clubes Zacatecanos del Sur de California, la Federación de Clubes de Jalisco, la Fraternidad Sinaloense, la Asociación de Nayaritas, la Federación de Clubes Michoacanos en Illinois y la Organización Regional de Oaxaca.

Las federaciones, también llamadas fraternidades, “[...] cuentan con mayor organización, más recursos, mayor peso político y acceso a las esferas más altas de la administración de su estado natal para concertar acuerdos e inversiones” (Imaz Bayona, 2006: 99). Es decir, muchas de estas fraternidades realizan actividades de carácter político: “[...] empiezan a representar intereses en ambos universos políticos articulando la relación de la comunidad de migrantes frente a las autoridades municipales, estatales y federales del gobierno en México” (Calderón Chelius, 2002: 61). En algunos casos, estas federaciones también hicieron esfuerzos por involucrarse en política en Estados Unidos, pero en general hubo un mayor contacto con las autoridades mexicanas.

En el 2009, las donaciones de las organizaciones de oriundos a proyectos de construcción de escuelas, centros de salud e infraestructura ascendían a al menos 60 millones de dólares (García Zamora, 2009: 250). Una parte importante de estas donaciones superan incluso el presupuesto que los gobiernos municipales destinan a la obra pública. Los clubes realizan aportaciones para resolver problemas sociales que consideran que los gobiernos municipales no están manejando adecuadamente.

Las acciones políticas de los clubes de oriundos en Estados Unidos son emprendidas en dos escenarios distintos: en Estados Unidos buscan defenderse como minoría, mientras que en México sus objetivos han pasado de la búsqueda el desarrollo de sus comunidades de origen, a la intervención de forma cada vez más directa en la vida política del país.

Actualmente algunas Federaciones han identificado agendas comunes y se han unido para formar confederaciones, siendo estas últimas metaorganizaciones en donde los miembros son organizaciones y no individuos. Un ejemplo de esto es la CONFEMEX, la cual está integrada por federaciones de diversos estados de la república.

Para concluir, es importante recalcar que los esfuerzos organizativos de la sociedad civil migrante eran cooptados por partidos y élites políticas; sin embargo, desde las últimas décadas del siglo XX, al haber un surgimiento de muchas

nuevas asociaciones migrantes,<sup>4</sup> se comenzó a percibir un resquebrajamiento de esta estructura corporativa (Escobar, 2007: 257). No obstante, tampoco se debe pasar por alto que la relación de estas asociaciones con las élites políticas continúa siendo muy cercana, y se tendría que plantear la pregunta de qué tanto ha desaparecido o se ha modificado esta estructura corporativista que en un inicio permeaba el escenario político de lo migrantes.

Por último, un factor que ha facilitado el que la comunidad migrante se politice de forma colectiva es las nuevas tecnologías de la información, ya que mediante la utilización de estas herramientas los migrantes han conseguido tener contacto con sus comunidades de origen de forma más sencilla. Esta facilidad de comunicación entre comunidades transnacionales hace posible que los mexicanos en Estados Unidos estén más informados acerca los problemas económicos, políticos y sociales de sus localidades.

### **1.5. LAS ORGANIZACIONES DE ZACATECANOS EN ESTADOS UNIDOS Y SU INCIDENCIA EN PROGRAMAS SOCIALES EN MÉXICO**

La larga tradición migratoria de Zacatecas explica en gran parte el porqué de la existencia de más de 200 clubes de zacatecanos en Estados Unidos que además han financiado por medio de remesas colectivas más de 4 000 proyectos sociales desde 1994 hasta 2014 (García Zamora, 2014: 9). Actualmente muchas de las organizaciones de oriundos zacatecanos han llegado a ser percibidas como organizaciones de vanguardia (Imaz Bayona, 2006) y han sido reconocidas como el modelo a seguir por organizaciones de oriundos de otros estados.

Los clubes zacatecanos surgen a mediados de los años sesenta con el propósito de ayudar a paisanos con problemas económicos o de salud y apoyar a familiares de fallecidos que necesitaban ser trasladados a Zacatecas y no

---

<sup>4</sup> En los noventa hubo un importante incremento del número de organizaciones conformadas por migrantes mexicanos, y Carlos Alberto González Zepeda y Luis Escala Rabadán señalan que en el 2003 había 623 clubes, en 2009 había 1 392, y en 2011 llegaron a ser 1 824 organizaciones de mexicanos en Estados Unidos, en su mayoría clubes de oriundos (González Zepeda & Escala Rabadán, 2014: 97).

contaban con los recursos económicos para hacerlo. Posteriormente, comenzaron realizar actividades para mejorar las condiciones socio-económicas de sus comunidades de origen.

Los antecedentes más remotos de los clubes de zacatecanos son del año 1962, cuando Gregorio Casillas funda el Club Social Guadalupe Victoria del municipio de Jalapa (Moctezuma, 2011: 99). Así como se formó este club, muchos más comenzaron a surgir y a realizar diversas actividades filantrópicas, deportivas y de convivencia.

A partir de la década de los ochenta, algunos gobernadores estatales buscaron generar un vínculo más fuerte con su diáspora al visitar a clubes y federaciones de oriundos en Estados Unidos, y es en estos años cuando clubes zacatecanos comenzaron a generar estrechos vínculos con el entonces candidato a gobernador de Zacatecas Genaro Borrego:

Hacia 1985 se unieron todos para formar una federación de clubes, la Federación Zacatecana, e invitaron al entonces candidato a gobernador, Genaro Borrego, a visitarlos. A partir de entonces y durante los seis años de su mandato el gobernador los visitó con regularidad. En cada visita se discutían proyectos de mejoría de sus pueblos de origen. Si el proyecto era aprobado, su costo se obtenía del dinero recaudado por los clubes y aportaciones iguales del gobierno del estado para esa obra específica (Orozco, González, & Díaz de Cossío, 2002: 80).

En el año de 1986, la Federación de Clubes Mexicanos, la cual estaba integrada en su mayoría por clubes zacatecanos, se dividió en 4 federaciones: La Federación de Clubes Zacatecanos Unidos del Sur de California (FCZSC)<sup>5</sup>, La Federación de Clubes Jaliscienses, la Fraternidad Sinaloense y la Organización Regional de Oaxaca (Calderón Chelius, 2002: 61; García Zamora, 2009: 255; Moctezuma, 2011: 101).

---

<sup>5</sup> La Federación de Clubes Zacatecanos del Sur de California (FCUZSC) es probablemente la asociación zacatecana más importante en los Estados Unidos y una de las más consolidadas.

Las organizaciones de zacatecanos en Estados Unidos han alcanzado gran importancia, al grado que mantienen contacto con autoridades gubernamentales y élites políticas en Zacatecas. Por ejemplo, en el año de 1998 el entonces candidato a gobernador Ricardo Monreal visitó a los migrantes zacatecanos en Estados Unidos como parte de su campaña. Es entonces cuando la Federación de Clubes Zacatecanos del Sur de California comienza a tener problemas internos derivados de las diferencias que había dentro de la organización en torno a si apoyar o no a Monreal; dicha federación rompe con el régimen priista para acercarse al PRD y al final termina rompiendo con dicho partido. Por su parte, sobre esta situación, tanto la Federación de Clubes Unidos Zacatecanos en Illinois como la Federación del Norte de Texas toman la decisión de mantener autonomía al no vincularse con ningún partido en específico y así evitar conflictos (Goldring, 2002: 57; Imaz Bayona, 2006: 187; Moctezuma, 2011: 144)

#### 1.5.1. DE LA FILANTROPÍA AL PROGRAMA 3X1 PARA MIGRANTES

Los clubes y federaciones de migrantes zacatecanos (y de otros estados) se percataron de la importancia de las remesas para México y del potencial que estos recursos tienen para mejorar las condiciones de vida de las comunidades expulsoras de migrantes. Ante esta situación, comenzaron a realizar acciones filantrópicas en beneficio de sus comunidades de origen de forma cada vez más organizada. A esta etapa, en la cual las donaciones de las organizaciones migrantes no recibían ningún otro complemento, muchos dirigentes zacatecanos la han denominado “Cero por Uno” (García, 2005: 9).

En el año de 1993, con el impulso de clubes zacatecanos del sur de California, nace el Programa 2x1 con el objetivo de generar proyectos de inversión. Como parte de este programa, por cada dólar con el que contribuían los clubes de migrantes, el gobierno federal y el gobierno estatal contribuían con otros dos. El que surgiera este programa se debe a varios factores, como explica García Zamora:

La larga experiencia migratoria zacatecana a los Estados Unidos, el surgimiento de importantes redes sociales transnacionales, su largo apoyo a las comunidades de origen, la intensificación de la migración internacional y la entrada de remesas al país, junto con el surgimiento de un nuevo tipo de políticas públicas que intentan aprovechar el aporte de los migrantes para el desarrollo local, permiten explicar por qué surge en Zacatecas en 1993 el Programa 2x1, con el propósito de institucionalizar los apoyos de los Clubes Zacatecanos para la construcción de obras de infraestructura social en sus comunidades de origen; con la aportación de un dólar del gobierno estatal y otro del gobierno federal por cada dólar que los migrantes inviertan (García Zamora, 2005: 9-10).

De 1993 a 1996 se realizaron más de 130 obras sociales (Orozco, González, & Díaz de Cossío, 2002: 80). En este mismo año los migrantes zacatecanos promovieron la creación de la Oficina de Atención a Migrantes (García Zamora, 2014: 10).

En 1998, ya había 67 clubes de zacatecanos con aproximadamente 20 000 miembros activos (García Zamora, 2009: 256), y posteriormente, en 1999, el Programa 2x1 cambió a 3x1 (García Zamora, 2014: 10; 2005) con el objetivo de generar infraestructura básica en comunidades expulsoras de migrantes, además de otros proyectos como becas para estudiantes. En el Programa 3x1, por cada dólar que aportan las organizaciones de migrantes, SEDESOL (gobierno federal), el gobierno estatal y el gobierno municipal aportan 3 dólares respectivamente. Ese año se financiaron 93 proyectos en 27 municipios con casi cinco millones de dólares (García Zamora, 2005: 10).

En 2002, la Federación de Clubes Zacatecanos del Sur de California (FCZSC) promovió el establecimiento del Programa 3x1 a nivel federal (García Zamora, 2014: 10; Moctezuma, 2011: 180). Al hacerse federal, el programa recibe el nombre de Iniciativa Ciudadana 3x1 y se le asigna un presupuesto pequeño pero específico. Este programa busca apoyar las iniciativas de proyectos de

impacto social elaboradas por mexicanos que viven en el exterior. Los proyectos pueden enfocarse en los siguientes aspectos:

a) Infraestructura, equipamiento y servicios comunitarios en materia de:

- Saneamiento ambiental y conservación de los recursos naturales
- Educación, salud y deporte
- Agua potable, drenaje y electrificación
- Comunicaciones, caminos y carreteras
- Cultural y recreativa
- Mejoramiento urbano
- Proyectos productivos comunitarios
- Proyectos de servicio social comunitario

b) Proyectos Productivos para el Fortalecimiento Patrimonial

Que contribuyan a la generación de ingreso y empleo entre la población objetivo del Programa.<sup>6</sup>

La elección de los proyectos que se van a apoyar se hace por medio del Comité de Validación y Atención a Migrantes (COVAM). El COVAM está conformado por organizaciones de migrantes, presidentes municipales, la Secretaría de Planeación y Desarrollo del gobierno del estado y la delegación de la SEDESOL.

En 2004 se consigue el establecimiento de los diputados migrantes<sup>7</sup> en el Congreso del Estado de Zacatecas con el impulso de organizaciones zacatecanas (García Zamora, 2014: 109; Moctezuma, 2011: 81) y posteriormente, los clubes y

---

6 Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL), “Información del Programa” [www.sedesol.gob.mx/en/SEDESOL/Informacion\\_del\\_Programa3x1](http://www.sedesol.gob.mx/en/SEDESOL/Informacion_del_Programa3x1) [Última fecha de consulta: 6 de julio de 2015].

7 En el Congreso del Estado de Zacatecas hay dos diputados que tienen la calidad de migrantes y/o binacionales gracias a una reforma realizada a la Constitución Política del estado. Estos dos diputados son electos bajo el régimen del principio de representación proporcional y son tomados de las listas de los dos partidos que hayan obtenido mayor cantidad de votos. “[...] la Ley Migrante de Zacatecas marca un hito en la manera de vernos como mexicanos, constituyendo una convocatoria para dilucidar lo que es ser mexicano, no sólo en su significado de identidad, sino también en su sentido de membresía nacional y transnacional” (Moctezuma, 2011: 233).

federaciones de zacatecanos en Estados Unidos entraron a una nueva etapa y comenzaron a enfocarse en la realización de proyectos productivos en sus comunidades de origen, con lo cual se formó en 2005 la Cámara Binacional de Empresarios Migrantes Zacatecanos en Illinois (García Zamora, 2014: 10) y se estableció el 4x1, en donde se incorpora el sector privado (Western Union). Las inversiones que han hecho los zacatecanos en cuestión productiva son muy diversas, entre las que destaca la creación un hotel de lujo en la capital del estado además de obras de infraestructura y servicios en sus comunidades. Sin embargo, hasta la fecha la mayoría de los proyectos impulsados por los migrantes han sido de creación de infraestructura básica.

Algunos de los clubes se han centrado en los últimos años en la creación de proyectos productivos, y han establecido a lo largo del tiempo diversos proyectos binacionales en Zacatecas, como lo son pequeñas empresas agroindustriales, empresas de fabricación de muebles, una planta de sanitización y envasado de chile fresco, exportación de mezcal zacatecano, fabricación de paletas para la exportación, un centro deportivo recreativo, explotación de ganado, construcción de hoteles, expansión de invernaderos, un taller de camisas charras, y procesadoras de guayaba, tuna y nopal (Amador Sánchez, 2007: 198).

El Programa 3x1 para migrantes, junto con sus variantes (0x1, 2x1, 4x1), ha sido y sigue siendo una importante herramienta de aprendizaje transnacional para las organizaciones de oriundos. Mediante este programa se ha incentivado la organización de mexicanos radicados en Estados Unidos, así como la colaboración entre los migrantes y los tres niveles de gobierno. Además, se ha promovido una cultura de control social y rendición de cuentas (García Zamora, 2005: 3), ya que el éxito de los programas depende en gran parte de la transparencia del manejo de los recursos, aspecto que estas organizaciones tienen muy en cuenta.

Una de las críticas que se le hace al programa es el poco presupuesto que se le asigna, pero a pesar de esta limitación son muchos los proyectos sociales y de infraestructura básica que se han impulsado mediante el programa, lo cual ha

traído como consecuencia el mejoramiento de las condiciones de vida de muchas localidades de Zacatecas y otros estados expulsores de migrantes. Otra crítica que se le hace al programa es que muchos consideran poco ético que aquellos que fueron *expulsados* del país se conviertan en soporte financiero de la política social de muchas localidades expulsoras de migrantes (García Zamora, 2005: 12). Sin embargo, si las organizaciones migrantes están motivadas para realizar este tipo de acciones de apoyo a sus comunidades, es obligación del gobierno generar las herramientas y los programas necesarios para facilitarlos.

También se ha criticado el hecho de que muchos de los proyectos impulsados por los migrantes no promueven el desarrollo social ni económico, sino que más bien funcionan como un paliativo.

Por otro lado, se ha criticado el que en muchas ocasiones a las organizaciones migrantes les interesa más invertir en proyectos tales como la construcción de iglesias, lienzos charros y salones de fiestas, ya que la inversión en estos espacios forma parte de su identidad y favorece la cohesión de las comunidades. Ante la percepción de los migrantes, esto no ha sido comprendido por el gobierno, lo que ha provocado que se reduzcan los recursos destinados a este tipo de proyectos. Tal problemática es expresada muy claramente por el presidente de la FCUZI:

Para la gente nuestra, una iglesia o un lienzo charro es algo de primera necesidad. O sea, una iglesia es más allá de un lugar donde se lleva a cabo un rito, pues es un centro comunitario donde se desarrollan las relaciones humanas, donde llevan a cabo reuniones de ejidatarios, de muchas cosas. Por eso nosotros promovemos la construcción de iglesias. Entonces muchos creen... piensan que es... pues es irónico cuando hay tantas necesidades, pero para nosotros es algo de primera necesidad y es muy popular entre nuestra gente.

Otra cosa son los lienzos charros. En las comunidades no hay cosas en que la gente se pueda entretener y eso es lo único que están acostumbrados y para ellos es... es vital. Entonces eso de antemano este

año nos lo han cortado a cero, no hay apoyos para eso. Entonces... pues... es curioso, nosotros quisiéramos arreglarle los problemas al gobierno pero pues estamos muy limitados y hacemos solamente con lo que nos sobra o con lo que podamos recaudar, de ahí la voluntad de regalar, pero quisiéramos que eso aparte de que ayudara un poco a nuestras comunidades pues que sí fuera en lo que nosotros queremos. Es lo que nos motiva a hacerlo (presidente de la FCUZI, *Entrevista*, febrero de 2014).

El Programa 3x1 ha alcanzado una importancia tal que las organizaciones zacatecanas lo han promovido en otros países como El Salvador, Ecuador, Filipinas, Somalia y Haití (García Zamora, 2014: 10), y desde 2006 algunas de estas organizaciones han participado en todos los Foros Globales y Sociales sobre Migración y Desarrollo (García Zamora, 2014: 10).

#### 1.5.2. LA FEDERACIÓN DE CLUBES UNIDOS ZACATECANOS EN ILLINOIS

El estado de Illinois es uno de los principales destinos migratorios de la Unión Americana. De acuerdo con el Censo levantado en 2010 en los Estados Unidos, la población de Illinois para ese año ascendía a 12 830 632, y de esa población 2 027 578 eran hispanos (lo que equivale al 15.8% de la población del estado), de los cuales 1 602 403 eran mexicanos (lo que equivale al 12.5% de la población del estado). A pesar de que la comunidad de mexicanos en Estados Unidos no es la más numerosa, sí es una de las más participativas.

Las federaciones zacatecanas del Sur de California y de Illinois han sido pioneras y mentoras de otras federaciones zacatecanas en Texas, Colorado, el norte de California y Las Vegas, ya que han tenido un amplia participación en cuestiones políticas como el Programa 3x1 y cuentan con una fuerte estructura organizativa. En opinión de Miguel Moctezuma, la Federación de Clubes Zacatecanos del Sur de California (FCZSC) es la más antigua, la de mayor tamaño y la más experimentada, mientras que la Federación de Clubes Unidos

Zacatecanos en Illinois (FCUZI) tiene líderes destacados e innovadores (Moctezuma, 2011: 134); el presente trabajo se centra en la última.

Ricardo Carranza formó la FCUZI en el año de 1995 teniendo ya como antecedente a la FCZSC, y en un principio esta nueva federación de Illinois estuvo compuesta por los siguientes clubes: El Parral, Adjuntas del Refugio, Los Aparicios, Yerba Buena y Vicente Escudero.<sup>8</sup> Para 2014, año en el que se levantaron las entrevistas que se analizan en el cuarto capítulo, la FCUZI estaba integrada por 28 clubes zacatecanos.

La Federación tiene sus oficinas administrativas en el Centro Cultural Zacatecano, localizado en el 4145 S de la Avenida Kedzie en Chicago, en donde además se dan servicios educativos como la impartición de la Licenciatura en Turismo y en Historia a distancia, con validación por parte de la Universidad Autónoma de Zacatecas. El edificio en donde se encuentra el Centro Cultural Zacatecano se obtuvo en el año 2000 cuando la entonces presidenta de la Federación, Rosalva Ruiz, consiguió la cooperación del Gobierno de Zacatecas y el entonces gobernador Ricardo Monreal. Para la realización del edificio, el gobierno de Zacatecas aportó \$125 000 dólares y varios clubes afiliados a la Federación aportaron \$1 500 dólares.<sup>9</sup> Sin embargo, el edificio no se encontraba en buenas condiciones, y todos los trabajos de reparación que eran necesarios se hicieron con mano de obra voluntaria de miembros de la FCUZI.

Por otro lado, la FCUZI está afiliada a la CONFEMEX, la cual está integrada por 9 federaciones de los estados de Zacatecas, Michoacán, Guanajuato, Hidalgo, Oaxaca, Guerrero, Chihuahua, Aguascalientes y Durango.<sup>10</sup> La CONFEMEX tiene como objetivo fomentar el desarrollo en ambos lados de la frontera.

Por último, se debe recalcar que los miembros de la Federación son zacatecanas o descendientes de zacatecanos. Por lo tanto, en términos generales,

---

8 Federación de Clubes Unidos Zacatecanos en Illinois <http://zacatecanosillinois.org> [Última fecha de consulta: 18 de febrero de 2014].

9 Federación de Clubes Unidos Zacatecanos en Illinois <http://zacatecanosillinois.org> [Última fecha de consulta: 18 de febrero de 2014].

10 Federación de Clubes Unidos Zacatecanos en Illinois <http://zacatecanosillinois.org> [Última fecha de consulta: 18 de febrero de 2014].

los valores, símbolos y actitudes políticas con los cuales se identifican corresponden a los que permean a la sociedad mexicana, lo cual no quiere decir que no hayan adoptado formas de hacer y valores norteamericanos.

## **CONCLUSIONES**

Una larga tradición migratoria de más de cien años ha permitido que los migrantes del estado de Zacatecas y de otros estados de la República hayan formado organizaciones en Estados Unidos. La migración de mexicanos a este país es un proceso complejo y dinámico que ha sufrido grandes cambios con el paso del tiempo: mientras que en un principio los mexicanos en EUA eran considerados migrante-mercancía (situación que no se ha erradicado del todo), actualmente podemos encontrar grupos de migrantes que luchan por dejar de lado la noción del migrante-mercancía y pasar a convertirse en ciudadanos mexicanos en el exterior, con derecho a la libre asociación, al voto y a la no discriminación.

De las organizaciones de mexicanos en Estados Unidos, las zacatecanas son pioneras e incluso han sido consideradas organizaciones de vanguardia. Fueron las organizaciones zacatecanas las que comenzaron a impulsar proyectos de desarrollo social en sus comunidades por medio de las remesas colectivas y posteriormente consiguieron que el gobierno apoyara a estos proyectos por medio del Programa 2x1, que posteriormente pasó a ser 3x1, para convertirse finalmente en un programa federal.

El Programa 3x1 es de los mayores logros que los zacatecanos han alcanzado, y actualmente estas y otras organizaciones (como las de michoacanos y oaxaqueños) se han convertido en importantes actores políticos en sus comunidades de origen.

## **CAPÍTULO II**

### **REFERENTES TEÓRICOS: SOCIEDAD CIVIL, MIGRACIÓN E INCIDENCIA EN POLÍTICAS PÚBLICAS**

#### **INTRODUCCIÓN**

Con el objetivo de analizar a profundidad el funcionamiento de la organización zacatecana que compete al presente estudio, se hará referencia a algunas aportaciones teóricas que se han hecho desde las ciencias sociales para comprender qué es la sociedad civil, qué son las asociaciones voluntarias y cuál es el papel que juegan las asociaciones voluntarias en particular y la sociedad civil en general en el proceso de hechura de políticas públicas.

La sociedad civil ha tomado relevancia en los últimos años debido, en parte, a cambios ocurridos en torno a cómo se hace y quiénes hacen la política pública. Noción como participación ciudadana e incidencia en políticas públicas tienen cada vez más importancia en muchas de las democracias alrededor del mundo, y a pesar de que son aspectos que se comenzaron a introducir desde hace poco tiempo, México no queda exento de estos cambios.

Por otro lado, la asociación que se analiza en esta investigación tiene la característica de ser migrante, lo que hace necesario estudiarla desde teorías migratorias que puedan ayudar a explicar el surgimiento de organizaciones migrantes y la forma en la que se este tipo de organizaciones se desenvuelven en contextos binacionales.

#### **2.1. EL RESURGIMIENTO DEL CONCEPTO DE SOCIEDAD CIVIL**

Debido a importantes cambios ocurridos en la cultura política contemporánea, los cuales responden, en gran medida, al fin del autoritarismo en América Latina

durante parte de la segunda mitad del siglo XX y la crisis del socialismo realmente existente, nos encontramos con un resurgimiento del concepto de sociedad civil.

En este contexto, Andrew Arato y Jean Cohen en su obra *Sociedad civil y teoría política*, publicada en el año de 1992, se propusieron contribuir a la teoría democrática mediante la reconstrucción de una categoría de sociedad civil lo suficientemente compleja como para poder aplicarse en las sociedades contemporáneas, tanto en oriente como en occidente, y que a su vez contribuyera a la emergencia de “sociedades más democráticas y más libres” (Arato & Cohen, 2000: 476).

Al haber una percepción de desencanto hacia las utopías contenedoras de los grandes ideales de las revoluciones democráticas (anarquismo, libertarismo, democracia radical y marxismo), Arato y Cohen proponen a la sociedad civil como alternativa: “De hecho, la propia sociedad civil ha surgido como una nueva clase de utopía, una a la que llamamos 'autolimitada', una utopía que incluye un rango de formas complementarias del democracia y un complejo conjunto de derechos civiles, sociales y políticos que deben ser compatibles con la diferenciación moderna de la sociedad” (Arato & Cohen, 2000: 11). Con utopía “autolimitada” o “autolimitadora” los autores se refieren a una utopía que no busca imponer una sola forma de vida, como es el caso de las utopías totalizadoras, y que a su vez “tiene una relación intrínseca con la crítica inmanente” (Arato & Cohen, 2000: 509).

Uno de los principales aspectos de la teoría de Arato y Cohen es que se identifica a la sociedad civil como un subsistema diferenciado tanto de la sociedad política (que incluye a organizaciones políticas y públicos políticos) como de la sociedad económica (que está compuesta de organizaciones de producción y distribución, cooperativas, empresas, etcétera). A pesar de la autonomía de la sociedad civil, ésta no llega a ser antagónica ni con la economía ni con el Estado. Más bien, por lo general, la sociedad política y la económica surgen de la sociedad civil y comparten formas de organización y comunicación con ella (Arato & Cohen, 2000: 9).

Otra diferencia entre la sociedad civil, la económica y la política es que las últimas dos buscan controlar y manejar la producción económica, o bien, el poder del Estado. En cambio, la sociedad civil no busca el poder por sí mismo, sino generar influencia en los otros dos subsistemas.

Teniendo en cuenta esta diferenciación de la sociedad civil con respecto al Estado y la economía, los autores proponen la siguiente definición operativa de sociedad civil: "Entendemos a la 'sociedad civil' como una esfera de interacción social entre la economía y el Estado, compuesta ante todo de una esfera íntima (en especial la familia), la esfera de las asociaciones (en especial las asociaciones voluntarias), los movimientos sociales y las formas de comunicación pública" (Arato & Cohen, 2000: 8).

Así mismo, los autores mencionan que es dentro de las democracias representativas donde los derechos constitutivos de la sociedad civil moderna pueden ser establecidos y defendidos, y es la misma sociedad civil moderna la que posibilita la emergencia y la democratización de la democracia representativa (Arato & Cohen, 2000: 460). Sobre este aspecto, Arato y Cohen retoman a Habermas, quien entiende a la democracia a nivel organizacional en términos de democratización, es decir, como un "proceso de aprendizaje autocontrolado" que tiene el potencial de generar cambio institucional (Arato & Cohen, 2000: 438). La democratización es necesaria en muchas estructuras de la sociedad civil que no son democráticas como algunas asociaciones voluntarias, iglesias y universidades; también es importante la democratización de las instituciones económicas y políticas, si se toma en consideración la necesidad de que estas instituciones estén (en diferentes medidas) abiertas a la democratización. Es decir, no podemos pretender democratizar estas estructuras si no generamos mecanismos de apertura a la democratización dentro de las mismas.

Una democracia autorreflexiva y autolimitadora como la que proponen Arato y Cohen no puede alcanzarse suprimiendo las formas existentes de democracia, sino supliéndolas, complementándolas o democratizándolas según los

requerimientos de la ética del discurso.<sup>11</sup> Los autores le dan este papel democratizador tanto a las instituciones de la sociedad civil como a los movimientos sociales y a las asociaciones voluntarias.

Por último, en contraposición con Habermas (en quien podemos encontrar una ausencia del concepto de asociación) y siguiendo la propuesta de Tocqueville, Arato y Cohen retoman la centralidad de las esferas públicas de la comunicación societal y las asociaciones voluntarias como instituciones centrales de la sociedad civil, así como su importancia en el proceso de democratización.

Es importante resaltar que la asociación voluntaria que compete a este trabajo está compuesta por miembros de la sociedad civil migrante, la cual posee características muy particulares. Al respecto se profundizará en el siguiente apartado.

#### 2.1.1. LA SOCIEDAD CIVIL MIGRANTE

La sociedad civil migrante surge principalmente en contextos en donde la formación de redes migratorias se ha fortalecido hasta generar la emergencia de actores políticos transnacionales. Herrera Carassou (2006) explica que las redes migratorias son fusiones de relaciones interpersonales que vinculan a los inmigrantes, a emigrantes retornados y a candidatos a la emigración con parientes, amigos, y compatriotas, ya sea en el país de origen o en el de destino. Es decir, son un conjunto de lazos con amistades y parientes que facilita el que se establezca un flujo migratorio sucesivo y autosostenido que se independiza progresivamente de sus causas originales. Estas redes y cadenas migratorias se han fortalecido dando pie al surgimiento de actores y comunidades transnacionales:

---

11 La ética del discurso que Arato y Cohen retoman de Habermas tiene componentes que favorecen la pluralidad de las democracias: la participación real y la supresión de la exclusión de todo aquel que esté interesado (Arato & Cohen, 2000: 464). Estas condiciones de participación y de no exclusión son los requerimientos a los que se hace referencia.

La teoría transnacionalista se apoya en el concepto de la construcción de redes a través de la comunicación inmediata, que ha alterado radicalmente la forma de vida en las comunidades expulsoras de migrantes. Según esta teoría, la comunicación inmediata ha permitido la construcción de la identidad personal de los migrantes, porque el consumo de información generado y canalizado por extensas redes moldea la identidad de sus miembros en diversas formas. Las redes que estructuran a las personas en las comunidades transnacionales literalmente informan a sus miembros en una manera que difiere de la capacidad moldeadora de la comunidad cerrada corporativa (Imaz Bayona, 2006: 61).

La transnacionalización no es un fenómeno nuevo; sin embargo, sí se percibe una intensificación de las actividades y las comunidades transnacionales derivada de las nuevas tecnologías en telecomunicaciones y transporte, lo cual se ve reflejado en nuevas formas de generar comunidad, identidad y pertenencia. La cultura política no está exenta de este fenómeno, y las actividades transnacionales que se relacionan con lo político también están cambiando, por lo que es necesario echar un vistazo a estos cambios.

La teoría transnacional nos puede ayudar a entender a los migrantes como actores dentro de sus comunidades de origen y destino. El transnacionalismo se refiere “[...] a ocupaciones y actividades que requieren de contactos sociales habituales y sostenidos a través de las fronteras nacionales para su ejecución” (Portes, Guarnizo & Landolt, 2003: 18). Estas actividades surgen más fácilmente en comunidades transnacionales y muchas veces requieren de movimiento geográfico para su éxito, así como de un compromiso significativo de los migrantes.

Portes y sus colaboradores también explican que una comunidad transnacional está compuesta por personas que, por así decirlo, llevan una doble vida en el lugar de destino al seguir en contacto con sus pueblos de origen. Las personas pertenecientes a comunidades transnacionales hablan dos idiomas, tienen dos hogares, y sus actividades se ejecutan en ambos lados de la frontera.

Además, las actividades transnacionales pasan a formar una parte central de la vida de los migrantes.

Tales actividades abarcan desde negocios informales de exportación e importación hasta el surgimiento de profesionistas binacionales y la participación de los migrantes en campañas políticas en el país de origen (Portes, Guarnizo & Landolt, 2003: 15). Estas actividades pueden llevarse a cabo por personas muy exitosas como empresarios o grandes políticos, o bien, por individuos comunes como microempresarios y comunidades religiosas con estatus económico y político no muy elevado.

Portes propone una tipología de las actividades transnacionales, las cuales pueden ser económicas, socioculturales o políticas. Las actividades *económicas* son básicamente iniciativas de empresarios transnacionales que trabajan a través de las fronteras; las *políticas* son aquellas que buscan alcanzar el poder y tener cierta influencia en el país emisor y el receptor (entre estas actividades destaca la formación de asociaciones de oriundos), y las *socioculturales* se refieren al reforzamiento de una identidad nacional en el extranjero mediante la realización de festivales, elección de reinas de belleza, etcétera (Portes, Guarnizo & Landolt, 2003: 20 y Portes, 2005). “En el ámbito popular, el transnacionalismo económico ofrece una alternativa para muchos inmigrantes, superior a empleos mal pagados y sin futuro; el transnacionalismo político les da la voz que de otra forma no tendrían, y el transnacionalismo cultural les permite reafirmar sus propios valores y transmitir sus tradiciones a la juventud” (Portes, 2003: 86). Mediante esta dinámica se redefinen las identidades políticas de los sujetos al convertirse en seres activos políticamente en ambos lados de la frontera:

Al analizar la experiencia política transnacional de los migrantes mexicanos constatamos que la pertenencia a una comunidad política, a una nación, no se limita así, sólo a la ratificación de la pertenencia cultural o a la creación de nuevos espacios geográficos, sino al ejercicio permanente donde, por un lado, los sujetos internalizan nuevos valores al migrar (socialización política), pero al mismo tiempo comparten y

acompañan los cambios profundos del sistema político mexicano (resocialización), lo que se expresa nítidamente en la nueva visión que los mexicanos tienen de la política en su totalidad, que permite decir que estos migrantes internacionales, a pesar de radicar fuera del territorio nacional, no se encuentran, *ni lejos, ni ausentes* (Calderón Chelius & Martínez Saldaña, 2002: 25).

Este proceso de socialización política no se da únicamente en la comunidad de destino, sino que es un proceso de ida y vuelta, ya que los migrantes al volver a su país de destino se encuentran con cambios en el sistema político, lo que les obliga a reaprender estos nuevos valores políticos.

Vivimos en un mundo transnacionalizado en el que se desarrollan nuevas formas de pertenencia, de identidad y de participación. Los migrantes constituyen un elemento fundamental en este proceso, y al haber transnacionalización de la cultura, la economía, y las identidades, también se genera un proceso de socialización y resocialización política (Calderón Chelius & Martínez Saldaña, 2002: 25) en el que se modifica la idea que tienen los migrantes sobre lo que significa ser un ciudadano mexicano en el exterior.

Se continuará este apartado retomando un par de preguntas que se hace Leticia Calderón Chelius en su libro *Los superhéroes no existen: ¿los migrantes deben tener derechos?* y ¿qué implica ser ciudadano a principios del siglo XXI? Los mismos migrantes responderían que sí, que deben tener derechos, que ya han sido considerados migrante-mercancía durante muchos años y que es momento de pasar de migrante-mercancía a ciudadano; sin embargo, la idea del ciudadano que vota cada determinado tiempo la hemos ido dejando atrás, aunque el voto sigue siendo para los migrantes la principal muestra de su ciudadanía. Actualmente el ser ciudadano también implica una participación activa en la toma de decisiones públicas y el integrarse en una sociedad civil organizada.

Para autores como Jonathan Fox y William Gois la sociedad civil transnacional hace referencia a “espacios públicos y organizaciones conducidos por migrantes” (Fox & Gois, 2010), y abarca cuatro ámbitos de la acción colectiva:

las organizaciones de base (*Migrant-led membership organizations*), los medios de comunicación (*Migrant-led communications media*), las organizaciones civiles (*Migrant-led NGOs*) y los espacios públicos (*Autonomous migrant-led public spaces*) (Fox, 2005, 2006; Fox & Gois, 2010; Fox & Bada, 2011). Las organizaciones de membresía de base, que son las que competen a esta investigación, se componen principalmente de clubes de oriundos y organizaciones de migrantes, así como organizaciones religiosas, obreras, indígenas y comunitarias (Fox, 2005, 2006).

Fox y Gois en su artículo *La sociedad civil migrante: diez tesis para el debate* (2010) plantean diez propuestas para la discusión en torno a la sociedad civil migrante, en las cuales se profundizará a continuación.

Los autores plantean en la primer tesis la necesidad de tomar en cuenta que “[...] las organizaciones de la sociedad civil migrante se basan en múltiples identidades colectivas, a menudo superpuestas” (Fox & Gois, 2010). Las organizaciones de oriundos tienen un origen común, pero al vincularse unas con otras las identidades diferentes y contrapuestas pueden acarrear dificultades (aunque también pueden traer beneficios para las organizaciones involucradas).

Esto lleva a la segunda tesis que proponen Fox y Gois, que menciona que los migrantes no se organizan en ambientes vacíos, sino que se desarrollan en un entorno político institucional que varía ampliamente entre países, comunidades y lugares de trabajo. Habitualmente en este ambiente se requiere libertad de asociación, la garantía de derechos civiles y disponibilidad de aliados potenciales para que la organización migrante se desarrolle.

La tercer tesis hace referencia a la importancia que tiene el marco de los derechos humanos de la ONU en la conformación de las agendas de la sociedad civil migrante, ya que una de las principales acciones de las organizaciones migrantes es la búsqueda del aseguramiento de los derechos humanos de los trabajadores migrantes. Para llevar a cabo esta labor de servicio de defensoría y la formulación de políticas de defensoría, mencionan los autores en la cuarta tesis, es necesario realizar intercambios estratégicos y divisar estrategias deliberadas.

En la quinta tesis se habla acerca de la importancia de las coaliciones transfronterizas de la sociedad civil mediante la elaboración de agendas basadas en derechos, ya que estas coaliciones pueden ayudar a alcanzar sectores más diversos y amplios de la ciudadanía. En la sexta tesis se profundiza acerca de las coaliciones, ya que recalcan los autores que sólo algunas redes pueden sostenerlas, y a su vez sólo algunas coaliciones pueden originar movimientos. Estas coaliciones, al buscar conjuntar organizaciones tanto de países receptores como de países emisores, deben construirse mediante una estrategia deliberada e inversión continua (séptima tesis) que se base en la maximización de los recursos y capacidades de cada una de las organizaciones que forman parte de la coalición.

La octava tesis habla acerca de la búsqueda de la representación y la rendición de cuentas de la sociedad civil migrante. En esta tesis entrarían los órganos de representación de los gobiernos en el exterior que buscan atender a la comunidad migrante y otras instituciones como el voto en el exterior, así como el papel que la sociedad civil migrante ha tenido para que esos mecanismos sean posibles.

La novena tesis es de especial interés para esta investigación, ya que se refiere a la participación de los migrantes en proyectos de desarrollo en sus países de origen y de cómo esta participación, a pesar de ser un gran apoyo en la generación de infraestructura social, no ha tenido muchos avances al evitar nuevas migraciones. El caso de los zacatecanos es uno de los más importantes en este proceso, ya que sus organizaciones tienen un papel muy activo en el Programa 3x1, pero estas organizaciones han tenido dificultades para efectivamente llevar desarrollo y detener las migraciones en sus comunidades de origen, ya que el impacto de estos proyectos es a pequeña escala.

Por último, la décima tesis que proponen Fox y Gois se centra en distinguir entre una coalición que se enfoca en campañas a favor de los derechos de los migrantes y otra que se enfoca en cuestiones de desarrollo y causas estructurales de la migración. Aunque ambas agendas llegan a traslaparse, es difícil que se

puedan llegar a complementar exitosamente. Para esto, los autores retoman a Armando Bartra y proponen que un puente útil sería abogar por “el derecho a no migrar”.

Estas diez tesis sobre la sociedad civil migrante son de suma importancia para el estudio de las organizaciones de oriundos, ya que teniendo en cuenta estos puntos se podrá realizar un análisis profundo sobre las organizaciones y su papel dentro de la conformación y fortalecimiento de una sociedad civil transnacional.

## **2.2. ASOCIACIONES VOLUNTARIAS**

Las asociaciones son arreglos de libre ingreso y egreso en donde los miembros deciden formar una asociación en calidad de iguales. Ricardo Tirado define a una asociación como “[...] un arreglo social basado en una membresía libre que se coordina para el logro de ciertos objetivos” (Tirado, 2010: 22). En esta misma sintonía, Cristina Puga propone la siguiente definición:

En términos generales, la *asociación* como concepto remite a un universo extenso de agrupaciones cuyas características más importantes serían: *a)* la existencia de una membresía generalmente voluntaria pero más o menos formalizada; *b)* una vocación de permanencia que deriva en reglas aceptadas de funcionamiento; y *c)* la coincidencia de los asociados en los fines que persiguen, los cuales les otorgan identidad y delimitan su acción en el ámbito en el que actúan. La distinción más importante sería tal vez respecto a los movimientos sociales que sin duda constituyen una forma de acción colectiva organizada, pero cuyos participantes entran o salen sin membresía reconocida y cuyos límites son más imprecisos (entre otras cosas porque tienen una permanencia definida principalmente por la coyuntura en la cual actúan (Puga, 2010: 97).

Por otro lado, Sara Gordon Rapport entiende a la organización como un “[...] conjunto de esfuerzos dirigidos a coordinar, influenciar y controlar la conducta humana con miras a alcanzar un determinado resultado” (Gordon, 2010: 156). La diferencia principal entre una organización y una asociación es que la asociación es en su esencia voluntaria, y su medio de intercambio predominante son las normas y la solidaridad; la asociación es un tipo de organización (Gordon, 2010: 156).

También es importante diferenciar a las asociaciones de los movimientos sociales. Las asociaciones tienden a estar bien delimitadas y mantener control sobre los mecanismos de entrada y salida de su membresía, mientras que los movimientos sociales “[...] son internamente diferentes dependiendo de su nivel de organización, del número de temas sobre los que centran su acción, el papel que juegan en su configuración el interés, la formación de identidad y la necesidad de autoexpresión, etc.” (Arato, 1996: 9).

Otra característica de las asociaciones es que requieren de un organismo encargado de coordinar las acciones que se van a realizar para alcanzar determinado fin. La forma de organización y trabajo de este “gobierno de la asociación” quedará plasmada en reglas formales que normalmente estarán escritas en forma de estatutos. Los estatutos especifican cómo convertirse en miembro, los objetivos, las formas de toma de decisión de la agrupación, entre otras cuestiones.

### 2.2.1. TIPOS DE ASOCIACIONES SEGÚN EL DOMINIO EN EL QUE TRABAJAN

Existen diversos criterios para clasificar a las asociaciones (a favor o en contra de ciertos intereses, por sus recursos, por su tamaño, por la índole de sus objetivos...); sin embargo, para esta investigación, se retoma la clasificación de las asociaciones según el dominio en el que trabajan.

Las asociaciones pueden trabajar en tres dominios institucionales de las sociedades modernas: el Estado, la economía y la sociedad civil; la economía

funciona por medio del mercado, el Estado por medio de la burocracia y la sociedad civil por medio de las relaciones asociativas. En términos generales, el “medio de intercambio social” de la economía es el dinero, el del Estado es el poder, y el de la sociedad civil es la influencia normativa (Tirado, 2010: 35).

La FCUZI es una asociación de la sociedad civil y en el cuarto capítulo se analiza su desempeño e incidencia tomando en cuenta esta característica y su nivel de complejidad.

### 2.2.2. TIPOS DE ASOCIACIONES SEGÚN SU NIVEL DE COMPLEJIDAD

En esta investigación también se utiliza una tipología que clasifica a las asociaciones según su grado de complejidad. Cabe aclarar que el hecho de que se diferencie a las asociaciones según complejidad no implica que unas sean mejores o más exitosas que otras, sino que es necesario observarlas con lentes diferentes.

La Red de Estudios sobre Desempeño Asociativo (REDA) entiende la complejidad como la combinación de cuatro propiedades:

#### 1. La autonomía política

Se refiere a la capacidad de autorregulación de la asociación, es decir, al hecho de que la asociación pueda decidir reglas, objetivos, metas, y cómo se llegará a estos objetivos y metas (Puga & Luna (coords.), 2012: 87). La autonomía política implica que la asociación no se encuentre subordinada a otro organismo.

#### 2. La autonomía individual

Es la capacidad que tienen los miembros de decidir por sí mismos. “La complejidad será menor en la medida en que las opiniones de los miembros se encuentren más unificadas o alienadas” (Puga & Luna (coords.), 2012: 88).

### 3. La interdependencia

Se refiere a qué tanto los asociados dependen unos de otros. Cuando los recursos para el funcionamiento de la asociación pertenecen a los miembros (y no a la colectividad), hay más autoridad por parte de los participantes, lo que habla de la existencia de una asociación compleja (Puga & Luna (coords.), 2012: 88).

### 4. El dinamismo

Es la frecuencia con que se redefinen las reglas de funcionamiento, los objetivos y la forma de resolver problemas en una asociación. Mientras menor sea el dinamismo de una asociación, menor es su complejidad (Puga & Luna (coords.), 2012: 88).

En el siguiente cuadro se muestran los principales criterios que se utilizan en esta investigación para determinar si una asociación es de baja o de alta complejidad.

## Cuadro 1

### Criterios relativos a la complejidad de las asociaciones

Criterios	Baja complejidad (ABC)	Alta Complejidad (AAC)
1. Ingreso y permanencia de los miembros	Obligatorios (o constreñidos)	Voluntarios (o libres)
2. Requisitos de membresía	Predeterminados, claros y estables	Abiertos y cambiantes
3. Procedencia de los miembros	Sectores y ámbitos sociales semejantes	Diferentes ámbitos y sectores sociales
4. Autonomía o heteronomía de los miembros	Importancia de la lealtad y el espíritu de cuerpo	Poca importancia de la lealtad y el espíritu de cuerpo
5. Recursos utilizados por la asociación	Propiedad de la asociación	Propiedad de sus miembros
6. Relación con el entorno	Reglas, misión y objetivos determinados por alguna entidad externa	Reglas, misión y objetivos definidos por la propia asociación
7. Objetivos	Bien definidos y estables	Cambian según las tareas, las circunstancias del entorno o la voluntad de los asociados

Fuente: Puga, C., Luna, M. (coords.) (2012). Protocolo para la evaluación de asociaciones, México: Instituto de Investigaciones Sociales (UNAM) y El Colegio Mexiquense, p. 89.

Por lo tanto, las ABC son “[...] asociaciones mas bien estables, con objetivos conocidos y razonablemente bien definidos, apreciable grado de cohesión basada en la identidad, así como criterios relativamente estrictos de membresía” (Puga & Luna (coords.), 2012: 86).

Por otro lado, las AAC tienen membresía heterogénea y reglas de funcionamiento que pueden adaptarse a diferentes situaciones, lo que implica mayor complejidad (Puga & Luna (coords.), 2012: 87). Dentro de estas asociaciones destacan las asociaciones de “triple hélice” y las redes de

asociaciones (“asociaciones de asociaciones”), sobre las que profundizan Luna y Velasco:

En este tipo de redes asociativas los participantes en la decisión responden a diferentes lógicas o códigos: el dinero, la ley o las normas sociales; se encuentran insertos en diferentes ámbitos institucionales: el mercado, las instituciones políticas o la sociedad civil; persiguen propósitos funcionales diferentes: la ganancia, el poder o causas diversas, y sus respectivos recursos son inconmensurables, como puede ser el caso de los recursos financieros, de poder o de movilización política, respectivamente (Luna y Velasco, 2010: 130).

La autonomía es una cuestión fundamental al analizar las asociaciones, ya que estas requieren contar con mecanismos y reglas específicas para evitar que esta autonomía sea violada. Los mecanismos que pueden llegar a utilizar para preservar su autonomía son la rotación de liderazgos y la toma de decisiones de forma democrática y transparente. La autonomía también es importante debido a que los espacios públicos son un ámbito propicio para estas asociaciones, y por lo general cuentan con la participación de agentes políticos, empresariales y de la sociedad civil. La heterogeneidad propia de este tipo de asociaciones requiere de un ambiente de tolerancia, que permita la pluralidad de ideas; sin embargo, el que haya heterogeneidad no necesariamente implica que haya conflicto.

### 2.2.3. LA TOMA DE DECISIONES

Mientras que en algunas organizaciones (como las organizaciones económico-mercantiles y las políticas) la toma de decisiones se da de forma vertical, en las asociaciones voluntarias predomina la horizontalidad. El grado de horizontalidad depende principalmente de las formas de deliberación y de la toma de decisiones que tenga la asociación. No obstante, alcanzar un alto grado de horizontalidad en una asociación es complicado, ya que “[...] es muy frecuente que, junto a pocas

personas muy participativas, exista una mayoría de miembros que tienen bajos niveles de participación y dejan que un pequeño número de dirigentes tomen las principales decisiones” (Tirado, 2010: 28). A pesar de esto, los miembros continúan teniendo derechos y tienen la posibilidad de apelar las decisiones que tomen los líderes.

Tirado (2010) menciona que la membresía cuenta con recursos (no únicamente monetarios) diferentes, y que quienes se posicionen como dirigentes por lo general serán aquellos que tengan mayores recursos. Sin embargo, si la diferencia de recursos entre los dirigentes y la membresía es muy desigual se puede llegar a afectar la vida asociativa.

En las asociaciones se toman decisiones en torno a diversos asuntos, y los procedimientos de toma de decisión más recurrentes dentro de las asociaciones son el consenso activo, la votación, el consenso pasivo o “autoridad delegada”, el control por una oligarquía y el control autoritario. Al consenso activo se llega mediante un proceso de deliberación; de acuerdo con Ricardo Tirado (2010), la votación de los afiliados es el mecanismo de toma de decisión más adecuado para las asociaciones voluntarias, ya que se identifica con la libre voluntad y con la democracia; en el consenso pasivo los afiliados dejan que una persona o grupo de personas decidan unilateralmente; en la oligarquía, los dirigentes se separan de la membresía y toman las decisiones y en el control autoritario un dirigente o grupo de dirigentes imponen sus decisiones a quienes no las comparten. También es importante mencionar que no todas las decisiones se toman por medio de estos mecanismos, ya que hay decisiones “rutinarias” que se toman de forma automática.

#### 2.2.4. LIDERAZGO

El liderazgo es la capacidad que tiene una persona para influir en otros individuos y de esta forma lograr determinados objetivos. Esta capacidad se adquiere por medio de atributos personales de quien ejerce la influencia (Gordon, 2010: 157).

Para el logro de su misión, la asociación requiere de un plan de acción que contemple objetivos a corto y largo plazo. Para conseguir esto es necesario contar con un liderazgo social fuerte:

[...] un liderazgo en cuya acción se puedan reconocer los miembros y que, por una parte, pueda convocar a la comunicación, la visualización del camino, el trazo de la estrategia, la concertación de la acción, e invite al compromiso individual y puntual de los asociados. También debe abocarse a conjurar el conflicto, evitar las rupturas, destrabar y aliviar las tensiones entre los socios y, cuando sea necesario, resolver el conflicto. En ese sentido, debe propiciar motivación, marcos de sentido y cohesión en la asociación para que se pueda desplegar acción colectiva, porque las reglas formales y los planes servirán poco si falta el combustible de la participación de los miembros (Tirado, 2010: 27).

Las funciones que desempeña el liderazgo dependen de la dinámica interna de la organización. En las organizaciones, la principal función de los liderazgos es la dirección, pero el liderazgo también puede tener la función de movilización de recursos y apoyos (lo cual permite ampliar las áreas de influencia de la organización), puede ayudar a mantener la cohesión y la motivación, construir consensos, coordinar la acción, incentivar la participación de la mayoría de los miembros y fomentar el liderazgo en otros. En el funcionamiento rutinario de la asociación, el líder tiene la tarea de “[...] coordinación de las acciones de los miembros de la asociación, preservar la autonomía de la organización, fomentar su adaptabilidad, contribuir a su flexibilidad” (Gordon, 2010: 170).

Por último, Gordon señala que el liderazgo moldea y es moldeado por un proceso de interacción, y puede tener un carácter “suave” más encaminado hacia las tareas administrativas o un carácter “fuerte” en donde el líder tiene un amplio control sobre la membresía.

### 2.2.5. EL ENTORNO

El entorno es el medio sistémico específico (la sociedad, el mercado, el Estado) en el que se inserta una asociación, la cual puede tratar de solucionar problemas en el medio sistémico en el que se inserta utilizando medios de coordinación que les son propios, o bien, puede tratar de solucionar problemas en otros medios sistémicos utilizando medios de coordinación que le son ajenos (Cadena Roa, 2010: 185).

El entorno tiene repercusiones en la estructura y el modo de trabajo de las asociaciones, de ahí que “[...] *toda asociación depende del entorno en algún grado*, tanto por las características del medio donde están insertas y las del medio sistémico en el que intentan influir, como por lo que hace a la disponibilidad de recursos y la capacidad de absorción de los productos asociativos por el entorno” (Cadena Roa, 2010: 188).

Debido a lo anterior, la estabilidad del entorno presenta retos para la asociación tanto en sus recursos como en sus productos. En general, los ambientes estables generan condiciones favorables para las asociaciones con formas de organización rígidas, y los ambientes inestables son propios de las organizaciones más flexibles.

Las asociaciones buscan sobrevivir en su entorno, y para conseguirlo se apoyan en otras organizaciones, lo cual influye en su desempeño y comportamiento. Por lo tanto, el intercambio de recursos y experiencias entre los diferentes actores que forman parte de un entorno específico es crucial para el éxito de una asociación. Debido a esto, Alejandro Natal Martínez entiende al entorno organizacional como una arena en donde los actores buscan influenciarse unos a otros y negociar o capturar recursos para su sobrevivencia (Natal, 2010: 195). Al ser los recursos escasos, son muchas las organizaciones que luchan por ellos, lo que convierte al entorno en una compleja red de relaciones.

### 2.2.6. EL DESEMPEÑO ASOCIATIVO

Luna y Velasco distinguen dos dimensiones del desempeño asociativo: el funcional y el organizativo, los cuales se vinculan con los resultados de la colaboración entre actores heterogéneos y las condiciones en las que se producen estos resultados (Luna & Velasco, 2010: 121). El desempeño de una asociación será mejor en la medida en que se integren exitosamente sus mecanismos de interacción y deliberación.

Una señal de que una asociación tiene un buen desempeño es su participación en la vida pública y el qué tanto ayuda a fortalecer los mecanismos de gobernanza democrática. En este trabajo se hace referencia a un tipo de participación muy específica, que es la incidencia en políticas públicas por parte de mexicanos en Estados Unidos.

García Zamora (2000) recalca que para la generación de políticas públicas de carácter transnacional es muy frecuente que los actores pertenecientes a la sociedad civil transnacional y los representantes de los Estados lleguen a acuerdos al sentarse a la “mesa de negociaciones”. El éxito de la negociación y el qué tanto uno de los actores consiga “ganar más terreno” que los otros depende de las fortalezas y debilidades de los participantes, las cuales variarán dependiendo de la fase de la política pública en la que esté buscando tener cierta influencia.

Para comprender este punto, en el siguiente apartado se explicará qué son las políticas públicas y cómo es que la sociedad civil puede llegar a tener cierto grado de influencia en el ciclo de las políticas públicas.

### **2.3. POLÍTICAS PÚBLICAS. ¿DE QUÉ ESTAMOS HABLANDO?**

El término *políticas públicas* es muy discutido tanto en la academia como en la vida cotidiana. ¿Cuántas veces no hemos escuchado o utilizado este término en el trabajo, la escuela, el transporte público, reuniones familiares, medios de

comunicación, etc.? Parecería que todos sabemos de qué estamos hablando y que todos entendemos lo mismo por políticas públicas.

La realidad es que no es así. El concepto de políticas públicas puede ser sumamente amplio y no siempre queda claro a qué se refiere y hasta dónde abarca; hay quienes consideran que las políticas públicas son todo aquello que hace el gobierno, y hay quienes las conciben como sinónimo de programas sociales.

Las políticas públicas son decisiones (que se convierten en acciones o no acciones) que se entrelazan unas con otras, tienen coherencia entre sí y buscan alcanzar un objetivo común. Este objetivo común siempre va encaminado a la solución de problemas públicos específicos (Canto, 2002a: 60).

Partiendo de estas características, como primera definición se entiende a las políticas públicas como “[...] cursos de acción tendientes a la solución de problemas públicos acotados” (Canto, 2002a: 60). Los cursos de acción son acciones que aunque puedan ser percibidas como diferentes o desvinculadas en un principio, avanzan hacia un mismo sentido u objetivo y necesitan unas de otras para el logro de un objetivo. Los problemas públicos acotados son situaciones públicas problemáticas que pueden ser ubicadas en un tiempo y espacio.

Para profundizar en la noción de *problemas públicos*, es importante subrayar que lo público solía entenderse como un proceso de discusión y negociación en el cual los ciudadanos se ponen de acuerdo en lo que les conviene a todos mediante la utilización de ciertas reglas. Sin embargo, aún teniendo todos los ciudadanos los mismos derechos, no todos pueden intervenir en las discusiones colectivas, lo cual implica desigualdad (Canto, 2002a: 66).

Por otro lado, el proceso de hechura de políticas públicas consta de diversas fases o pasos generales, y la cantidad de los pasos varía según el autor y el enfoque. Para este trabajo se consideran las siguientes fases de la política pública:

- Agenda

En esta fase se identifica la existencia de un problema público que puede y debe ser solucionado mediante la intervención de autoridades gubernamentales (las cuales se apoyan de otros actores). En esta etapa es imprescindible una adecuada definición del problema a tratar, ya que con base en esta definición se plantearán una serie de alternativas y estrategias para combatirlo.

Como menciona Manuel Canto (2002a), “el establecimiento de los temas de la agenda implica relaciones de poder”, ya que habrán intereses de algunos grupos que se vean reflejados en la agenda e intereses de grupos que no sean tomados en cuenta para esta etapa. El que se tomen en cuenta ciertos intereses y otros no depende de la fuerza política de los grupos que estén demandando la incorporación de sus intereses en la agenda.

- Análisis de alternativas

Definido el problema, se proponen diversas alternativas para resolverlo (o contribuir a su disminución). Las alternativas serán de diferentes tipos y propondrán abordar el problema mediante diversas estrategias y la utilización de diversos recursos. Posteriormente, se hará un análisis de las alternativas propuestas.

- Decisión

Una vez realizado el análisis de alternativas, se decide cuál de las alternativas propuestas es la más apropiada con base en una serie de criterios como su viabilidad, su peso en la solución del problema y la probabilidad de éxito. La probabilidad de éxito se puede estimar mediante el análisis de otras variables como los recursos disponibles, el contexto, y la capacidad institucional.

- Implementación

Es la puesta en práctica de las políticas. Es una secuencia de acciones que busca solucionar o aminorar un problema utilizando medios específicos. No obstante, lo planteado en la política no siempre se lleva tal cual en la práctica debido a diversos factores como mala comunicación entre quien decide y quien ejecuta, la falta de claridad de objetivos por parte de quienes implementan la política, o intereses personales.

- Evaluación

Es “la ubicación de la distancia existente entre los resultados esperados y los obtenidos” (Canto, 2002: 72). La evaluación se realiza utilizando criterios como eficacia y eficiencia, y a pesar de ser la última fase de la política pública, también puede ser considerada como la primera si se parte de que todo planteamiento de un problema público surge de una evacuación ex-ante.

En la actualidad, la elaboración de políticas públicas no es una tarea exclusivamente del gobierno (a pesar de que éste continúa jugando un papel central), sino que cada vez son más los actores involucrados en el proceso. Con el involucramiento de nuevos actores, también han cambiado las demandas en torno a políticas públicas. De acuerdo con Canto, estas demandas son, fundamentalmente, que las políticas públicas sean eficientes y que sean democráticas: “Esto es, que alcancen los objetivos propuestos al menor costo posible y que las decisiones se tomen teniendo en cuenta los intereses y aspiraciones de los afectados o beneficiados, así como también con su participación” (Canto, 2002a: 67).

Estos cambios en las formas de gobernar y de decidir responden a contextos económicos, políticos y sociales específicos. Manuel Canto profundiza en el análisis de estos cambios al analizar dos enfoques de la política pública: las políticas públicas *desde arriba* y las políticas públicas *desde abajo*. Sin embargo,

estos enfoques de política pública no pueden ser encontrados de forma *pura* en la realidad social.

### 2.3.1. POLÍTICAS PÚBLICAS “DESDE ARRIBA”

Anteriormente, en México y en muchas otras partes del mundo, la toma de grandes decisiones políticas y económicas eran tarea únicamente del gobierno. Esta concepción *desde arriba* entiende la política pública como “[...] la acción por parte del gobierno dirigida a cumplir ciertos objetivos” (Canto, 2005: 3). Esta forma de hacer política pública privilegia el que las decisiones sobre la acción orientada a problemas públicos las tomen los expertos, y por lo tanto no se concibe la intervención de otros actores en la hechura de las mismas. Además, “la política nace del desempeño técnico, legal y administrativo de las burocracias” (Canto, 2005: 3) y los beneficiarios de las políticas públicas son percibidos como sujetos pasivos. Dentro de esta visión sobre cómo y quienes deben hacer la política pública se encuentran en Enfoque Tradicional y la Nueva Administración Pública (NAP).

- *ENFOQUE TRADICIONAL*

El enfoque tradicional de administración pública se basa en que en el Estado Moderno el gobierno tiene la tarea de “[...] imponer las reglas de conducta y tomar las decisiones necesarias para mantener la cohesión del grupo” (Bobbio, Matteucci & Pasquino, 2011: 711). El gobierno debe ser fuerte y autónomo respecto de otros actores sociales.

Autores como Woodrow Wilson y Max Weber forman parte del enfoque clásico de la administración pública, aunque también suele incluirse a autores como Goodnow, White, Willoughby, Gulick, Taylor, Faron, Money y Reiley (Lloret, 2008). Woodrow Wilson se plantea la necesidad de reflexionar acerca de la eficiencia del gobierno, para lo cual considera imprescindible el que exista un

gobierno nacional y un poder ejecutivo fuerte, así como que haya diferenciación entre política y administración pública (Lloret, 2008).

En el Estado Moderno, la administración pública es un órgano cuya función es cumplir con las decisiones del gobierno. Entonces, el gobierno no se inmiscuye en el cumplimiento de sus decisiones, y la administración pública no puede tomar parte en la toma de estas decisiones.

Por otro lado, Max Weber, en *Sociología de la dominación*, señala que el gobierno necesita de la dominación, y que este dominio consiste en el manejo de la administración, la cual se encuentra en manos de la burocracia (Lloret, 2008).

Tanto Wilson como Weber caracterizan al gobierno como un órgano autónomo y fuerte cuya tarea principal es la toma de decisiones. Por otro lado, la administración se encuentra en manos de la burocracia, y los ciudadanos no pueden influir ni en las decisiones ni en la ejecución de las mismas.

Desde esta perspectiva la decisión política tendría que ser, por definición, institucionalmente perfecta, ya que quienes tienen la labor de tomar las decisiones son especialistas competentes. La cuestión cambia al momento de la implementación, ya que al ser la decisión tomada de forma perfecta por especialistas, si la política funciona o no es responsabilidad de quienes la ejecutan.

Esta visión sirvió como paradigma durante muchos decenios; sin embargo, como consecuencia de los diversos cambios producidos por el proyecto neoliberal desarrollado desde la década de 1980, la administración pública tuvo que sufrir algunas modificaciones, las cuales se analizarán a continuación.

- ***NUEVA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (NAP)***

Este enfoque es considerado la primera gran reforma a la administración pública y surge como respuesta a las reformas implementadas por el proyecto neoliberal a partir de la década de 1980. La propuesta lanzada desde el Consenso de

Washington consistió en darle a la administración pública una perspectiva empresarial con el objetivo de hacerla más eficiente y eficaz.

Las razones del “fracaso” de las políticas públicas durante el Estado de Bienestar fueron adjudicadas a la poca capacidad y competencia de quienes implementaban las políticas, así que el gobierno pasó a jugar un rol más empresarial: “La cuestión básica es entonces la dirección y el control para lograr una ejecución disciplinada y productiva (intercomunicación, incentivos, supervisiones...)” (Aguilar, 2007: 33). De esta forma, como explica Lloret (2008), los funcionarios de alto rango comenzaron a tener control de sus empleados y respectivas organizaciones con base en incentivos económicos y en la creación de una cultura organizacional. Por su parte, el gobierno comenzó a recibir colaboraciones indirectas de otros actores privados debido a su labor de tipo empresarial.

Lloret (2008: 27) también señala que a pesar de que continúa la separación entre administración y política, los administradores adquieren una mayor posibilidad de politización y pueden tener más contacto con la ciudadanía (sus clientes) para verificar la satisfacción del servicio basándose en la ideología del “servicio al cliente”.

Tanto el Enfoque Tradicional como el de la NAP recalcan la separación entre administración y política (cada uno con sus matices) y dan poco (o no dan) lugar a la participación de la sociedad civil en las diversas etapas de la política pública, la cual, por lo tanto, se hace “desde arriba”. A continuación se hará referencia a cómo se ha ido introduciendo un nuevo enfoque que busca el involucramiento de nuevos actores en la política pública.

### 2.3.2. POLÍTICAS PÚBLICAS “DESDE ABAJO”

La concepción *desde abajo* de las políticas públicas supone que las políticas “[...] se originan literalmente en la constelación de demandas sociales, y más propiamente en el corazón del conflicto de intereses de los diversos actores”

(Canto, 2005: 3). En este caso se incorpora la noción de participación ciudadana, ya que el gobierno implementa políticas públicas como resultado de presiones de diversos grupos sociales, cada uno de ellos con un interés en específico. La política pública deja de ser percibida como una acción únicamente gubernamental y se permite que haya aportes por parte de la sociedad civil, con lo cual se llega a una nueva definición de política pública:

[...] las políticas públicas son cursos de acción tendientes a la solución de problemas públicos acotados, definidos a partir de la interacción de diversos sujetos sociales, en medio de una situación de complejidad social y de relaciones de poder, que pretenden utilizar de manera más eficiente los recursos públicos y tomar decisiones a través de mecanismos democráticos, con la participación de la sociedad (Canto, 2002a: 70).

El enfoque de Gobernanza se inscribe dentro de esta forma de hacer política pública. A continuación se mencionarán brevemente sus principales características.

- **GOBERNANZA**

Al igual que la Nueva Administración Pública, este enfoque comienza su desarrollo en la década de 1980 (por lo que también está ligado a reformas neoliberales), y sus planteamientos han sido de especial relevancia desde 1990 hasta la fecha. El enfoque de Gobernanza surge en un contexto en el cual los problemas sociales se hacen tan complejos que se cae en un estado de ingobernabilidad, es decir, el gobierno comienza a perder su capacidad de dirigir a la sociedad (Lloret, 2008). Como solución, se plantea involucrar a la sociedad en acciones que anteriormente eran concebidas como tareas únicamente del gobierno. Así, el gobierno pasa a ser un “facilitador” que timonea la economía y a la sociedad.

Desde este enfoque, se busca que la administración sea menos burocratizada y menos autónoma, al acordar y negociar con la sociedad civil sobre las decisiones que se tomen. Así mismo, se debilita la separación entre administración y política, y la rendición de cuentas se vuelve producto de la colaboración entre actores involucrados.

La Gobernanza es un enfoque que se está comenzando a trabajar, y es más una idea que una realidad; sin embargo, en diversos países ha habido ciertos cambios que apuntan hacia este enfoque. Es a nivel local donde el involucramiento de la sociedad civil en la política pública ha sido más exitoso, y estos casos exitosos han generado que se amplíe la idea de democracia, ya que la participación deja de abarcar únicamente el voto y se propone la utilización de nuevos instrumentos como la participación ciudadana.

Este giro hacia el involucramiento de nuevos actores en la formulación de políticas públicas y la vinculación entre OSC's y gobierno son puntos fundamentales que permitirán explicar el papel que juegan las organizaciones de migrantes.

## **2.4. PARTICIPACIÓN CIUDADANA**

La existencia de nuevos mecanismos de involucramiento de la sociedad civil en las diversas fases de la política pública habla de una transformación en el modelo de la democracia representativa. Esta transformación se ve reflejada en una reformulación en torno a cómo debe ser la relación entre gobierno y sociedad (o si se prefiere, entre representantes y representados). Dentro de la perspectiva de Gobernanza se han propuesto e introducido nuevos instrumentos de política pública, siendo uno de ellos la participación ciudadana.

En su artículo *Incidencia en políticas públicas, participación y gobierno municipal*, Oscar Castro define a la participación ciudadana como “[...] aquella en la que los individuos (ciudadanos con derechos y obligaciones) toman parte en los asuntos públicos del Estado. La participación ciudadana apunta fundamentalmente

a la relación entre gobierno y ciudadanía, para la solución de los problemas públicos” (Castro, 2002: 101). Además, puntualiza el autor, la participación ciudadana se diferencia de otros tipos de participación (social y comunitaria) al buscar “formas institucionalizadas de relación entre los ciudadanos y los gobiernos” (Castro, 2002: 101).

Manuel Canto, mediante la integración de otros elementos, propone otra definición de participación ciudadana:

[...] es la participación que no sólo se hace en situaciones excepcionales, sino que es aquella que se puede convertir en prácticas regulares pretendiendo fundamentalmente tres resultados: la incidencia en las estructuras gubernamentales y en las políticas públicas; la transformación del orden social y político y finalmente, la exigibilidad de los derechos ciudadanos y humanos en general (Canto, 2005: 7).

La participación ciudadana ha sido promovida por autoridades gubernamentales y organizaciones de la sociedad civil en todo el mundo debido a todas las ventajas que conlleva. Los argumentos a favor de la participación son muy conocidos, y a continuación se mencionarán los principales:

- proporciona información sobre el ambiente social en el que se ejecutarán las actividades de desarrollo;
  - revela de manera más eficiente las preferencias de los usuarios;
  - genera aprendizajes sociales e innovación;
  - fortalece a las instituciones locales;
  - genera mayor credibilidad y legitimidad sobre las evaluaciones;
  - contribuye a mejorar la eficiencia de las instituciones locales;
  - genera formación de capital social;
  - fortalece la competitividad sistemática de la región o localidad;
  - contribuye a la formación y/o fortalecimiento de identidad local o regional
- (Bandeira, BID, Velásquez y González, Verdesoto. En Canto, 2005: 5).

De la misma forma, muchos gobiernos han decidido no implementar reformas a favor de la participación ciudadana al identificar problemas que se pueden desarrollar mediante la puesta en práctica de estos nuevos instrumentos de política pública. Las principales críticas que se le han hecho a la participación ciudadana son las siguientes:

- propicia la formación de élites participativas que sesgan la participación;
- genera persistencia en la exclusión de los menos organizados para gestionar sus demandas;
- se vuelve ocasión de “captura” de recursos e instituciones redistributivas por parte de élites locales;
- sesga las preferencias del universo de usuarios hacia las de los participantes;
- propicia la “informalización” de la política al abrir canales alternos a los de representación institucionalizada;
- limita la racionalización de las acciones gubernamentales dada la dispersión de las demandas,
- disminuye la confianza hacia las instituciones representativas

(Araujo, BID, Campero y Gray, Cavalcanti y Maia, Navarro C, Verdesoto. En Canto, 2005: 5).

Como resultado de una aparente crisis de la democracia representativa, se ha comenzado a incorporar, en pequeña escala, a la participación ciudadana en el modelo de democracia actual; pero esta participación no es ni pretende ser representativa, ya que los actores que normalmente buscan la participación defienden intereses particulares, lo que genera un sesgo participativo que a su vez ocasiona que surjan relaciones competitivas entre actores que buscan un espacio dentro de la toma de decisiones.

Otro de los inconvenientes que se le han atribuido a la participación ciudadana es el que los ciudadanos realicen acciones públicas que se supone debería realizar el gobierno. Canto señala que este malentendido no se sustenta:

“[...] las OSC han demostrado ser eficaces para promover el reconocimiento de nuevos derechos de los ciudadanos o de nuevas formas de hacerlos exigibles y justiciables con lo que, en vez de restar, suman a las obligaciones de los gobiernos” (Canto, 2005: 14).

Una vez mencionadas las ventajas y desventajas de la participación ciudadana, es necesario explicar cómo esta se puede dar en cada una de las fases de la política pública y a diferentes niveles. En las fases de *agenda* y *análisis de alternativas*, la sociedad civil con suficiente fuerza política puede intervenir por medio de discusiones y propuestas. En la fase de *decisión*, se puede incidir por medio de representaciones de la sociedad en la toma de decisiones o en el cabildeo con los tomadores de decisiones. En la fase de *implementación* se puede participar desarrollando relaciones de complementariedad, ya que algunas organizaciones civiles pueden participar en la ejecución de políticas públicas. Finalmente, en la fase de *evaluación* la participación se puede llevar a cabo mediante la exposición de la opinión de los beneficiarios sobre los resultados de cierto programa o política, por medio de la representación de la sociedad civil en instancias evaluadoras, o en figuras como la contraloría social (Canto, 2002a: 73-74).

Por otro lado, la participación se puede dar en diferentes niveles, a saber: información, consulta, decisión, delegación, asociación y control. Para poder llevar a cabo cualquier tipo de participación es necesario exigir la *información* en torno a los presupuestos, normatividad, programas, planes y proyectos que el sector gubernamental tiene planeado implementar; este es el primer nivel de participación ciudadana. El segundo nivel se da cuando además de proporcionar la información, el gobierno *consulta* a la sociedad civil sobre las decisiones a tomar “[...] sea a través de reuniones, visitas o entrevistas en el terreno, a través de las cuales el gobierno se entera de las propuestas y opinión de la ciudadanía sobre aspectos específicos de la acción pública” (Canto, 2005: 7). La *decisión* se da cuando las autoridades gubernamentales tienen como obligación la consulta hacia la ciudadanía antes de implementar alguna política (las formas más conocidas son el

plebiscito, el referéndum y los presupuestos participativos). Un nivel más elevado de participación es la *delegación*, que es cuando el gobierno delega la puesta en práctica de algún proyecto o programa a organizaciones de la sociedad civil. La *asociación* es un nivel superior, en el que la realización de políticas es llevada a cabo por iniciativa de organizaciones civiles que acuerdan trabajar en alguna política, programa o proyecto junto con el gobierno, cada quien con sus respectivas responsabilidades, y participando, por lo tanto, en las diversas etapas de la política pública. Por último, se encuentra la fase en la que es posible el *control* de las acciones del gobierno por parte de la ciudadanía organizada (Canto, 2005: 7-8).

Esto trae como consecuencia una amplia gama de posibilidades de participación, como se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 2  
Posibilidades de participación ciudadana

Fases de las PsPs/Niveles de participación	Información	Consulta	Decisión	Delegación	Asociación	Control
Agenda						
Análisis de alternativas						
Decisión						
Implementación						
Evaluación						

Fuente: Canto Chac, Manuel (2005). "Participación ciudadana: la gobernanza de las sociedades complejas" p. 9

### 2.4.1 INCIDENCIA

Dentro de la participación ciudadana la incidencia juega un papel central. Se entiende por *incidencia* “[...] la capacidad de los organismos civiles y sociales para influir, participar, modificar o frenar la toma de decisiones del actor gubernamental con respecto a cursos de acción que tienden a resolver problemas públicos” (Castro, 2002a: 104).

Castro hace referencia a dos tipos de incidencia bajo los que se conducen los organismos civiles y sociales. El primer tipo de incidencia pone énfasis en los derechos civiles y políticos, y el segundo pone el énfasis en los derechos económicos, sociales y culturales. Ambos tipos de incidencia se complementan, ya que mientras el primer tipo promueve la participación de la ciudadanía en asuntos públicos, el segundo busca reconocer procesos sociales autónomos alternativos (Castro, 2002a: 108).

## **CONCLUSIONES**

A lo largo de este capítulo se abordaron los referentes teóricos necesarios para el análisis del desempeño asociativo de la FCUZI, determinar si la asociación lleva a cabo acciones de incidencia y analizar qué tanto las actividades que realiza se acercan a un esquema de gobernanza. Este apartado también permitió comprender por qué es importante analizar ciertos aspectos propios de una asociación voluntaria para determinar qué tanto una asociación está fortalecida y se basa en principios democráticos.

En la actualidad, en un Estado democrático no es suficiente el que las personas tengan el derecho a votar y a elegir a sus representantes. Cada vez es más importante que los ciudadanos se involucren en la política e influyan en las decisiones que toman los representantes; es decir, que se hagan cada vez más políticas “desde abajo” por medio de la participación ciudadana.

En México y en gran parte de los países que se hacen llamar democráticos la sociedad civil ha ido cobrando fuerza, y los mexicanos en el exterior no se han quedado atrás. Los migrantes han conseguido formar una sociedad civil transnacional, y han decidido ser algo más que migrantes-mercancía. Esto lo han logrado mediante la generación de organizaciones de base y organizaciones civiles, así como apropiándose de medios de comunicación y espacios públicos.

Para que una organización de la sociedad civil sea capaz de realizar propuestas de política pública al gobierno y ejercer la presión suficiente como para que sus demandas sean escuchadas necesita de ciertas destrezas y capacidades. En el siguiente apartado se explicará cómo se realizó el análisis de las destrezas y capacidades de fortalecimiento asociativo e incidencia de la FCUZI.

## **CAPITULO III.**

### **INSTRUMENTOS DE ANÁLISIS DE ORGANIZACIONES MIGRANTES: PRECISIONES METODOLÓGICAS**

#### **INTRODUCCIÓN**

En este capítulo se expone la metodología que se diseñó y se siguió para alcanzar los objetivos planteados. En la primera parte se explica de forma breve la visión metodológica de la que partió esta investigación y la importancia del método en el que se basó; posteriormente, se profundiza en las herramientas y técnicas que fueron utilizadas para la obtención de información durante el trabajo de campo, desde la primera visita a la Federación de Clubes Unidos Zacatecanos en Illinois (FCUZI) y a la Federación de Clubes Zacatecanos del Sur de California (FCZSC) hasta la segunda visita a la FCUZI y la aplicación de las entrevistas a integrantes de la mesa directiva. En la segunda parte de este capítulo se explicita la decisión tomada en torno qué indicadores son los que se consideran más adecuados para analizar tanto el fortalecimiento asociativo como la incidencia de la FCUZI, determinar qué tanto las actividades de la Federación se acercan o no a un esquema de gobernanza, y cómo es que el fortalecimiento asociativo y la incidencia se relacionan de tal forma que para incidir exitosamente es necesario que una asociación sea fuerte interna y externamente.

#### **3.1. METODOLOGÍA EMPLEADA**

La metodología que se utilizó en este trabajo fue principalmente de tipo cualitativo. Se tomó la decisión de utilizar herramientas cualitativas debido a que son las que permitieron, en mayor medida, alcanzar los objetivos planteados en este estudio. Estas herramientas permitieron conocer qué tanto incide FCUZI e identificar cuáles

son los avances y desafíos que aquejan a la Federación. El uso de herramientas cualitativas fue muy importante a lo largo de esta investigación debido a que dichas herramientas se enfocan en el análisis de las experiencias de los sujetos:

La investigación cualitativa se interesa por la vida de las personas, por sus perspectivas subjetivas, por sus historias, por sus comportamientos, por sus experiencias, por sus interacciones, por sus acciones, por sus sentidos, e interpreta a todos ellos de forma situada, es decir, ubicándose en el contexto particular en el que tienen lugar. Trata de comprender dichos contextos y sus procesos y de explicarlos recurriendo a la causalidad local (Vasilachis, 2006: 33).

A pesar de que la investigación cualitativa puede ayudar a ampliar o crear nuevas teorías, sus resultados también pueden sentar bases importantes para guiar la práctica, crear políticas sociales e intervenir en la realidad social. En este caso, parte de la investigación implica realizar una crítica al desempeño y el nivel de incidencia de las organizaciones de oriundos en Estados Unidos, en especial a la FCUZI, para generar propuestas para el fortalecimiento de este tipo de asociaciones, o en su defecto, proponer otras formas de organización que podrían ayudar a resolver las problemáticas a las que se enfrentan tanto las comunidades migrantes como sus familias.

Existen dos tipos de diseños de investigación cualitativa: el estructurado y el flexible. Para esta investigación se utilizó un diseño flexible ya que la propuesta escrita fue modificada durante el transcurso de la investigación. Esto se debió a que conforme se fue avanzando en el trabajo se fueron descubriendo elementos nuevos que lo enriquecieron.

Por último, este es un estudio de caso único; sin embargo, se pretende profundizar en torno a otras organizaciones de y para migrantes en Estados Unidos y México en futuros proyectos de investigación. Realizando una investigación más amplia se espera elaborar comparaciones y buscar tendencias generales de acción política de los migrantes organizados.

### 3.1.1. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Existen diferentes tipos de datos que pueden ser de mucha ayuda en la investigación sociológica cualitativa. Los principales son las narrativas personales, las historias de vida, los documentos de vida, las películas, las imágenes fotográficas y de video, los textos y fuentes documentales, el discurso oral, etc. (Vasilachis, 2006: 29). Para esta investigación se utilizó principalmente el discurso oral, la observación, y el análisis de textos y fuentes documentales.

Como parte del proyecto CONACYT “Experiencia empresarial transfronteriza: repatriación de capitales para el desarrollo” se visitaron las ciudades de Los Ángeles y de Chicago en abril y agosto de 2011, respectivamente. Durante estas visitas se realizaron entrevistas a empresarios mexicanos migrantes y se descubrió que muchos de los empresarios entrevistados formaban parte de organizaciones de oriundos; por lo tanto, se realizaron visitas a la FCUZI y la FCZSC. Así surgió el interés de conocer cómo es que este tipo de asociaciones funcionan y qué es lo que necesitan para tener éxito y lograr sus objetivos.

En agosto y diciembre de 2013, una vez delimitado el tema de investigación, se realizaron algunas entrevistas exploratorias a miembros y trabajadores de organizaciones de migrantes. Estas entrevistas fueron realizadas durante el “II Encuentro Transnacional del Colectivo PND-Migración” en el mes de agosto, y en Federación Zacatecana A.C. en el mes de diciembre. Las entrevistas se hicieron al presidente de NALAAC, al presidente de RedMx, al presidente de Federación Zacatecana A.C., y a trabajadoras de Federación Zacatecana A.C.

En un primer momento, se tenía pensado que esta investigación abarcara tanto a la FCUZI como a FCZSC. Sin embargo, se tomó la decisión de analizar sólo el caso de la FCUZI para alcanzar un nivel de análisis más profundo. A pesar de esto, no se descarta que en futuras investigaciones se pueda abarcar un universo más amplio de organizaciones.

Finalmente, el cuestionario aplicado en 2013 se modificó para que respondiera a las variables e indicadores sobre los que se profundizará en el siguiente apartado. Este nuevo cuestionario (Anexos 1 y 2) se utilizó en febrero y mayo del 2014 para la realización de entrevistas a profundidad y de tipo flexible a miembros de la mesa directiva de la FCUZI. Para la realización de estas entrevistas, se hizo un primer contacto con el presidente de la Federación, y posteriormente se siguió la técnica “bola de nieve”. Estas entrevistas y los estatutos de la Federación son las principales fuentes de información que se utilizaron para el análisis del fortalecimiento asociativo y la incidencia de la FCUZI.

### **3.2. LA CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES PARA EL ANÁLISIS DE LAS CAPACIDADES, DESTREZAS Y ESTRATEGIAS DE FORTALECIMIENTO ASOCIATIVO E INCIDENCIA DE LA FCUZI**

Este proyecto gira en torno a dos grandes ejes: el fortalecimiento asociativo y la incidencia. Para que una asociación incida en políticas públicas y proyectos sociales gubernamentales es necesario que esté fortalecida internamente; el fortalecimiento interno de una asociación es condición necesaria para que ésta consiga incidir de forma exitosa e incentivar el establecimiento de un esquema de gobernanza.

Recientemente se ha incrementado el interés de evaluar el desempeño asociativo por parte de los organismos financiadores y de las mismas asociaciones. Estas evaluaciones han sido elaboradas con base en distintos criterios, siendo el principal la capacidad de las asociaciones para administrar de forma eficiente sus recursos. En este estudio se decidió no evaluar en este sentido, sino hacer un análisis del desempeño de la FCUZI identificando cuáles son los principales problemas que la aquejan y cuáles son las capacidades, destrezas y estrategias con las que cuentan. Estas destrezas y estrategias le permiten a la Federación fortalecerse e incidir.

Para alcanzar este objetivo, se construyeron indicadores con base tanto en el protocolo de evaluación elaborado por la Red de Estudios sobre Desempeño Asociativo (REDA) como en los indicadores propuestos por Manuel Canto para el análisis de las capacidades y destrezas para la incidencia. Estas dos herramientas fueron elaboradas por notables académicos para analizar diferentes cuestiones dentro de una asociación: su fortalecimiento interno y externo, en el caso del protocolo de evaluación, y su capacidad de incidencia, en el caso de los indicadores de capacidades y destrezas.

El protocolo de evaluación elaborado en 2012 por la REDA se enfoca en asociaciones que no tienen como objetivo principal la búsqueda de ganancias económicas. Así mismo, distingue a las asociaciones según su complejidad y utiliza diversos estándares de medición de acuerdo con esta característica. La REDA evalúa el desempeño de una asociación con base en tres ejes: el desempeño práctico o funcional, el desempeño organizativo y la relación con el entorno (Puga & Luna (coords.), 2012: 19). El primer eje se refiere a la eficacia y eficiencia con los que la asociación ha buscado llegar a sus objetivos y metas. El segundo eje se refiere a cómo la asociación fortalece su vida institucional, lo cual implica evaluar cómo es su funcionamiento, cómo se toman decisiones, cómo es la cooperación de la membresía, la cohesión e identidad entre los miembros de la asociación, cómo se resuelven los problemas que llegan a surgir al interior de la asociación, etcétera. Por último, en el eje de la relación con el entorno se evalúa cómo las asociaciones interactúan con otros actores sociales y aprovechan los beneficios que el entorno les puede ofrecer (Puga & Luna (coords.), 2012: 19, 20).

Los indicadores propuestos por Manuel Canto en *Lo cívico en lo público* (2002b) y en *Incidencia en políticas públicas, participación y gobierno municipal* (2002a) abarcan cuatro capacidades y destrezas que son necesarias para la incidencia efectiva de organizaciones civiles, las cuales se describen a continuación.

Las *destrezas organizacionales* se refieren al funcionamiento interno de la organización, la capacidad de autofinanciamiento, el ejercicio de la evaluación, el

aprendizaje permanente, etc. Las organizaciones deben de llevar a cabo propuestas y proyectos de forma eficaz y eficiente, y la autogestión y la corresponsabilidad son elementos facilitadores de dicho proceso (Canto (coord.), 2002b: 18 y Castro, 2002: 104).

Las *destrezas técnicas* son aquellos conocimientos necesarios para la elaboración de propuestas, proyectos y procedimientos viables y factibles, así como para la ejecución de dichas propuestas, su seguimiento y su evaluación. Todo esto requiere de un alto nivel de rigor metodológico (Canto (coord), 2002b:18 y Castro, 2002: 104).

Las *destrezas políticas* se refieren a la capacidad de las organizaciones para llevar a cabo una adecuada lectura de los proyectos y procesos políticos, para de esta forma establecer vínculos con otros actores sociales involucrados en la política social y aprovechar las coyunturas (Canto (coord.), 2002b y Castro, 2002:104).

El arraigo social tiene que ver con la articulación de la organización con actores de la comunidad o el territorio en el que busca incidir. Este vínculo territorial se puede adquirir mediante propuestas concretas que hayan tenido algún impacto en la vida social del lugar en donde son implementadas (Canto (coord), 2002b: 21 y Castro, 2002: 105).

Teniendo claro que el fortalecimiento asociativo es condición necesaria para la incidencia exitosa, se conjuntaron los ejes mencionados por los autores para estudiar la capacidad de incidencia y el fortalecimiento asociativo de una asociación voluntaria:

1. Capacidades organizacionales
  - 1.1 Desempeño práctico o funcional
  - 1.2 Desempeño organizativo
2. Destrezas técnicas
3. Destrezas políticas
4. Arraigo social

De los cuatro ejes, dos hacen referencia a características internas de la asociación y los últimos dos ponen énfasis en cómo se desenvuelve la asociación dentro de su entorno. Este estudio se enfoca en el fortalecimiento interno de la asociación y en sus capacidades, destrezas y estrategias de incidencia, ya que estos aspectos responden más directamente a los objetivos y permitieron conocer si las actividades de la FCUZI se acercan o no a un esquema de gobernanza; además, a pesar de que los cuatro ejes son igual de importantes, para que una asociación tenga cierto grado de arraigo social y destrezas políticas es necesario que en primer lugar cuente con un buen nivel de fortalecimiento interno. A pesar de lo anterior, en el último apartado del próximo capítulo se exploran de forma general las destrezas políticas y el arraigo social de la Federación, ya que estos elementos pueden ayudar a explicar el grado de incidencia con el que cuenta la asociación.

Retomando los indicadores y las perspectivas de Manuel Canto y de la REDA se generó un instrumento que consta de variables, indicadores y preguntas de investigación. Este instrumento, que fue utilizado para analizar el desempeño asociativo y la incidencia de la FCUZI, se presenta en el Anexo 3.

## **CONCLUSIONES**

Para este trabajo se recurrió a la investigación cualitativa debido a que las herramientas cualitativas son las que permitieron cumplir con los objetivos planteados: analizar el desempeño asociativo interno de la FCUZI e identificar si esta asociación lleva a acciones de incidencia que respondan a un esquema de gobernanza.

Para conseguir esto, se realizaron dos visitas a la ciudad de Chicago, en donde se tuvo la oportunidad de conocer el Centro Cultural Zacatecano, sede de la FCUZI, y de realizar entrevistas a profundidad de tipo flexible a integrantes de la mesa directiva de la asociación. Estas entrevistas se realizaron con base en las variables e indicadores elaborados para este fin. En el siguiente apartado se analizan tanto las entrevistas realizadas como los estatutos de la Federación.

## **CAPÍTULO IV**

### **FORTALECIMIENTO ASOCIATIVO E INCIDENCIA DE LA FEDERACIÓN DE CLUBES UNIDOS ZACATECANOS EN ILLINOIS**

#### **INTRODUCCIÓN**

La Federación de Clubes Unidos Zacatecanos en Illinois (FCUZI) es una organización no lucrativa bajo la Sección 501 (a) del Código Federal del Impuesto de los Estados Unidos (FCUZI, *Estatutos generales* 2013: 2). Esta asociación surgió en el año de 1995 y actualmente está compuesta por alrededor de 28 clubes de migrantes zacatecanos del estado de Illinois que a su vez tienen sus propios miembros individuales; para formar un club, se necesita de al menos diez integrantes, por lo que se deduce que la Federación es una asociación cuya membresía se compone de al menos 280 personas.

Las personas que forman parte de la Federación son zacatecanas o descendientes de zacatecanos que migraron a los Estados Unidos en busca de mejores oportunidades y que se dedican en primer lugar a trabajar para mantenerse a ellos y a sus familias. Además, al igual que la mayoría de los migrantes mexicanos en Estados Unidos, se caracterizan por tener un nivel de escolaridad básico. Debido a esto, el que la membresía pueda ser muy activa o poco activa dentro de la Federación depende en gran parte de su disponibilidad de tiempo y otros recursos.

Una de las principales actividades de la FCUZI es su participación en el Programa 3x1. Así mismo, la Federación lleva a cabo otras actividades culturales y educativas en su sede, el Centro Cultural Zacatecano. Además, esta es una asociación que busca apegarse a las instituciones y realizar actividades conforme a la ley, por lo que ser reconocida por autoridades gubernamentales es de suma importancia para llevar a cabo sus actividades.

A pesar de que la FCUZI es una red de asociaciones con una amplia membresía, se considera que es una asociación de baja complejidad (ABC). Las únicas características de la FCUZI que se podrían relacionar con las asociaciones de alta complejidad (AAC) son que la Federación está compuesta por membresía voluntaria y que sus reglas, misión y objetivos son definidos por la propia asociación. En cambio, son más las características propias de la Federación que pueden ser fácilmente relacionadas con las ABC: la FCUZI tiene requisitos de membresía predeterminados, claros y estables; su membresía procede de sectores y ámbitos sociales semejantes; la lealtad y el espíritu de cuerpo es muy importante para la Federación; los recursos utilizados por la FCUZI son propiedad de la asociación, y esta asociación tiene objetivos bien definidos y estables. El análisis de las destrezas y capacidades para el fortalecimiento asociativo de la FCUZI que se presenta en este apartado fue elaborado tomando en cuenta su baja complejidad.

En este último capítulo se analiza la información obtenida por medio de los indicadores elaborados con base en supuestos teóricos sobre fortalecimiento de una asociación de baja complejidad e incidencia. En la última parte del capítulo se hace una pequeña reflexión tratando de responder a la pregunta de qué tanto las acciones de participación ciudadana de la FCUZI se acercan o no a un esquema de gobernanza.

#### **4.1. CAPACIDADES ORGANIZACIONALES PARA EL FORTALECIMIENTO ASOCIATIVO DE la FCUZI**

##### **4.1.1. DESEMPEÑO PRÁCTICO O FUNCIONAL**

La Red de Estudios sobre Desempeño Asociativo (REDA) define al desempeño práctico como el conjunto de las acciones que una asociación lleva a cabo para modificar su entorno (Puga & Luna (coords.), 2012: 9). En este apartado se indicarán cuáles son los objetivos de la FCUZI, qué actividades ha realizado para

alcanzarlos, qué tanto los entrevistados consideran que la asociación ha tenido éxito en el cumplimiento de los objetivos, cuál o cuáles son los principales valores que rigen las actividades de la asociación y qué beneficios obtienen los miembros de la Federación al ser parte de ésta. Explorando estos aspectos se podrá dar cuenta, en términos generales, de qué tan efectivas y eficientes han sido las actividades de la FCUZI.

- *EFFECTIVIDAD (O EFICACIA)*

La efectividad se refiere a la capacidad de una asociación para alcanzar los resultados contemplados (Puga & Luna (coords.), 2012: 91), es decir, la capacidad de una asociación de realizar acciones que promuevan el cumplimiento de sus metas y objetivos.

El Artículo II Sección 2.1 de los *Estatutos generales* de la FCUZI establece que el principal objetivo de la asociación es el siguiente:

[...] la organización de personas residentes de Illinois que persiguen un mismo fin para que con su esfuerzo de colaboración podamos:

- Trabajar hacia el mejoramiento de nuestras comunidades donde vivimos en Illinois y lugar de origen en el estado de Zacatecas por medio de actividades caritativas.
- Que a través de actividades que benefician a todas las personas podamos: Aumentar y enseñar a nuestros hijos costumbres, tradiciones y cultura.
- Ofrecer becas de manera benéfica a los jóvenes para que puedan continuar su educación y convertirse en ciudadanos valiosos.

(FCUZI, *Estatutos generales* 2013: 2)

## *RESULTADOS*

Se han realizado diversas actividades para el cumplimiento de cada uno de los tres objetivos específicos mencionados en los estatutos. El cumplimiento del

primer objetivo específico se lleva a cabo principalmente mediante la participación de la Federación en el Programa 3x1 al incentivar la implementación y dar seguimiento de los proyectos sociales y productivos propuestos por los clubes miembros.

Para el cumplimiento del segundo objetivo específico se realizan fiestas zacatecanas tradicionales para la recaudación de fondos: el rodeo anual, el día de campo anual, el Banquete Anual de la Federación, la Semana Cultural Zacatecana, el Certamen Cultural Srita. Zacatecas y el evento Miss Chiquitita, que tiene como objetivo que las jóvenes y niñas de segunda y tercera generación se involucren con la asociación desde temprana edad. Como parte del Certamen Cultural Srita. Zacatecas, se lleva a cabo un viaje cultural a Zacatecas con las participantes para reinas en coordinación con el gobierno del estado de Zacatecas:

[...] Incluyendo la reina electa, van a un viaje a Zacatecas de dos semanas, normalmente. Van a los municipios que se decide ir bajo una programación bien organizada... también van a lugares históricos y lugares de gobierno. En fin, todo eso les cambia la mentalidad a muchas jovencitas, ¿por qué?, porque algunas de ellas pues ya tiene tiempo que no van a su tierra, a su lugar de origen, y también quizá cuando eran niños o cuando eran niñas sus padres las llevabas pero nada más quizás a su pueblo, a su rancho, ¿verdad?, pero no conocían algunas otras cosas importantes que tenemos en la capital (director de Relaciones Públicas de la FCUZI, *Entrevista*, mayo de 2014).

Para el cumplimiento del tercer objetivo específico, la Federación ofrece becas a estudiantes de bachillerato y licenciatura, así como clases de computación, clases de inglés, diplomados y cursos avalados por la Universidad Autónoma de Zacatecas (UAZ). La Federación también ofrece las licenciaturas en Turismo e Historia a distancia en colaboración con la UAZ e imparte clases de primaria y secundaria con el apoyo del Instituto Nacional de Educación para Adultos (INEA) y el Consulado General de México en Chicago: “[...] estamos abriendo apenas la

plaza comunitaria del INEA. La plaza comunitaria es, pues usted sabe... es una escuela para educación para adultos, para la gente que no tuvo oportunidad de terminar la primaria o la secundaria o... este... con validación oficial por la Secretaría de Educación Pública de México” (presidente de la FCUZI, *Entrevista*, febrero de 2014). Todas estas oportunidades educativas se imparten en el Centro Cultural Zacatecano y están abiertas tanto para la membresía como para miembros de la comunidad en general.

Al preguntar a los entrevistados en qué medida consideran que se ha avanzado en el cumplimiento de los objetivos de la Federación, ellos contestaron que sí se ha avanzado, aunque reconocen que todavía queda mucho por hacer. Comentaron que ha habido muchos progresos en el área de educación, y que por parte de la FCUZI se está planeando impartir preparatoria a distancia para ser una organización que brinde educación básica, media superior y superior. Además, los entrevistados perciben un avance en la cantidad de proyectos 3x1 que han impulsado: “[...] cada club ha tenido alrededor de mínimo diez proyectos entre caminos, pavimentaciones, agua potable, canchas de tenis...” (directora de Educación de la FCUZI, *Entrevista*, mayo de 2014).

La FCUZI realiza sus actividades guiándose por metas a corto plazo; el cumplimiento de estas metas es muy visible (como la realización de eventos o de proyectos 3x1), por lo que en general los entrevistados consideran que ha habido un avance en el cumplimiento de los objetivos generales. Además, en comparación con lo que los fundadores de la FCUZI tenían en mente hace veinte años al formar la asociación, los avances son evidentes para los entrevistados: “[...] si hacemos memoria, cuando se inició la organización pues era algo que se tenía en mente, ahorita ya muchas de esas ideas ya, ya son realidad. Es, por ejemplo, el proporcionar... tener un lugar especial para dar las atenciones, los servicios a la comunidad” (director de Relaciones Públicas de la FCUZI, *Entrevista*, mayo de 2014).

Por su parte, el presidente de la FCUZI comentó que en realidad la asociación no tiene objetivos y metas que sean medibles, pero que él considera

que han estado haciendo un excelente trabajo, aunque podrían mejorar. Los entrevistados destacaron los avances que ha tenido la FCUZI en cuanto a los proyectos 3x1, al otorgamiento de becas y a la promoción de la cultura y las tradiciones zacatecanas.

Siguiendo con el análisis del cumplimiento de metas y objetivos de la FCUZI, se les preguntó a los entrevistados si la Federación cuenta con algún plan de acción estratégico que contemple objetivos de largo plazo y metas tanto a corto como a mediano plazo para el cumplimiento de los objetivos de la organización. A esto, el vicepresidente contestó: “Tenemos planes casi siempre a corto plazo, planes anuales. A largo plazo no hay muchos” (vicepresidente de la FCUZI, *Entrevista*, mayo de 2014).

### *TÉCNICA*

Los directores de cada una de las secretarías de la FCUZI, sobre las que se hablará más adelante, cuentan con un plan de trabajo que llevan a cabo según las prioridades y necesidades de cada secretaría, por lo que no hay una técnica o una forma específica y estandarizada de llevar a cabo los planes de trabajo. Sobre este aspecto el presidente de la FCUZI comentó lo siguiente:

Nosotros tenemos una tradición de... bueno yo acabo de entrar como presidente y tengo un plan de trabajo. Los planes de trabajo, las proyecciones que se hacen en realidad sobre la marcha se van arreglando porque nosotros, por ejemplo, somos una organización muy particular, como son todas aquí [...] Pero... nosotros... bueno, yo tengo un plan específico para lo que es mi administración dentro de mi organización, que tiene mucho que ver con conseguir *grandts* o becas de la filantropía (presidente de la FCUZI, *Entrevista*, febrero de 2014).

### *VALORES*

Parte del estudio de la eficacia consiste en saber si las actividades realizadas para alcanzar los objetivos de una asociación se corresponden éticamente con sus

valores, ya que el hecho de que exista esa congruencia permitirá que la asociación tenga un mejor desempeño. Para esta investigación, no hubo una pregunta específica que se hiciera a los entrevistados para saber cuáles son los valores que rigen a la asociación, sino que a lo largo de las conversaciones se fue identificando cuáles son estos valores.

Se encontró que hay dos valores fundamentales que están siempre presentes en la toma de decisiones y las actividades de la Federación: la solidaridad y el apartidismo. El Artículo II Sección 2.2 de los *Estatutos generales* de la FCUZI establece que “Ninguna parte substancial de las actividades de la FCUZI será hacer propaganda, ni de otro modo procurando influir la legislación, la FCUZI no tomará parte en, ni intervendrá en (inclusive el publicar ni distribuir declaraciones) ninguna campaña política a favor de ningún candidato para el cargo público” (FCUZI, *Estatutos generales* 2013: 3). Todos los entrevistados comentaron sobre esto, al ser uno de los aspectos más distintivos de la asociación. La tesorera comentó lo siguiente: “nosotros a nivel política no tenemos ningún enfoque, si alguien lo tiene personalmente al menos no lo refleja a nivel de la organización” (tesorera de la FCUZI, *Entrevista*, mayo de 2014); el vicepresidente mencionó que “se ha discutido pero siempre hemos llegado a acuerdos de que no se debe participar en política de una forma directa, etiquetada hacia algún partido político” (vicepresidente de la FCUZI, *Entrevista*, mayo de 2014). Por su parte, el presidente y la directora de Educación también tienen una opinión muy firme sobre este respecto:

Nosotros somos apartidistas totalmente, cada quién es libre de predicar la filosofía que le convenga, ¿verdad? Pero como organización nunca hablamos de politic... inclinaciones políticas por ninguno. Siempre trabajamos con la persona que tiene la posición porque consideramos que es clave para llevar a cabo nuestros objetivos, nuestras metas, nuestro... para cumplir nuestra misión (presidente de la FCUZI, *Entrevista*, febrero de 2014).

Esta organización, y me voy a atrever a decirte... esta organización no es partidista, no es política. Se ha defendido esto. Esta organización trabaja con el que esté a cargo en la gobernación. No hay partidismo ni hay política. Hay cariño, hay corazón y hay entrega [...] Nosotros tenemos nuestra misión, entonces si llegan del PRD como gobernadores, pues hubo perredistas y aquí estamos, hay priistas y aquí estamos. Y los recibimos con el respeto porque es gobierno (directora de Educación de la FCUZI, *Entrevista*, mayo de 2014).

Existe una vigilancia permanente por parte de los miembros y líderes de la Federación para evitar caer en partidismos, de tal forma que se busca que ninguna de las actividades llevadas a cabo por parte de la FCUZI favorezca o busque promover a ningún candidato a un puesto público ni a ningún partido político. Sin embargo, probablemente esta vigilancia excesiva ha generado que la Federación deje de realizar ciertas actividades (que no irían en contra de sus estatutos) por temor a ir en contra de este valor. Sobre este punto se profundizará más adelante.

### *INTERCAMBIO*

El desempeño de una asociación será mejor y los objetivos serán alcanzados más fácilmente si la membresía obtiene beneficios por ser parte de la organización. Estos beneficios van más allá de lo económico; ser parte de una asociación puede proporcionar a las personas prestigio, contactos útiles y satisfacción personal. Sobre los beneficios que puede traer a los migrantes el participar en asociaciones cívicas transnacionales, Alejandro Portes menciona lo siguiente:

La participación en actividades políticas transnacionales puede empoderar (*empower*) a los inmigrantes y otorgarles un sentido de propósito y autoestima que de otra forma no tendrían... la participación en las asociaciones cívicas transnacionales puede crear un espacio protector contra la discriminación y el desprecio que comúnmente encuentran los inmigrantes de la sociedad receptora (Portes, 2003: 389).

Las asociaciones de migrantes influyen en la vida de la membresía al modificar su sentido de identidad y pertenencia. Al haber cooperación entre la membresía en la toma de decisiones y en la búsqueda de objetivos mutuos, se pueden obtener beneficios tanto para la organización en su conjunto como para los miembros, siendo uno de los principales el desarrollo de un sentido de colectividad.

Los miembros de la Federación no reciben remuneración alguna, todo su trabajo es voluntario, y al preguntar a los entrevistados si el pertenecer a la FCUZI les daba beneficios que no fueran económicos, ellos respondieron que son muchos los beneficios que han obtenido por su participación en la FCUZI. Lo más mencionado fue la satisfacción personal que les brinda el trabajar por el bien de su comunidad:

Yo diría que es algo invaluable, es algo muy valioso lo que obtiene uno. Porque se obtienen satisfacciones que no las obtiene uno a través del dinero, no las obtiene de alguna otra forma, sino solamente de esta. Y en lo personal yo estoy muy agradecido con mi creador que me ha dado la oportunidad de participar y conocer lo que es este tipo de satisfacciones, este tipo de participaciones, y conocer personas que comparten lo de ellos sin esperar algo a cambio, son personas que en realidad da mucho gusto tratar (director de Relaciones Públicas de la FCUZI, *Entrevista*, mayo de 2014).

Nosotros.... si usted lo viera... am... nosotros no tenemos ninguna obligación de hacer lo que hacemos. Sabemos claramente que es responsabilidad del gobierno, es su trabajo y no lo ha hecho bien, pero nosotros tenemos la satisfacción de haber electrificado comunidades que... las más apartadas de nuestro estado, tenemos la satisfacción de haber pavimentado calles, de construir iglesias, otorgado becas a personas que de alguna u otra manera nunca hubieran podido tener acceso a la educación superior, por ejemplo, y seguimos otorgando becas.

Entonces, pues la satisfacción personal es muy grande. Yo creo que todo el mundo en cierto momento tenemos esa necesidad también de

dar, sobre todo cuando alguien no tiene tanta la necesidad que alguna vez tuvo. Entonces la satisfacción personal es... aunada con la... con la añoranza de la tierra de donde uno salió buscando oportunidades, eso es algo que es difícil que alguien que no haya vivido lo que nosotros hemos vivido, como usted, lo pueda entender, pero así es. O sea, la gente se pregunta “¿y por qué lo hacen?”, “¿qué ganan? no ganan nada”... no, no ganamos nada. Sí ganamos, hay algunos beneficios, ya viéndolo bien, algunos beneficios que podemos obtener y que hemos obtenido y que podemos sacar, y es lo que nosotros promovemos: “vengan para que tomen provecho de lo que haya”, pero es básicamente eso los beneficios que tenemos (presidente de la FCUZI, *Entrevista*, febrero de 2014).

También hay beneficios en el sentido de que ser parte de la FCUZI le permite a la membresía aplicar con sus proyectos para el Programa 3x1, y no es fácil conseguir de alguna otra forma los apoyos que otorga el gobierno como parte de este programa:

Lo primero, la gente no debe de venir... la gente que trabaja en nuestra organización no viene buscando beneficios aunque sí se dan los beneficios, porque nosotros utilizamos el Programa del 3x1, por ejemplo, nosotros para poner un negocio en un proyecto productivo... y le hablo de mi caso en específico, este... nosotros construimos un hotel ecológico en una región de Zacatecas... am... y este... con el 75% de inversión del gobierno, que son créditos am... riesgosos para ellos y sin mucho... no hay una responsabilidad. Si se pierde, si no hay utilidad, si fracasa el proyecto pues fracasamos todos. Entonces ese es un gran beneficio porque ¿quién te presta dinero bajo esas condiciones, verdad? Entonces ese es un beneficio, por ejemplo (presidente de la FCUZI, *Entrevista*, febrero de 2014).

Por otro lado, las conexiones y los contactos que pueden obtener los miembros de la FCUZI por su participación dentro de la organización pueden ser muy valiosos.

El presidente de la FCUZI comentó que, a pesar de que no debería ser así, hay preferencias hacia la gente que pertenece a una organización en algunas instituciones como el consulado mexicano en Chicago: “[...] si yo voy como presidente de la Federación de Clubes Unidos Zacatecanos en Illinois al consulado me atienden inmediatamente, y no me hubieran atendido igual si hubiera ido... este... el año pasado que no era o el antepasado que a lo mejor no me conocían” (presidente de la FCUZI, *Entrevista*, febrero de 2014). El vicepresidente comentó que el tener contactos con personas de diversas instituciones gubernamentales en México ha sido beneficioso para él:

Yo creo que sí es una buena forma de conocer a la gente de las instituciones que correspondan, y... porque cuando ellos vienen para acá, si alguien tiene una necesidad de un proyecto, solicitamos citas con los secretarios, y ahí se conoce la gente y habla la gente de sus proyectos [...] Pero sí es en la Federación en donde se hace el intercambio de información [...] Por ejemplo, si yo no fuera parte de la Federación, no hubiera conocido a los secretarios correspondientes y no hubiera yo hecho el proyecto que hice (vicepresidente de la FCUZI, *Entrevista*, mayo de 2014).

Uno de los clubes miembros más importantes y más activos de la FCUZI es la Asociación Empresarial Zacatecana. Es muy benéfico para los miembros de este club el formar parte de una asociación, ya que entre ellos pueden promover sus negocios y elaborar proyectos empresariales en conjunto.

Otro aspecto importante del intercambio son las relaciones que la FCUZI ha establecido con otras asociaciones. La Federación forma parte de la Confederación de Federaciones Mexicanas (CONFEMEX) y de la Liga Nacional de Comunidades Latinoamericanas y del Caribe (NALAAC); también participa en la reunión anual del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y en varios foros internacionales sobre la cuestión migratoria. Además de ser parte de estas confederaciones, la FCUZI trabaja mucho con las otras federaciones zacatecanas

del país, organizaciones locales, y federaciones de oriundos de otros estados en Illinois como la federación michoacana y la jalisciense, a las que considera organizaciones hermanas. Además, de forma individual, algunos miembros de la Federación pertenecen a otras organizaciones, como la Red Mexicana de Líderes Migrantes (RedMx).

- *EFICIENCIA*

De acuerdo con la Red de Estudios sobre Desempeño Asociativo (REDA), la eficiencia se refiere a “la capacidad de producir los resultados deseados, alcanzar las metas propuestas o resolver problemas específicos, haciendo buen uso de los recursos disponibles. Implica por tanto el uso racional de los medios con que se cuenta para lograr el fin deseado, sin desperdiciar los recursos” (Puga & Luna (coords.), 2012: 93). Este grupo de investigadores parte del supuesto de que el desempeño de una asociación será mejor si esta lleva a cabo sus actividades al menor costo posible.

En el caso de la FCUZI, es complicado saber si las actividades que lleva a cabo la asociación se realizan de manera eficiente o no, ya que no hay mecanismos estandarizados que hayan sido utilizados por la asociación para evaluar si los recursos financieros y de tiempo son utilizados de forma óptima. A pesar de esto, gracias a las entrevistas y a las observaciones realizadas, se puede inferir que las instalaciones de la Federación han sido utilizadas de manera eficiente, ya que dentro del Centro Cultural Zacatecano se llevan a cabo gran parte de actividades culturales, las actividades académicas y las reuniones de asamblea general.

A pesar de que la FCUZI tiene una membresía muy amplia, la participación de esta membresía no es muy grande. Los migrantes que forman parte de la Federación, al igual que la mayoría de los migrantes mexicanos en Estados Unidos, viven al día y trabajan durante largas jornadas para contribuir a la subsistencia de sus familias, por lo que es de esperarse que no toda la membresía

tenga la disposición y el tiempo para participar en las actividades de la asociación con la misma intensidad; esta es una situación que va más allá de la misma Federación y requiere de importantes cambios en el entorno para que pueda revertirse.

#### 4.1.2. DESEMPEÑO ORGANIZATIVO

La REDA define al desempeño organizativo como “la capacidad que tiene la asociación para coordinar las acciones de sus miembros, tomar decisiones, establecer acuerdos y procesar los conflictos internos. En otras palabras, tiene que ver con la capacidad de la asociación para reproducir y aumentar su propio capital organizativo” (Puga & Luna (coords.), 2012: 93). En este rubro se analiza el desempeño asociativo de la FCUZI tomando en cuenta cuáles son las reglas, los procedimientos y los mecanismos que sigue la asociación para la toma de decisiones, así como la cohesión que hay dentro de la misma, las responsabilidades de los dirigentes, medios de observancia (individuales y colectivos), certidumbre económica y la capacidad de evaluación de la propia experiencia de la Federación.

- *REGLAS DE DECISIÓN Y ESQUEMAS DE PARTICIPACIÓN*

#### *LEGITIMIDAD*

La legitimidad se refiere a qué tanto los miembros consideran que las decisiones se toman de manera adecuada. En general, los entrevistados consideran que las decisiones tomadas por la asamblea general y la forma en la que se toman estas decisiones tienen legitimidad ante el resto de los asociados, ya que hay pocas quejas e inconformidades por parte de la membresía hacia estas decisiones. Sin embargo, el que haya falta de quejas por parte de la membresía no necesariamente significa que los miembros consideren que las decisiones (y los procedimientos para tomarlas) son adecuadas. Puede ser que al haber poca

participación de la membresía, ésta acepte todas las decisiones tomadas por los representantes de forma pasiva; no obstante, se necesitaría realizar una investigación más exhaustiva para hacer afirmaciones sobre este aspecto.

### *TRANSPARENCIA*

La REDA menciona que “[...] en las asociaciones de baja complejidad (donde es más fácil determinar si hay o no transparencia) el desempeño será mejor cuando una clara mayoría de los miembros esté convencida de que las decisiones y las reglas en que se basan son transparentes” (Puga & Luna (coords.), 2012: 95).

Los procedimientos y reglas básicas para la toma de decisiones dentro de la FCUZI están establecidos en sus *Estatutos generales*, los cuales están registrados ante el estado de Illinois y responden a la normativa que rige a las organizaciones sin fines de lucro.

Estos reglamentos, estos estatutos, son los que dicen cómo se maneja la organización, cómo se hacen elecciones, qué periodo tienen, este... qué tipo de misión hace, cuál es la... que le permite, qué no le permite hacer a la organización, y obvio que este reglamento o estos estatutos están... nosotros los hemos revisado con un bufete de abogados... que quepan dentro de la normativa de una organización 501-C3 que es una organización sin fines de lucro (presidente de la FCUZI, *Entrevista*, febrero de 2014).

De acuerdo con los *Estatutos generales*, en la FCUZI las decisiones son tomadas en asamblea general, la cual está conformada por los miembros individuales pertenecientes a los clubes que forman la Federación, es decir, cualquier miembro puede asistir, aunque no todos pueden votar. Cada club miembro tiene derecho a 3 votos por cada asunto que se someta ante la asamblea general; estos votos pueden ser ejercidos por 3 representantes de cada club que son elegidos al interior de los clubes.

En el mes de noviembre es la reunión anual de asamblea general, y es ahí donde se elige a la mesa directiva. También hay reuniones de asamblea general el primer domingo de cada mes. De acuerdo con el artículo IV Sección 4.1 de los *Estatutos generales* de la FCUZI las facultades de la asamblea general son las siguientes:

La Asamblea General tendrá el poder de aprobar los asuntos presentados por la Mesa Directiva incluyendo, pero no limitados a (i) las metas, estrategias y actividades de la FCUZI; (ii) los gastos substanciales; (iii) el uso de cualquier propiedad de FCUZI, inclusive pero no limitada a el Centro Cultural Zacatecano; (iv) la venta y disposición de la propiedad de FCUZI, inclusive pero no limitados al Centro Cultural Zacatecano, a los fondos fijos y a los muebles; (v) cualquier enmienda a estos reglamentos; y (vi) cualquier otras decisiones significativas presentadas por la Mesa Directiva. Además, la Asamblea General tendrá el poder de elegir o expulsar Directivos y Oficiales, admitir o expulsar a Clubes Miembros (FCUZI, *Estatutos generales* 2013: 7).

Los estatutos se revisan una vez al año y se modifican en caso de considerarse necesario: “Se hacen revisiones periódicamente. El año pasado se terminó de hacer una revisión general, y si hay modificaciones también se van a la asamblea general, y si es adecuado se adoptan o se quitan, ¿verdad?, dependiendo de las necesidades en su momento” (vicepresidente de la FCUZI, *Entrevista*, mayo de 2014). La tesorera de la FCUZI recuerda que hace dos o tres años hubo modificaciones en cuanto a la duración de los periodos de trabajo de la mesa directiva, pero que en esa ocasión fue el único cambio que se hizo. Las reglas se modifican cada vez que se considera necesario, pero en general estas modificaciones no son muy grandes.

Por otro lado, cuando hay que resolver un asunto importante la asociación trata de seguir al pie de la letra los procedimientos establecidos en los estatutos, pero si se presenta alguna situación en la que se considere que sea necesario

flexibilizar las reglas el asunto se expone ante la asamblea general y se llega a acuerdos.

También se le preguntó al presidente de la FCUZI si los estatutos estaban disponibles para todo el público o qué es lo que un miembro o alguien que trabaja en una investigación tendría que hacer para tener acceso a ellos, a lo que contestó lo siguiente: “Usted nos lo tendría que pedir. Y no es porque sea un secreto, es sólo porque tal vez no lo... pues no... no se acostumbra ponerlo... no se acostumbra hacerlo públicamente pero está disponible para todos cuando así lo soliciten” (presidente de la FCUZI, *Entrevista*, febrero de 2014).

### *SALIDA*

Este criterio se refiere a “[...] las restricciones a que hacen frente los miembros cuando quieren abandonar la asociación” (Puga & Luna (coords.), 2012: 95). La REDA afirma que, a diferencia de las asociaciones de alta complejidad, en las asociaciones de baja complejidad es preferible que haya cierto control sobre la salida y que por lo tanto el costo de salirse de la asociación sea muy alto; esto hace que haya un mejor desempeño.

El Artículo III Sección 3.4 de los *Estatutos generales* de la FCUZI establece que “Cualquier Club Miembro puede renunciar enviando una carta de renuncia, firmada por el representante autorizado del Club Miembro, al presidente o al Secretario General de la FCUZI, o en ausencia de ambos al Sub-Secretario” (FCUZI, *Estatutos generales* 2013: 5). De forma oficial, el salirse de la Federación no implica ningún costo, y como resultado de la crisis económica iniciada en 2008 en Estados Unidos muchos de los clubes han salido de la FCUZI. Sin embargo, el costo de salirse de la FCUZI es alto en el sentido de que se pierden muchas facilidades y apoyos para participar, por ejemplo, en el Programa 3x1.

### *GRUPOS Y ALIANZAS*

Al preguntar si había alianzas o corrientes internas en la Federación, el presidente contestó: “No, no. Nosotros, bueno, siempre hay alguien que nos cae mejor que

otro y el otro por allá con el otro, pero no.... nosotros no... eso no se da mucho, gracias a Dios” (presidente de la FCUZI, *Entrevista*, febrero de 2014). El resto de los entrevistados también contestó que casi no se dan alianzas y grupos, y que si estos llegan a surgir son de tipo coyuntural: “Yo creo que sí varían en función a las necesidades. Hay ocasiones que hay que unirse para un evento porque conviene a las partes, y nos unimos en ese sentido” (vicepresidente de la FCUZI, *Entrevista*, mayo de 2014).

### *RENDICIÓN DE CUENTAS*

Se parte del supuesto de que habrá un mejor desempeño si la asociación rinde cuentas a sus asociados, y en el caso de las ABC es preferible que se cuente con procedimientos de rendición de cuentas bien establecidos (Puga & Luna (coords.), 2012: 96).

Los entrevistados comentaron que en las reuniones de asamblea general cada secretaría, incluyendo la tesorería, da un informe: “El secretario de proyectos da su informe, el presidente da su informe, el tesorero presenta el estado de pérdidas y ganancias del mes” (presidente de la FCUZI, *Entrevista*, febrero de 2014). El director de Relaciones Públicas de la FCUZI mencionó que cuando la agenda de la asamblea está muy saturada sólo se dan cifras mayores (ingresos-egresos), y si alguien tiene alguna duda se la plantea directamente a la persona a cargo de la tesorería.

El reporte financiero no sólo se hace de forma oral en la asamblea general, sino que “[...] se brinda un reporte de ingresos y de salidas todas las reuniones, y se entrega en papel y así de esa manera todo el mundo está enterado para que todas las finanzas estén claras” (tesorera de la FCUZI, *Entrevista*, mayo de 2014). Estos informes financieros se entregan en papel a los presidentes de los clubes en la asamblea general, y los presidentes de los clubes tienen el trabajo de hacerle llegar esta información a la membresía. Se les preguntó a los entrevistados si pensaban que efectivamente los presidentes daban esta información a su

membresía; la mayoría coincidieron en que no todos lo hacen, como lo expresa el director de Relaciones Públicas:

Posiblemente no en todos, no... posiblemente no. Porque inclusive hay mucha gente que dice: “yo trabajo, apoyo porque estoy convencido de la causa, ¿verdad?, pero yo no quiero meterme en rollos de números o esto o lo otro” [...] Normalmente los que están interesados son los presidentes de los clubes, o sea las personas más allegadas, las que andan al frente, ¿verdad? Y ya ellos, vamos a decir, si ofrece alguna pregunta dentro de su club, ya ellos se las contestan: “no pues actualmente en caja hay tanto, hubo egresos de tanto...” (director de Relaciones Públicas de la FCUZI, *Entrevista*, mayo de 2014).

Además del informe financiero que la tesorera realiza de forma oral y escrita, en cada asamblea general se hace una minuta que se guarda en un archivo, el cual está disponible para la consulta de cualquier miembro. Sin embargo, el vicepresidente de la Federación afirmó que poca gente consulta las minutas, y al preguntarle por qué sucedía esto él contestó lo siguiente: “Yo creo que... todo parte de la educación. Creo que culturalmente no estamos preparados para... revisar, para informarnos, para... nos falta un poco más de educación. Yo creo que el origen de ese problema es una falta de educación” (vicepresidente de la FCUZI, *Entrevista*, mayo de 2014).

### *ESQUEMAS DE PARTICIPACIÓN*

Luis Escala Rabadán y Carlos Alberto González Zepeda, en su estudio sobre organizaciones michoacanas en Los Ángeles (2014), identifican tres tipos de estructuras organizativas (a las que corresponde también un estilo específico de liderazgo), que fácilmente pueden ayudarnos a caracterizar a la FCUZI y otras organizaciones de oriundos. Estos tipos de estructuras organizativas son: horizontales, verticales y profesionales.

Las estructuras *horizontales* tienen poca coordinación en los puestos de mesa directiva y dependen de una federación (por lo que algunos clubes de migrantes podrían entrar en esta clasificación), y las estructuras *profesionales* parten de que al ser sus membresías creativas e innovadoras es necesario buscar su incorporación en la toma de decisiones, además de que cuentan con el apoyo de otras organizaciones que las asesoran para hacer modificaciones dentro de su organización (González Zepeda & Rabadán, 2014: 106). Para este trabajo, se identifica a la FCUZI como una asociación con una estructura organizativa *vertical*, ya que cuenta con una mesa directiva en donde se concentra gran parte de la toma de decisiones. La organización vertical tiene las siguientes características:

En estas organizaciones se supone que la autoridad y el poder para la toma de decisiones se distribuyen de acuerdo con el puesto que cada uno de los miembros ocupa en la jerarquía del club. Es decir, muy al estilo de la organización burocrática de Weber, donde las reglas persisten y moldean los comportamientos de los individuos, además de presentar una jerarquía altamente autoritaria. Estas organizaciones son las que tienen mayores logros en cuanto a sus metas y objetivos (incluyendo la realización de obras y proyectos), precisamente por la presión que ejercen para ello. Asimismo, el estilo de liderazgo conduce a respuestas de actitud más negativas por parte de los miembros (González Zepeda & Rabadán, 2014: 105)

La REDA coincide con lo anterior, ya que para este equipo de investigadores las asociaciones de baja complejidad presentan un mejor desempeño cuando cuentan con divisiones horizontales y jerarquías estables y bien definidas, lo que genera que los asociados posean derechos diferenciados para intervenir en la toma de decisiones (Puga & Luna (coords.), 2012: 96).

Como ya se mencionó, la FCUZI cuenta con una mesa directiva que tiene muchas atribuciones. De acuerdo con el Artículo V Sección 5.1 de los *Estatutos generales* de la FCUZI, la mesa directiva tiene las siguientes tareas:

El Plan de Trabajo así como la dirección de los proyectos y programas de FCUZI se manejarán bajo la dirección de la Mesa Directiva. Las propiedades y los fondos de FCUZI serán responsabilidad de la Mesa Directiva, o si no hay otra provisión será como lo indique y proporcione la agencia reguladora para las organizaciones sin fines de lucro del Estado de Illinois. Las decisiones con respecto a operaciones diarias de FCUZI y el Centro Cultural Zacatecano serán la única discreción de la Mesa Directiva (FCUZI, *Estatutos generales*, 2013: 8).

Además, es la mesa directiva la que crea los comités de los eventos. Estos comités son los siguientes: Comité Ejecutivo (presidido por el presidente de la FCUZI y consistirá de todos los oficiales), Comité de Eventos, Comité del Centro Cultural Zacatecano y Comité de Elección y Nominaciones (FCUZI, *Estatutos generales*, 2013: 21).

Como parte de la mesa directiva, la FCUZI cuenta con secretarías representadas por directores y subdirectores, los cuales deberán tener por lo menos un año dentro de un club miembro que esté en buena posición con la Federación (FCUZI, *Estatutos generales*, 2013: 9). Los directores de las secretarías se eligen en la reunión anual de asamblea general en el mes de noviembre y tienen reuniones regulares por lo menos cada dos meses. Asimismo, forman parte de la mesa directiva los oficiales: presidente, vicepresidente, secretario, subsecretario, tesorero y subtesorero (FCUZI, *Estatutos generales*, 2013: 15). Las responsabilidades de los integrantes de la Mesa Directiva se encuentran en el siguiente cuadro:

### Cuadro 3

#### Responsabilidades de quienes conforman la mesa directiva de la FCUZI

Cargo	Responsabilidades
Presidente	<p>El Presidente presidirá todas las reuniones de la Mesa Directiva, la Asamblea General y manejará la administración y todos los asuntos de FCUZI. El Presidente/a rendirá un informe y aconsejará a la Asamblea General sobre todos los asuntos significativos de FCUZI y será su responsabilidad que todas las órdenes y resoluciones de la Mesa Directiva y la Asamblea General sean llevadas a cabo a efecto. El Presidente/a presentará los temas y asuntos para el voto tanto a la Mesa Directiva como a la Asamblea General así como los apropiados.</p> <p>A menos que sea prohibido por los presentes estatutos, las leyes de Illinois o por restricción de la Mesa Directiva o la Asamblea General, el Presidente/a tendrá el poder de comprometer a FCUZI y está autorizado a contratar, recibir, depositar, desembolsar y justificar fondos de FCUZI en la realización de los objetivos de FCUZI, ejecutar en nombre de FCUZI todas las obligaciones, contratos, hechos, arriendos y otros instrumentos escritos autorizados generalmente o expresamente por la Asamblea General para ser ejecutada por FCUZI así como negociar todas las transacciones comerciales.</p> <p>El Presidente actuará como un enlace entre otras organizaciones y servirá como el Representante Oficial de FCUZI tanto en Estados Unidos como en México. El Presidente estará autorizado para actuar, hablar y representar a FCUZI en reuniones de Asamblea General dentro de los límites de políticas y objetivos establecidos por la Mesa Directiva, la Asamblea General y como lo indican los Artículos de Incorporación y los presentes estatutos generales.</p>
Vicepresidente	<p>El Vicepresidente actuará bajo la dirección del Presidente y en su ausencia o invalidez, realizará los deberes y ejercerá los poderes del Presidente. El Vicepresidente realizará tales deberes y tendrá los poderes que el Presidente considere apropiados. Si existe una vacante</p>

	<p>en la oficina del Presidente, el Vicepresidente tendrá la primera opción para tomar el puesto de Presidente a condición de que el cambio sea aprobado por un voto afirmativo de la mayoría de la Asamblea General en una reunión de Asamblea General en el cual el quórum esté presente.</p>
Tesorero	<p>Será responsable de todos los fondos y valores de FCUZI y tendrá los siguientes deberes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable de recibir y dar recibo para cantidades debidas y pagadas a FCUZI.</li> <li>• Depositar todas las cantidades recibidas en nombre de FCUZI en los bancos, compañías de confianza u otros almacenes como pudiera ser designado por la Mesa Directiva o el Presidente.</li> <li>• Encargarse del desembolso de cantidades de FCUZI de acuerdo a las instrucciones de la Mesa Directiva o el Presidente.</li> <li>• Registrar o asegurarse que las entradas sean registradas en los libros de tesorería a su cargo y bajo su dirección con el objetivo de llevar cuentas completas y correctas de todas las cantidades recibidas y desembolsadas por FCUZI.</li> <li>• Dar una declaración de cuentas financieras de FCUZI a la Mesa Directiva en el momento en que sean solicitadas.</li> <li>• Mostrar los libros de tesorería de FCUZI así como todos los valores, pagarés y documentos de FCUZI en su custodia a cualquier Director o persona designada sobre la petición.</li> </ul>
Subtesorero	<p>El Subtesorero actuará bajo la dirección del Tesorero y en su ausencia o invalidez, realizará los deberes y ejercerá los poderes del Tesorero. El Subtesorero realizará tales deberes y tendrá los poderes que el Tesorero considere apropiados. Si existe una vacante en la oficina del Tesorero, el Subtesorero tendrá la primera opción para tomar el puesto de Presidente a condición de que el cambio sea aprobado por un voto afirmativo de la mayoría de la Asamblea General en una reunión de</p>

	Asamblea General en la cual el quórum esté presente.
Secretario	<p>Los poderes y deberes del Secretario son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser guardián de todos los archivos, documentos y sellos de FCUZI.</li> <li>• Mantener el archivo de las minutas y actas de las reuniones tanto en Mesa Directiva, Asamblea General, de comités y extraordinarias de FCUZI para ser registrados en uno o varios libros proveídos con ese propósito asegurando el objetivo, indicando en tiempo y lugar de las reuniones, indicando cómo fueron convocadas y autorizadas, el aviso enviado, así como los registros con los nombres de los presentes y los procedimientos indicados.</li> <li>• Asegurar que los avisos apropiados son enviados de acuerdo a las provisiones de este reglamento.</li> <li>• Mantener una lista exacta de los Clubes Miembros y sus representantes. En ausencia del Presidente y Vicepresidente, el Secretario servirá como el Presidente Interino hasta que las nuevas elecciones sean llevadas a cabo.</li> </ul>
Sub-secretario	<p>El Subsecretario actuará bajo la dirección del Secretario y en su ausencia o invalidez realizará los deberes y ejercerá los poderes del Secretario. El Subsecretario realizará tales deberes y tendrá tales otros poderes cuando el Secretario puede prescribir de vez en cuando. Cuando exista una vacante en la oficina del Secretario, el Subsecretario tendrá la primera opción para el puesto de Secretario, a condición de que el cambio sea aprobado por un voto afirmativo de la mayoría de la Asamblea General en una reunión de Asamblea General en el cual el quórum esté presente.</p>
Consejo consultivo	<p>Es un órgano de participación y consulta, encargado de opinar, proponer y asesorar a la administración en turno de FCUZI en los asuntos relacionados con el desarrollo de programas y actividades para la integración, información y difusión de la Misión y Visión de FCUZI. Estará formado por los Ex Presidentes y Presidente en turno de FCUZI. Será responsable de vigilar que el Contrato de Comodato</p>

	con el gobierno de Zacatecas sea respetado por la Mesa Directiva y la Asamblea General, garantizando el buen uso del Centro Cultural Zacatecano.
Director de Honor y Justicia	Será responsable de asegurar que los Clubes Miembros respeten estos reglamentos. Será responsable de revisar las pólizas y documentación legal de FCUZI [...] Será responsable de coordinar las elecciones generales. Puede estar presente en las elecciones de los Clubes Miembros como observador solamente.
Director de Vigilancia	Su función principal es de vigilar por el buen funcionamiento del Centro Cultural Zacatecano. Tendrá amplias funciones de supervisión y vigilancia del patrimonio de FCUZI.
Director de Proyectos y del Programa 3x1	Coordinará las solicitudes emitidas por los presidentes de los Clubes Miembros las cuales deberán ser aprobadas por el Presidente de FCUZI. Asimismo promoverá todos los proyectos que conduzcan al desarrollo económico y social de los Clubes Miembros. Será registrado en el COVAM y contará con voto administrativo para el beneficio de FCUZI. Será el vocero tanto de FCUZI como de los Clubes Miembros ante las dependencias gubernamentales pertinentes a los proyectos presentados por los Clubes Miembros. No antepondrá sus intereses personales y deberá estar en constante comunicación con el Presidente de FCUZI. Llevará los registros de todos los proyectos aprobados así como de los proyectos cuyas obras han sido terminadas.
Director de Educación	Proveer la información necesaria para promover y acrecentar la educación dentro de la membresía y la comunidad. Coordinar los programas educativos, coordinar y dirigir el programa de becas; mantendrá constante comunicación con las autoridades educativas de Zacatecas y las instituciones de educación superior.
Director de cultura	Contribuir a la promoción de nuestras tradiciones y costumbres mediante programas culturales. Organizar y dirigir todas las actividades concernientes al Certamen Cultural Srita. Zacatecas, Viaje

	Cultural a Zacatecas, <i>Corazón de Plata</i> , promover y organizar eventos patrios tales como: abanderamientos, desfiles patrios y honores a la bandera. Mantendrá comunicación con autoridades locales y centros sociales y culturales.
Director de Relaciones Públicas	Desarrollará y pondrá en práctica programas de relaciones públicas y estrategias para mantener y aumentar la imagen pública de FCUZI. Promoverá información sobre FCUZI, sus proyectos y programas a los medios de comunicación manteniendo una buena relación con la prensa.
Director de Eventos	Planteará y coordinará los planes de actividades que se realizan durante el año. Organizará brigadas de apoyo y comités de asistencia social para aquellos que lo necesiten.
Director de Bienes	Será responsable de todos los bienes, muebles e inmuebles propiedad de FCUZI, preparar el inventario y estar en comunicación con el Director de Vigilancia.
Director de Fomento Deportivo	Organizará programas de deportes para todos los Clubes Miembros y coordinará torneos de deportes aprobados por la Asamblea General. Conjuntamente con el Tesorero preparará el presupuesto para los eventos y encuentros deportivos convocados por FCUZI.
Director de Promoción y Gestoría	Será responsable de captar y promover las demandas y aspiraciones de los miembros de FCUZI. Coordinará su gestión ante las diversas instancias e instituciones del gobierno de Estados Unidos y México, ambos en sus distintos niveles de competencia. Formulará un plan de trabajo en colaboración con fundaciones, corporaciones o compañías que puedan proveer aportaciones monetarias de desarrollo de FCUZI.
Director de Informática	Debe ser una persona responsable con un alto sentido de responsabilidad referente a la seguridad del manejo de administración de los medios de comunicación en las redes sociales y cualquier otro tipo de programas de internet.

Comisario	Es responsabilidad del comisario que las reuniones de la FCUZI se lleven a cabo en el orden y disciplina adecuada, con autoridad necesaria para pedir a los miembros que no se comportan apropiadamente, abandonen el recinto.
Vocales	Reemplazarán a aquellos directores que estén ausentes de FCUZI de manera temporal.

Elaboración propia con información obtenida textualmente del Artículo V y VI de los *Estatutos generales* de la FCUZI, 2013.

Los oficiales y directores de las secretarías se eligen en asamblea general y pueden ocupar el puesto por 3 años. Además, pueden servir en ese puesto por hasta dos términos consecutivos (FCUZI, *Estatutos generales*, 2013: 15). Los integrantes de la mesa directiva que fueron entrevistados ya habían pasado por otros puestos: algunos ya habían sido presidentes, partes de comités o directores de otras secretarías; varios llevan más de diez años siendo líderes y representantes de la Federación.

Sobre la participación de la membresía, con base en las entrevistas y en las observaciones realizadas, se puede afirmar que la mayoría de los miembros no participan activamente en las tareas que realiza la asociación. Ha sido complicado para los líderes y representantes de la FCUZI incorporar a toda la membresía, ya que muchos de estos migrantes son trabajadores y no tienen el tiempo suficiente para participar, y otros están interesados únicamente en que pasen sus proyectos 3x1. Quienes se interesan en participar, pueden hacerlo dentro de las secretarías o siendo parte de los comités de organización de eventos culturales para la recaudación de fondos.

Por otro lado, los entrevistados mencionaron que en la cuestión de la toma de decisiones todos los miembros que deseen asistir a la asamblea general pueden hacerlo, además de que pueden formar parte del proceso de deliberación en igualdad de condiciones, pero no todos pueden votar en las decisiones finales: “[...] no se puede abrir a que todo el mundo votara en cuestión de elecciones

porque vendría gente que nunca ha venido, ¿verdad?, entonces lo hacemos un poco más controlado” (presidente de la FCUZI, *Entrevista*, febrero de 2014).

La membresía de la FCUZI y sus líderes y representantes son quienes acuden y participan en la asamblea general, y a pesar de que la FCUZI llega a recibir apoyos (materiales o económicos) por parte de instituciones gubernamentales y empresas privadas, tales organismos no tienen poder de decisión dentro de la Federación. Este es un aspecto que los entrevistados consideran muy relevante, ya que les brinda mayor autonomía.

- *PROCEDIMIENTOS Y MECANISMOS DE DECISIÓN*

La REDA parte de que si la toma de decisiones se lleva a cabo utilizando medios idóneos, habrá mayor cooperación por parte de los miembros. En las ABC es preferible que si hay negociación ésta sea directa y simple, que la deliberación sea poco frecuente, y que predomine el voto (Puga & Luna (coords.), 2012). La REDA también recalca que las ABC son vulnerables a ser controladas por grupos oligárquicos, y siempre hay que tener presente este riesgo. Para evitar que suceda esto, es necesario recurrir al voto, la negociación, y la deliberación.

### *NEGOCIACIÓN*

Al interior de una asociación, “[...] la *negociación* permite resolver mediante un proceso de regateo los conflictos que surgen de intereses o posiciones divergentes de los actores ante los cursos de acción posibles, con miras a que se establezcan los compromisos que sustenten la decisión” (Puga & Luna (coords.), 2012: 98).

Los entrevistados comentaron que rara vez algún asociado se siente gravemente afectado por alguna decisión interna, pero que en caso de que así sucediera el asociado puede inconformarse ante la Secretaría de Honor y Justicia: “Si no está de acuerdo por alguna razón, debe de recurrir al... a la Secretaría de Honor y Justicia, o inclusive también a asamblea general. Pero normalmente eso

es... como es por mayoría... entonces...es raro que pase” (director de Relaciones Públicas de la FCUZI, *Entrevista*, mayo de 2014).

La negociación para la toma de decisiones es un procedimiento al que al que en general no se recurre. Dentro de la Federación se prefiere recurrir en primer lugar al voto y en segundo lugar a la deliberación.

### *DELIBERACIÓN*

La deliberación es un mecanismo medianamente practicado dentro de la Federación. Esta comienza dentro de la mesa directiva o los comités, y posteriormente los resultados de las discusiones se llevan a la asamblea general: “Por lo general, cada comité tiene sus propuestas que lo hacen en forma particular, cada comité, y ya lo que ellos definan... llevan las propuestas a la asamblea general. Lleva un filtro antes de asamblea general” (vicepresidente de la FCUZI, *Entrevista*, mayo de 2014). La deliberación se lleva primero al interior de los comités y de la mesa directiva para agotar lo más posible la discusión y que las asambleas no sean muy largas y desgastantes para los miembros:

En las asambleas de mesa directiva procuramos trabajar... desgastar un poco los temas para llevarlos a la asamblea general ya más presentados y con argumentos ya más definidos para no tomarnos tantas horas en la reunión de asamblea general. Pero es importante llevarlos ahí para que ahí se aprueben porque al final de cuentas pues la asamblea general, todos somos quienes... es el órgano máximo de la organización (presidente de la FCUZI, *Entrevista*, febrero de 2014).

Rara vez hay consenso mediante deliberación dentro de la FCUZI, ya que se recurre más al voto, pero el director de Relaciones Públicas comentó que los consensos de este tipo suelen ocurrir más al interior de los clubes, especialmente cuando se elige a las personas que van a representar a dicho club ante la asamblea general:

Si, dentro del club. Dice: “oye, tenemos esta votación en la Federación, mira tú puedes ir como representante... fulano, zutano, ¿verdad? ¿qué les parece?”, “no pues que mejor vaya fulano”, “ah perfecto”. Si es una mayoría, todos de acuerdo, así es como se eligen los tres representantes, los tres que van a estar sentados en el lugar del club aquel [...] En el club dicen, bueno pues: “tenemos a fulano que consideramos que es un candidato bueno”, pero quizá ahí mismo en el club dicen “oigan pero miren... vean a fulana, a fulano”, ¿verdad?. Y ya es así como se hace el consenso. Entonces ya casi cuando van a votar ahí a los tres ya tienen un consenso por quién van a votar (director de Relaciones Públicas de la FCUZI, *Entrevista*, mayo de 2014).

Por otro lado, de acuerdo con el Artículo III Sección 3.6 de los *Estatutos generales* de la FCUZI, los miembros de la Federación tienen derecho a expresarse libremente al interior de la FCUZI de forma igualitaria: “Estas decisiones que no son las elecciones todo el mundo vota, levanta la mano, y si tiene algún argumento, pues lo expresa antes de que se lleve a cabo la votación, hasta que se agotan los argumentos y entonces se lleva a cabo a votación” (presidente de la FCUZI, *Entrevista*, febrero de 2014). A pesar de que todos pueden participar en la deliberación, la asociación no ha creado sistemas regulados para estimularla, pero este no es un problema grave ya que, como mencionamos arriba, en las asociaciones de baja complejidad es preferible que la deliberación sea poco frecuente.

## VOTO

Dentro de la FCUZI el voto es el mecanismo de toma de decisiones más utilizado y más importante, y las votaciones se llevan a cabo dentro de la asamblea general. Hay asamblea general una vez al mes y una asamblea general anual en el mes de noviembre, donde se elige a los integrantes de la mesa directiva. Tres representantes de cada club tienen derecho a votar en la asamblea general; en

caso de que no acudan los tres representantes de cierto club a la asamblea, únicamente podrán votar una vez la cantidad de representantes que asistan.

En términos generales, la votación tiene un peso muy grande dentro de la FCUZI, pero también hay decisiones que se toman sin recurrir a ella, lo que hace que la autoridad de los líderes sea un mecanismo de toma de decisiones importante. Esto sucede principalmente con las decisiones “rutinarias” que toman los integrantes de la mesa directiva, ya que no todas las decisiones que se toman se pueden someter a votación ante la asamblea general. Sobre este punto se profundizará en el apartado que aborda el tema de la representación y las atribuciones de los representantes.

- *COHESIÓN E IDENTIDAD*

#### *COHESIÓN E IDENTIDAD*

Para la REDA, la cohesión dentro de una asociación facilita el cumplimiento de tareas y actividades y, por lo tanto, el cumplimiento de objetivos. Habrá un mejor desempeño si hay mayor grado de cohesión entre los asociados y si los asociados están comprometidos con los objetivos, metas y valores de la asociación.

La FCUZI es una asociación formada por migrantes zacatecanos que viven en un lugar diferente a su tierra natal y, como expresó el presidente de la Federación, “es una institución en donde puede uno integrarse y sentirse parte de algo aquí en este país” (vicepresidente de la FCUZI, *Entrevista*, mayo de 2014). Por lo tanto, la cohesión y la identidad son factores importantes para el buen funcionamiento de la Federación, ya que son fuente de motivación de la membresía para llevar a cabo proyectos 3x1 y actividades culturales y educativas. Sobre el vínculo entre la identidad y las actividades de los clubes de migrantes profundizan Castles y Miller:

Muchas de las asociaciones que se originaron en el proceso de formación de comunidades étnicas se ocupan del lenguaje y la cultura: enseñan la

lengua materna a la segunda generación, organizan festivales y desarrollan rituales. El idioma y la cultura no sólo sirven como un medio de comunicación, sino que adquieren un significado simbólico central para la cohesión del grupo étnico. (Castles & Miller, 2004: 301).

Los entrevistados comentaron que los objetivos e intereses de la Federación son compartidos por la mayoría los miembros: “[...] el atractivo más grande para un club formar parte de nuestra organización es los proyectos del 3x1, por ejemplo, entonces eso es algo que todos tenemos en común” (presidente de la FCUZI, *Entrevista*, febrero de 2014). Algunos entrevistados también mencionaron que a pesar de que sí hay compromiso por parte de los asociados, muchas veces estos no pueden participar en diversas actividades por cuestiones económicas y familiares.

La REDA menciona que la identidad está “[...] fundada en valores comunes a todos los asociados pero también a menudo en la existencia de una historia o una experiencia compartidas” (Puga & Luna (coords.), 2012: 100). En el caso de la FCUZI, hay un fuerte sentido de identidad entre quienes forman parte de la Federación, ya que al ser todos zacatecanos o descendientes de zacatecanos hay una serie de valores, creencias, tradiciones y formas de vida que son compartidas: “Nos sentimos que somos un grupo que... al cual pertenecemos, pertenecemos a algo, ¿verdad? En este país tan diverso que ves que no eres nadie, pues ahí ya te identificas como mexicano, como zacatecano, y ya tienes un sentimiento y un sentido de pertenencia a algo” (vicepresidente de la FCUZI, *Entrevista*, mayo de 2014). También se percibe un sentimiento generalizado de solidaridad dentro de la FCUZI, característica que se puede encontrar en gran parte de las organizaciones de la sociedad civil migrante.

## *COMUNICACIÓN*

En general, una asociación que tiene muchos miembros puede tener dificultades para la comunicación. La ventaja de la FCUZI es que no necesita de un sistema de traducción e interpretación debido al origen común de la membresía.

Dentro de la Federación, los avisos en donde se da a conocer el lugar, día y hora de las reuniones, así como los informes financieros y de actividades generales, se entregan personalmente o se hacen llegar a los presidentes de cada club, y ellos tienen la labor de hacer llegar esta información a su membresía. Sin embargo, de acuerdo con los entrevistados, esta información no siempre se transmite de forma efectiva a la membresía.

Por otro lado, los entrevistados mencionaron que en general no hay conflictos o malos entendidos dentro de la asociación, y en caso de que esto pasara, el conflicto se llevaría ante la asamblea general o ante la secretaría de Honor y Justicia.

## *CONFIANZA*

Los entrevistados consideran que hay confianza por parte de la membresía hacia las tareas que desempeña la mesa directiva. Sin embargo, para poder afirmar si hay o no confianza entre los miembros y de los miembros hacia la mesa directiva sería necesario hacer entrevistas a profundidad a muchos más miembros de la asociación. Este es un aspecto, junto con la legitimidad, sobre el que se pretende ahondar en futuras investigaciones.

- *DIRIGENCIA*

## *REPRESENTACIÓN*

En la representación puede haber delegación o representación: “[...]en la primera, el delegado tiene un mandato que no puede modificar; en la segunda, el representante tiene independencia para tomar decisiones de acuerdo a su propio juicio” (Puga & Luna (coords.), 2012: 102). En las ABC, es preferible que haya

claridad y precisión sobre las atribuciones del representante, mientras que en las AAC los representantes deben tener mayor autonomía.

Los líderes la Federación tienen la función de representantes, ya que cuentan con suficiente autonomía como para tomar decisiones sobre ciertos asuntos según su propio criterio. A pesar de esto, las decisiones que tienen repercusiones más importantes se someten ante la asamblea general. El presidente de la FCUZI profundizó sobre qué clase de decisiones puede tomar sin consultar previamente a la asamblea:

Cosas que realmente son importantes pero que en realidad ya no pueden traer tantas repercusiones, ahí sí que depende de la habilidad que uno tenga para eso. Le voy a poner un ejemplo: nosotros estábamos buscando lugar para nuestra feria de este año, y teníamos una fecha y entonces, coordinando ya con el gobierno del estado de Zacatecas por los servicios que ellos prestan ahí, pues no iban a poder participar porque no teníamos puesta una fecha. Entonces yo no consideré... importante... o sea, es importante pero no consideré necesario llamarle a todo el mundo, esperar a una reunión de mesa directiva, después a una reunión de asamblea general, para poder definir el cambio o que nos autorizaran el cambio de fecha, sin embargo yo con las atribuciones que tengo tomé la decisión de cambiar la fecha y sólo dejarles saber para evitar todo el trámite engorroso y todo el procedimiento que al final de cuentas... eh... lo íbamos a tener que hacer porque como organización, y todo mundo lo sabemos, nos conviene estar asociados al gobierno.

Entonces este tipo de decisiones son decisiones que uno puede tomar. Pero hay ciertas cosas que yo no podría... por ejemplo, queremos... ah... comprar un edificio en otro lugar y yo no puedo tomar la decisión de... de vender el que tenemos, por ejemplo, o ni siquiera de... de autorizar tener ese proyecto como una prioridad de comprar un edificio nuevo, esas son cosas que tenemos que hablar entre todos, y... y ya tener la aprobación de todos (presidente de la FCUZI, Entrevista, febrero de 2014).

## *LIDERAZGO*

En las ABC, es preferible que los dirigentes tengan la capacidad para prevenir conflictos, evitarlos o superarlos, así como reducir diferencias entre los asociados. En la FCUZI, la instancia ante la cual se resuelven este tipo de diferencias es la secretaría de Honor y Justicia, la cual está conformada por el presidente en turno y los ex presidentes de la Federación.

También es necesario para una ABC que los líderes tengan capacidad de dirección y la autoridad para definir objetivos, diseñar estrategias y establecer cursos de acción aceptables para los asociados. En el caso de la FCUZI, los líderes tienen estas capacidades, ya que los objetivos específicos de cada secretaría y comité son establecidos por los líderes que lo conforman, así como las estrategias y los cursos de acción a utilizar para alcanzar estos objetivos específicos.

Por último, este tipo de asociaciones funcionan mejor cuando los dirigentes cuentan con un amplio margen de confianza y lealtad por parte de los asociados. Los entrevistados consideran que hay confianza y lealtad hacia la mesa directiva; no obstante, se necesita de un análisis a profundidad para poder afirmar si hay o no legitimidad, en este sentido, dentro de la FCUZI.

### • *MEDIOS DE OBSERVANCIA*

De acuerdo con la REDA, los medios de observancia son “[...] los mecanismos que enlazan a un grupo social determinado (en este caso, una asociación) y le generan un compromiso mutuo y común, derivado tanto de la aceptación de las decisiones tomadas en conjunto como de las normas de las que derivan aquéllas” (Puga & Luna (coords.), 2012: 105). En este apartado se analizan los medios individuales y colectivos de observancia sobre los que se pudo dar cuenta a lo largo de las entrevistas.

### *MEDIOS INDIVIDUALES DE OBSERVANCIA*

Habrá un mejor desempeño si la membresía acepta las decisiones tomadas en la asociación y cumple con sus obligaciones. Esto se puede lograr si los asociados reciben beneficios adicionales por ser parte de la FCUZI.

Como ya se mencionó, la asociación proporciona a su membresía muchos beneficios que van más allá de los beneficios económicos, como el prestigio, los contactos útiles, y la satisfacción personal. Estos beneficios son individuales, pero también pueden ser de grupo, como es el caso de los contactos útiles y el vínculo que ha formado la Asociación Empresarial Zacatecana, cuyos miembros incluso han trabajado en conjunto para el impulso de sus negocios.

### *MEDIOS COLECTIVOS DE OBSERVANCIA*

Habrá un mejor desempeño en las ABC cuando el sistema de recompensas y sanciones esté basado en reglas altamente institucionalizadas. El mecanismo de recompensas y sanciones de la FCUZI está establecido en sus *Estatutos generales*. En este documento se expresa que si algún club viola las reglas de la asociación, se le pueden aplicar las siguientes sanciones:

- (a) Cualquier Club Miembro puede ser expulsado con causa por un voto de mayoría de la Asamblea general. El motivo de la expulsión se puede presentar en cualquier reunión de Asamblea General, con tal de que un aviso sea enviado bajo la Sección 8.1
- (b) Se procederá a sancionar al Club Miembro por medio de Amonestación, Suspensión de sus Derechos como Club Miembro y finalmente procede la Expulsión.
- (c) Procede Amonestación: Por tres (3) faltas consecutivas de asistencia a las reuniones de Asamblea General, por negligencia y abandono en el desempeño de las actividades y obligaciones conferidas por FCUZI.
- (d) Procede Suspensión de Sus Derechos: Por negativa a desempeñar sin causa justificada, las comisiones que se le hayan conferido, pro indisciplina

que sea grave a las determinaciones de la Asamblea General y por el incumplimiento reiterado del pago de cuotas.

(e) Procede Expulsión: Por atentar de manera grave contra la unidad, ideología organizativa de la FCUZI, por sostener y programar principios contrarios a los establecidos, por realizar actos que tiendan a desprestigiar y dividir a la FCUZI, por disponer ilícitamente de los bienes y fondos de la FCUZI, presentación ilícita del nombre de FCUZI en eventos que no forman parte ni son autorizados para el beneficio de los programas establecidos por FCUZI.

(FCUZI, *Estatutos generales* 2013: 2)

El presidente de la FCUZI comentó en su entrevista que en realidad nunca han tenido problemas serios de gente que incumpla con el reglamento, por lo cual nunca se ha llegado a sancionar a alguien. Algunos miembros han cometido errores pequeños, pero el presidente mencionó que cuando esto sucede únicamente se platica con la persona y se le llama la atención. Sobre este tema, la tesorera afirmó lo siguiente:

Pues las sanciones realmente no han existido. No han existido, este... actualmente, que tengan que... ¿verdad?... no hay conflictos. Gracias a Dios somos un grupo que hemos estado muy unido. Y hasta el día de hoy no hay conflictos de los que yo sepa. Hay conflictos internos que no tienes la misma opinión que tu compañero, pero igual, este... son cosas que se resuelven a nivel organización. Sí. Pero no hemos tenido ningún tipo de conflicto... grande no (Tesorera de la FCUZI, Entrevista, mayo de 2014).

Sobre el sistema de recompensas, el Artículo III Sección 3.8 de los *Estatutos generales* de la FCUZI establece que la Federación otorgará el reconocimiento *Zacatecano del Año* y *Joven Zacatecano del año* a aquellos miembros “[...] que se hayan destacado por su adhesión, constancia, lealtad y trabajo dentro de FCUZI” (FCUZI, *Estatutos generales* 2013: 6).

- *CERTIDUMBRE ECONÓMICA*

La cuestión del capital económico es considerada por la REDA como un elemento propio del análisis de la relación con el entorno, ya que en general la mayoría del financiamiento de las asociaciones voluntarias proviene del exterior. En cambio, Manuel Canto ubica a la certidumbre económica como un elemento propio de las capacidades organizacionales, ya que se espera que la mayoría del financiamiento de una asociación que busca incidir venga desde el interior y no desde agentes externos que podrían poner en riesgo la autonomía de la asociación.

Para esta investigación, se incluyó la certidumbre económica (específicamente el autofinanciamiento) como un criterio de análisis del desempeño asociativo debido a que la FCUZI obtiene sus recursos económicos principalmente desde el interior. Sin embargo, algunos de sus recursos provienen del exterior y no está descartada la idea de que la certidumbre económica también pueda ser analizada con el lente de la relación de la asociación con su entorno.

#### *AUTOFINANCIAMIENTO*

La FCUZI se financia mediante diversos mecanismos: a) las cuotas de membresía que aportan los clubes miembros para ser parte y mantenerse en buen estado ante la FCUZI; b) los eventos culturales que se organizan dentro de la asociación, como las rifas, bailes, certámenes de belleza, el rodeo anual y la feria de los zacatecanos y c) aportaciones realizadas por parte de el gobierno del estado de Zacatecas, patrocinadores y otros organismos que apoyan a la Federación. Esto lo expresó de la siguiente forma el presidente de la FCUZI:

Con cuotas de membresía y con eventos tradicionales de recaudación. Tenemos cierto número de eventos que ya tenemos tradicionalmente por años. Tenemos 20 años de haber sido fundada la organización, entonces los eventos, algunos se han consolidado, algunos se van modificando con el tiempo pero en realidad tenemos la tradición de hacer esos mismos

eventos y estamos en la constante búsqueda de nuevas formas, porque los tiempos pues han cambiado, entonces buscamos nuevas formas de recaudar (presidente de la FCUZI, *Entrevista*, febrero de 2014).

Los fondos obtenidos mediante eventos culturales y cuotas de los clubes miembros son utilizados principalmente para el mantenimiento del Centro Cultural Zacatecano. Sin embargo, la FCUZI también ha recibido ayuda por parte del gobierno del estado de Zacatecas para el mantenimiento del edificio.

Por otro lado, la Federación ha recibido apoyo de patrocinadores; dentro de estos patrocinadores se encuentran diversas empresas pertenecientes a miembros de la asociación y otras empresas como Western Union:

Algunos son socios, por ejemplo, si usted ve en la página de internet, tenemos un banco que nos apoya mucho, es... Aztec American Bank. Algunos de los socios principales de este banco son parte del club de Asociación Empresarial, son amigos de nosotros y miembros de la Federación. Algunos otros no, nosotros recibimos apoyo financiero para... nosotros tenemos un programa con las compañías: por cada dólar que ellos donen nosotros ponemos otro dólar para otorgar becas. Entonces, tenemos a Western Union... en este programa... y tenemos a otro banco. Antes sólo teníamos a este banco azteca (Aztec American Bank) y a Western Union para las cuestiones de las becas. Ahora tenemos otros bancos que están interesados, y bueno es un poco limitado, a menos que ellos acepten otorgar la beca 100% porque nosotros tampoco tenemos mucho dinero disponible, ¿verdad? Nosotros estamos limitados a lo que nosotros podemos aportar (presidente de la FCUZI, *Entrevista*, febrero de 2014).

Por otro lado, al preguntarle a los entrevistados cuánto del financiamiento de la FCUZI provenía del autofinanciamiento, ellos respondieron que entre un 80% y un 90%. El que la mayoría de los fondos de la Federación provengan del

autofinanciamiento es un aspecto positivo, ya que le permite mantener su autonomía, pero es necesario analizar qué tanto este recurso es estable.

Una ABC tendrá un mejor desempeño si su financiamiento proviene de una fuente estable y segura. Es complicado afirmar que la fuente de autofinanciamiento de la FCUZI es estable y segura, ya que como mucho del autofinanciamiento proviene de los clubes miembros; es necesario que estos clubes se mantengan y puedan seguir pagando la cuota. Muchas veces los factores adversos del entorno traen como consecuencia problemas financieros dentro de la Federación, como sucedió con la crisis económica iniciada en 2008:

Nosotros éramos cerca de 50 clubes afiliados. Cuando la crisis del 2008 llegamos a ser 28 (que somos ahora). Entonces la gente... la mayoría de la... mucha gente de nuestra comunidad trabaja en la construcción, por ejemplo, entonces fue un campo que fue... sigue siendo muy afectado. Entonces mucha gente... en nuestra organización nosotros somos un grupo de personas voluntarios, no tenemos a nadie... no tenemos *staff* pagado por nadie, entonces pues vamos a lo largo de nuestro tiempo y nuestro dinero. Entonces cuando no hay el dinero extra para donar... ni el tiempo, pues entonces la gente deja de participar. Entonces ha sido un reto para nosotros volver a motivar a la gente y pues esto depende mucho de factores externos que no tienen que ver con nosotros, más bien con... con las cuestiones económicas, ¿verdad? (presidente de la FCUZI, *Entrevista*, febrero de 2014).

Durante esas situaciones que hubo a nivel mundial fue cuando nuestra organización le solicitamos al Gobierno de Zacatecas y nos apoyaron. El apoyo no fue mucho, fue poco, pero... este... hasta el día de hoy la organización no se ha podido recuperar financieramente. Estamos pasando por un momento de crisis que estamos... como... comiendo y viviendo al día, vamos a decirlo así.

Entonces... y también, pues nuestros eventos no han tenido el mismo empuje que tuvieron anteriormente. Entonces por eso... es la situación en

la que está ahorita la organización, no está sanamente está bien, pero sí necesita más recurso (tesorera de la FCUZI, Entrevista, mayo de 2014).

### *MANEJO DE RECURSOS*

Dentro de la FCUZI hay un equipo que se dedica al manejo de recursos, la tesorería. Sin embargo, los entrevistados comentaron que no hay grupos realmente especializados dentro de la Federación, sino que hay gente que va aprendiendo sobre la marcha cómo llevar diversos asuntos e ir superando los obstáculos que se le presenten.

También se observó que la FCUZI cuenta con infraestructura moderna, especialmente aquella que forma parte del área de cómputo en donde se imparten los cursos de computación y las licenciaturas a distancia. El área de cómputo fue instalada gracias a un apoyo que la Universidad Autónoma de Zacatecas otorgó a la Federación para impulsar sus actividades educativas.

### • *EVALUACIÓN DE LA PROPIA EXPERIENCIA*

Al preguntar a los entrevistados si la Federación cuenta con mecanismos de evaluación de sus actividades o de su desempeño ellos contestaron que en realidad no tienen procedimientos estandarizados de evaluación, y que lo más que hacen en cuestión de evaluación es discutir, en asamblea o en reunión de la mesa directiva, sus aciertos, errores y qué es lo que se podría hacer para corregir esos errores.

El que la Federación no tenga procedimientos estandarizados para evaluar su propia experiencia es un gran problema, sobre el cual el presidente de la FCUZI es consciente:

No. No... es otra de las cosas que no hacemos y que deberíamos de hacer [...] Solamente nos quejamos cuando no nos va bien, o nos felicitamos cuando nos va bien, pero no nos detenemos para evaluar y ver que es lo que... por qué salió mal o por qué salió bien y qué hacer y qué no hacer.

Le digo por ejemplo, la feria del año antepasado (estas ferias que hacemos muy exitosas) tuvimos éxito económico y tuvimos éxito en... en participación. El año pasado estuvimos muy confiados y bueno... nos gastamos todo lo que ganamos. Entonces fue realmente una pérdida que no hacemos evaluaciones, y este es uno de nuestros propósitos, este... que tenemos en esta administración: entregar reportes, hacer reportes, hacer proyecciones y hacer evaluaciones (presidente de la FCUZI, *Entrevista*, febrero de 2014).

## **4.2. CAPACIDADES, DESTREZAS Y ESTRATEGIAS DE INCIDENCIA EN POLÍTICAS PÚBLICAS DE LA FCUZI**

Como ya se ha mencionado, para que una asociación incida exitosamente en políticas públicas es necesario que esté fortalecida internamente; que cuente con las destrezas técnicas necesarias para la formulación, implementación y evaluación de sus propuestas y que tenga una buena relación con autoridades e instancias gubernamentales, otros actores sociales (en especial asociaciones del mismo tipo) y la comunidad en donde se desenvuelve o en donde se espera que se implementen sus propuestas. Con el objetivo de abordar el tema de la incidencia de la FCUZI en políticas públicas, en este apartado se analizarán las destrezas técnicas con las que cuenta la asociación, así como sus destrezas políticas y su relación con el entorno.

### **4.2.1. LA INCIDENCIA DE LA FCUZI EN PROYECTOS Y PROGRAMAS SOCIALES**

A lo largo de la investigación se identificaron las tres principales acciones de incidencia que lleva a cabo la FCUZI: la elaboración de propuestas para los cambios en las reglas de operación del Programa 3x1, la implementación de proyectos sociales y productivos derivados de este programa, y el diseño e implementación del programa Corazón de Plata. Es importante conocer en qué

consisten estas acciones de incidencia para analizar las capacidades técnicas de la Federación.

➤ *LA ELABORACIÓN DE PROPUESTAS PARA EL PROGRAMA 3X1*

En general, cada que se van a hacer cambios a las reglas de operación del Programa 3x1, la SEDESOL invita a reuniones a las federaciones y organizaciones de mexicanos en Estados Unidos más importantes. Las organizaciones acuden a estas reuniones para discutir sus propuestas para las reglas de operación del programa.

A estas reuniones asisten representantes de la FCUZI, quienes son en general miembros de la mesa directiva y presidentes de clubes que tienen un amplio conocimiento sobre el funcionamiento del programa. Los representantes llevan las recomendaciones elaboradas por la Federación.

Antes de dicha reunión, SEDESOL envía un aviso, en este caso al presidente de la FCUZI, para invitar a la asociación a generar propuestas para los cambios en las reglas de operación del Programa 3x1. Este aviso se hace llegar por medio de un correo electrónico al presidente, quien a su vez hace llegar la información a la membresía.

Para elaborar las propuestas de la FCUZI, se realizan reuniones en donde se convoca a la membresía para que exponga y debata sus ideas o quejas en torno al programa. “Se tomarán apuntes, quedará todo registrado, todo bien anotado, y un servidor junto con el presidente de esta federación las haremos llegar a... iremos... estaremos en el consulado y de ahí ellos mismos nos ayudarán a hacerlas llegar hasta México” (director de Proyectos y Programa 3x1 de la FCUZI, *Entrevista*, mayo de 2014).

Sin embargo, en el momento en el que fueron realizadas las entrevistas, todos los entrevistados comentaron que había inconformidad por parte de la FCUZI y muchas otras de las organizaciones de migrantes debido a que para los ajustes de las reglas de operación para el ejercicio 2014 del Programa 3x1 la

SEDESOL no convocó a los migrantes para llevar a cabo estos cambios, algo que sí se había hecho en años anteriores:

[...] cuando se hicieron los cambios o los ajustes de las reglas de operación para el ejercicio 2014 no nos tomaron en cuenta. Ellos dicen que sí, que sí, pero no fue así. Anteriormente se nos tomaba en cuenta. De hecho yo fui presidente de esta federación, y cuando yo fui presidente de esta federación a mi sí me mandaban consultar y que por medio de mi persona yo le hiciera saber a la membresía, a la cual yo representaba, que le diéramos una revisada a las reglas de operación y aportáramos ideas o sugerencias y ya de esa manera se elaboraban.

Ahora no fue así y hay mucha molestia de parte no solamente de un servidor sino de todas las federaciones o de las personas que en sí representamos a la comunidad, porque nos afectaron en gran parte porque son muchos cambios que... mucha burocracia, ya hay mucha burocracia y se nos dificulta mucho para llevar a cabo nuestros proyectos; hay muchos candados que antes no existían [...] Entonces sí hay mucha molestia por parte de nosotros los migrantes... al menos de esta federación sí porque no se nos consultó [...] So, ahora, a partir de esa fecha hicimos un acuerdo que para el 15 de septiembre, a más tardar, nosotros tenemos que tener ya por escrito, al menos esta federación y algunas otras que estuvimos en esa reunión con él, de expresar nuestras inquietudes o algunos cambios que nos gustaría que se hagan o se lleven a cabo para las reglas de operación 2015. Se hizo un acuerdo ya, creo que se va a respetar, y va a haber tres reuniones dentro del consulado y obviamente reuniones aquí internas dentro de nuestra federación para sacar ideas y sugerencias y enviarlas, hacérselas llegar a ellos. Y ellos también obviamente no se comprometen a hacer cambios al 100%, pero sí van a tomarlo en cuenta... por así decirlo (director de Proyectos y Programa 3x1 de la FCUZI, *Entrevista*, mayo de 2014).

El director de Proyectos comentó que el argumento que utilizaron las autoridades gubernamentales para no realizar la consulta del 2014 fue que hay muchas organizaciones en Estados Unidos y que no todas pueden ser tomadas en cuenta. “Pero esa es una excusa que para nosotros no es válida, porque nosotros sabemos claramente qué organizaciones, qué federaciones, qué grupos organizados realmente tienen impacto o tienen la fuerza suficiente para aportar en las reglas de operación, es que no es complicado” (director de Proyectos y Programa 3x1 de la FCUZI, *Entrevista*, mayo de 2014).

Por otro lado, al director de Proyectos también se le preguntó qué propuestas han pensado en presentar en 2015, a lo que él respondió lo siguiente:

No tenemos ahorita mucho así que yo te pueda decir con exactitud, pero una de las más frecuentes que surgen aquí en la membresía, en las reuniones, cuando tenemos reuniones, es que los montos que nos están liberando... los fondos, perdón, que se liberan para este programa cada vez son más reducidos y los plazos son más... las fechas nos las ponen muy limitadas. Como también nos exigen ahora cosas que anteriormente no se exigían como tener una toma de nota. Toma de nota, ¿qué quiere decir?, que ahora tenemos nosotros por fuerzas que registrar el club en el consulado. Siempre se ha hecho, pero ahora nos piden que compruébemos con pasaporte vigente o matrícula vigente con cada uno de los miembros del club y llevar toda esa información al consulado, si no, no nos dan esa toma de nota, anteriormente no se hacía. Son detallitos que afectan... nos afectan bastante (director de Proyectos y Programa 3x1 de la FCUZI, *Entrevista*, mayo de 2014).

El director de Proyectos también comentó que algunas de las sugerencias que la FCUZI hizo a los cambios en las reglas de operación del programa en años anteriores sí fueron tomadas en cuenta:

Por ejemplo, ampliar el recurso para esta clase de programas lo llegaron a hacer. Se hacían peticiones porque el recurso era muy limitado o no se

alcanzaba a cubrir el monto total de los proyectos que teníamos las federaciones, so se hacían peticiones de esa clase, más o menos, y ellos nos llegaron a liberar más recurso, obviamente venía desde México todo esto, ¿no?, y ya desde ahí a Zacatecas, pero sí se nos llegó a tomar en cuenta.

Otra de las cosas que se nos tomó en cuenta bastante fue que se le tiene que invitar, porque esa es la palabra, a los clubes a inaugurar las obras que se llevan a cabo por medio del Programa 3x1, cosa que también no se hacía. Nosotros lo hicimos notar y ya por medio de eso muchos de los clubes fueron invitados a inaugurar sus proyectos, sus obras, y en muchos de los casos los presidentes municipales no tomaban en cuenta a los clubes porque obviamente ellos lo manejaban políticamente y ellos querían manejarlo como que eran obras que habían elaborado por sí solos cuando realmente los clubes tenían... más que ver en todo esto, y también se nos tomó en cuenta en este aspecto.

[...] Otra de las cosas que también nosotros sugerimos y parece que sí se está haciendo es que se les den talleres a los presidentes municipales para que entiendan cómo funciona el mecanismo, cómo es el mecanismo del Programa 3x1. Porque, como tú sabes, los presidentes municipales cambian tres años; muchos de ellos cuando entran no saben realmente ni cómo funciona el programa y por mucha voluntad que tengamos nosotros los migrantes para hacer obras en nuestras comunidades, ellos no saben cómo funciona, no tienen el conocimiento, por lo tanto es muy difícil para nosotros, y sí les están dando talleres, capacitaciones (director de Proyectos y Programa 3x1 de la FCUZI, *Entrevista*, mayo de 2014).

Recapitulando, la Federación ha realizado una gran cantidad de propuestas a las reglas de operación del Programa 3x1, como también lo han hecho muchas otras organizaciones de migrantes. Sin embargo, en los últimos años, el gobierno federal, a través de SEDESOL, ha ido dejando de lado cada vez más la voz de las organizaciones migrantes, por lo que es necesario el fortalecimiento de estas organizaciones para que eviten pasar desapercibidas.

### ➤ *PROYECTOS SOCIALES Y PRODUCTIVOS 3X1*

Como parte del Programa 3x1, los clubes pertenecientes a la Federación han presentado una gran cantidad de proyectos (en su mayoría proyectos sociales y de infraestructura básica) para mejorar sus comunidades de origen. El trabajo de la Federación consiste en apoyar a los clubes para la elaboración de su aplicación para el programa dando asesoría y validación.

Una vez realizada una propuesta de proyecto para el Programa 3x1, ésta es sometida al comité de validación del programa (COVAM), en donde se reúnen representantes de los migrantes, del municipio, de SEDESOL y de SEPLADER (gobierno del Estado) para decidir qué proyectos se van a aprobar. Representantes de la Federación acuden una vez al mes a las reuniones del COVAM para asegurarse de que la mayoría de sus proyectos sean aprobados.

La mayoría de los proyectos que llevan a cabo los clubes miembros de la FCUZI como parte del Programa 3x1 son proyectos sociales, casi nunca se realizan proyectos productivos. No obstante, durante algún tiempo se llevaron a cabo proyectos productivos a los cuales se sumó la empresa Western Union aportando un dólar extra (4x1).

### ➤ *PROGRAMA CORAZÓN DE PLATA*

Corazón de Plata es un programa que tiene como objetivo que migrantes mexicanos en Estados Unidos se reúnan con familiares que viven en México, a quienes no han visto desde hace muchos años. El gobierno del estado de Zacatecas facilita el que se otorguen visas de turista a familiares de migrantes zacatecanos para que puedan ir a visitar a su familia a los Estados Unidos. Por su parte, la FCUZI tiene la responsabilidad de recibir a los visitantes de México y asegurarse de que se lleve a cabo la reunificación; incluso, comentó uno de los entrevistados que en alguna ocasión el alcalde de Melrose Park ofreció un

desayuno y dio regalos a los visitantes y a sus familias durante el evento que se realiza para la reunificación.

El programa opera una vez al año y fue elaborado como iniciativa de la FCUZI. Al preguntar al director de Relaciones Públicas cómo surgió la idea de este programa, él comentó lo siguiente: “Esto pasó... de una familia, una pareja que la señora tenía a su mamá allá y ya tenía muchos años que no la veía. Entonces ella no podía ir ni su mamá podía venir, ¿me explico?; entonces, en base a esa necesidad, vieron que pues cuántas personas estaban así, en esa situación o quizá más grave” (director de Relaciones Públicas de la FCUZI, *Entrevista*, mayo de 2014). Una vez que se tuvo la idea del programa, el entonces presidente de la FCUZI (actual director de Relaciones Públicas) y otros líderes de la Federación tuvieron diálogos con la representante del gobierno del estado de Zacatecas en Chicago y elaboraron junto con ella los reglamentos y lineamientos del programa. La primera vez que se llevó a cabo el programa viajaron 30 personas de Zacatecas a Chicago, y este número se ha ido incrementando.

Para ser beneficiario del programa, es necesario que el familiar que desea viajar a Estados Unidos cumpla con dos requisitos: ser una persona que tenga más de sesenta años y nunca haber sido deportada. Los miembros de la FCUZI a los que les interesa que viaje un familiar a Chicago hacen su propuesta ante la Federación. Después, la FCUZI hace llegar esta recomendación al Instituto Estatal de Migración, donde se toma la decisión de quienes cumplen con los requisitos para ser beneficiarios y desde donde se hace el contacto con los familiares en México y se les apoya para agendar una cita en la embajada de Estados Unidos en Monterrey para obtener una visa de turista. Una vez que los familiares tienen su visa, la Federación se compromete a recibirlos en la ciudad de Chicago: “Les dan su visa, entonces ya los traemos en grupo y la Federación se compromete de llevarlos, de asesorarlos, de recibirlos, de todo. Se hace una agenda en donde ellos van a participar y vienen sus familiares, entonces respalda la Federación y respalda el gobierno de Zacatecas y nos acepta este gobierno” (directora de Educación de la FCUZI, *Entrevista*, mayo de 2014).

Corazón de Plata es un programa muy importante para la Federación, ya que promueve la corresponsabilidad con el gobierno del estado de Zacatecas y, sobre todo, ayuda a fortalecer los vínculos entre familias separadas por la frontera. Los entrevistados también mencionaron que el programa Corazón de Plata es una de las actividades más importantes que lleva a cabo la FCUZI, además de que el momento en el que ocurre el encuentro de los familiares es sumamente emotivo y motivante para ellos:

¡Era un lloradero que no te imaginas! Yo lloro, cada vez que pasa yo lloro. Imagínate doce o trece años de no conocer ni los nietos y reunirse y abrazarse, y se hizo por amor. Por eso le pusieron Corazón de Plata. El emblema de Zacatecas... sí sabes... es “rostro de cantera y corazón de plata”, ¿no?, y luego dice: “el trabajo lo vence todo”, y yo creo que los zacatecanos llevan el escudo en el corazón (directora de Educación de la FCUZI, *Entrevista*, mayo de 2014).

#### 4.2.2. DESTREZAS TÉCNICAS

Las destrezas técnicas le permiten a una asociación elaborar propuestas, proyectos y procedimientos viables, así como ejecutarlos y darles seguimiento. Para esta investigación es fundamental analizar cuáles son las destrezas técnicas que tiene la FCUZI y cómo estas destrezas han sido movilizadas para llevar a cabo las acciones de incidencia mencionadas.

- *CONCEPCIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS*

Para comenzar el análisis sobre las destrezas técnicas de la Federación, se cuestiona si dentro de la FCUZI aquellos que toman las decisiones y que realizan las propuestas de incidencia tienen suficiente conocimiento acerca de la articulación entre proyectos, programas y políticas. Se percibe que los miembros de la mesa directiva comprenden cómo, por ejemplo, el Programa 3x1 es un

programa que abarca una gran cantidad de proyectos elaborados e implementados por organizaciones de migrantes; es decir, nuestros entrevistados comprenden que un proyecto social puede formar parte de un programa social.

Lo que parece no estar muy claro entre los entrevistados es la noción de política pública y cómo las políticas sociales, los programas sociales y los proyectos sociales son a su vez políticas públicas. Esta situación fue evidente al hacer las entrevistas, ya que al preguntar a los entrevistados si han llevado a cabo acciones para proponer o modificar alguna política pública o alguna política social ellos han contestado que no han realizado nada por el estilo, ya que iría en contra de sus estatutos y de los valores bajo los cuales se rige la Federación; sin embargo, al continuar la entrevista, todos los entrevistados explicaron cómo hacen propuestas a las reglas de operación del Programa 3x1 y cómo impulsaron un proyecto llamado Corazón de Plata que opera en el estado de Zacatecas en el que participan el resto de las federaciones zacatecanas.

En la Sección 2.2 inciso c de los *Estatutos generales* de la Federación se establece que “Ninguna parte substancial de las actividades de la FCUZI será hacer propaganda, ni de otro modo procurando influir la legislación, la FCUZI no tomará parte en, ni intervendrá en (inclusive al publicar ni distribuir declaraciones) ninguna campaña política a favor de ningún candidato para el cargo público” (FCUZI, Estatutos generales 2013: 3). Esto quiere decir que la Federación tiene prohibido hacer *politics*, mas no quiere decir que la Federación tenga prohibido incidir en *policy*.

A pesar de que los estatutos únicamente establecen que está prohibido hacer *politics* (que tiene más que ver con las actividades que realizan los partidos políticos), tenemos el caso de la entrevista realizada al director de Relaciones Públicas de la FCUZI, a quien al preguntarle si dentro de la asociación hacen o les gustaría hacer propuestas al gobierno sobre políticas sociales o proyectos sociales (*policy*) él contestó: “Hasta ahorita no se ha hecho nada de eso, y principalmente respetando los estatutos” (director de Relaciones Públicas de la FCUZI, *Entrevista*, mayo de 2014). Posteriormente, al preguntarle si han hecho propuestas para las

modificaciones de las reglas de operación del 3x1 él contestó que eso es en el COVAM, y al insistir sobre el tema y preguntar si los habían consultado para la modificación de las reglas de operación él contestó lo siguiente: “[...] este año pasado no hubo la consulta de los grupos organizados o federaciones de Illinois, pero en otros años mandan una comisión y este... aquí elegimos a alguien que represente, consensamos cuáles son las inquietudes, las recomendaciones y todo eso, y ya una persona las hace llegar al gobierno federal” (director de Relaciones Públicas de la FCUZI, *Entrevista*, mayo de 2014).

Algo similar sucedió al preguntar al director de Proyectos si, además del trabajo que hacen en el 3x1 (sobre el cual acababa de hablar), la Federación ha hecho peticiones o ha tratado de influir en alguna otra política pública, a lo que contestó: “No, en políticas públicas no. Se le ha hecho algunas peticiones para que nos de apoyo, te vuelvo a repetir, para mantenimiento de nuestro lugar, pero en cuestiones de todo eso de lo que viene siendo las peticiones de ayuda pública o de otras cuestiones que no tienen nada que ver con nuestra federación, no” (director de Proyectos y Programa 3x1 de la FCUZI, *Entrevista*, mayo de 2014). Poco tiempo después, el director comentó los logros que ha alcanzado la FCUZI en materia del programa Corazón de Plata.

Este problema es una constante a lo largo de las entrevistas realizadas, y únicamente el presidente y el vicepresidente de la Federación diferenciaron, cada quién a su manera, entre *policy* y *politics*:

Hacemos política pero sin etiquetarnos con nadie. Solamente hacemos política para poder exigirle a los gobiernos que estén en curso que nos faciliten hacer nuestras actividades y que nos apoyen a desarrollar nuestras comunidades. Ese tipo de política, ninguna política en la que abiertamente digamos que... que estamos etiquetados con tal partido político. Porque la política, de alguna forma, este... cualquier organización... necesita política para lograr objetivos, ¿no? La usamos pero de una forma autónoma, ¿no?, sin que dependamos de ninguna... de

ningún partido que nos esté... dirigiendo (vicepresidente de la FCUZI, *Entrevista*, mayo de 2014).

La falta de claridad sobre qué es una política pública y el no saber diferenciar entre incidir en la política pública o *policy* y el hacer política (*politics*), en el sentido de apoyar a un partido político o a algún candidato, posiblemente es uno de los factores que le ha impedido a la Federación avanzar más en sus actividades de incidencia e ir de pequeños proyectos a políticas en las cuales la sociedad civil migrante participe activamente en cada una de sus fases.

- *DISEÑO DE PROPUESTAS*

Para indagar cuáles son las destrezas técnicas con las que cuenta la Federación, se les preguntó a los entrevistados si existe dentro de la asociación un equipo especializado encargado del diseño, implementación y evaluación de propuestas. La respuesta fue afirmativa, ya que existe una secretaría que se encarga de dar seguimiento a los proyectos propuestos por la membresía de la FCUZI para el Programa 3x1, así como todo lo relacionado con dicho programa. Esta secretaría tiene la responsabilidad de asegurarse de que se llene de forma adecuada la documentación correspondiente a los proyectos que se van a proponer, hacer llegar a las presidencias municipales estos documentos, y dar seguimiento a los proyectos de la membresía que sean aprobados. Adicionalmente, la secretaría de Proyectos y Programa 3x1 está en contacto directo con las presidencias y con SEDESOL, además de que integrantes de esta secretaría hacen viajes a México para participar en las reuniones del COVAM y estar al pendiente de los proyectos 3x1 impulsados por la membresía.

A pesar de que quienes forman parte y trabajan en esta secretaría cuentan con un amplio conocimiento sobre cómo funciona el programa y cuáles son los requisitos con los que deben de cumplir los proyectos que se van a proponer,

estas personas no tienen una formación profesional especializada en la elaboración de propuestas de políticas, programas y proyectos:

En realidad nadie somos expertos, este... nosotros nos confiamos unos a los otros y a veces aprendemos en el camino, ¿verdad?. De eso se trata también, de tener la oportunidad de perfeccionar un poco nuestros conocimientos básicos que tenemos sobre algo. En realidad nos consideramos mas o menos en cuestión de los proyectos 3x1 puesto que tenemos muchos años haciéndolo.

Entonces.... am... sí, se supone que tenemos un... un equipo que se dedica a eso, solamente a trabajar, a coordinar los proyectos, a tener la información, qué becas califican, qué proyectos califican, cómo son, cuál es el procedimiento, qué es el COVAM, dónde va plan... el calendario del COVAM. Estas personas se dedican a coordinar eso. Si se mete un proyecto, ellos son responsables de informarme en qué... cuál es el estatus del proyecto (presidente de la FCUZI, *Entrevista*, febrero de 2014).

Debido a que la Federación no cuenta con un equipo de especialistas dedicados a la elaboración de propuestas de proyectos, programas y políticas públicas, es importante que busque el apoyo de especialistas externos con quienes pueda trabajar estos temas. Miembros y líderes de la FCUZI han recibido capacitaciones por parte de representantes del gobierno en torno a cómo presentar proyectos para el Programa 3x1 y temáticas similares, pero son pocas las capacitaciones que recibe la Federación por parte de la academia. El director de Proyectos y Programa 3x1 dio su opinión sobre esta situación: “[...] sería interesante de que los académicos nos asesoraran y te voy a decir por qué: porque ellos conocen el tema pero al 100%, al derecho y al revés y ellos no tomarían partido ni defenderían una parte ni la otra, nos darían la información como es, y yo pienso que no solamente va a quedar ahí la pregunta, vamos a intentar hacerlo (director de Proyectos y Programa 3x1 de la FCUZI, *Entrevista*, mayo de 2014).

Algunas veces académicos amigos de la Federación han impartido seminarios y conferencias sobre diversas temáticas en el Centro Cultural Zacatecano. No obstante, es necesario intensificar las relaciones entre la Federación y especialistas externos.

Por otro lado, para que una asociación logre diseñar propuestas de política pública es necesario que tenga claridad en el contexto en el que actuaría la propuesta. Se considera que la Federación tiene claridad en el contexto, ya que los proyectos que son impulsados por ella se implementan en las comunidades de origen de los miembros: “[...] pues es que, lo que pasa es que nosotros somos de ahí. Ahí tenemos a nuestros primos, a nuestros abuelos. Nosotros no hacemos proyectos donde alguien nos dice, nosotros hacemos proyectos en nuestros pueblos, de donde somos” (presidente de la FCUZI, *Entrevista*, febrero de 2014).

Así mismo, una asociación necesita poseer un amplio conocimiento sobre cómo funciona el gobierno tanto formal como informalmente. La FCUZI ha adquirido este conocimiento a lo largo de los años (desde su creación en 1995) gracias a su experiencia en la implementación de proyectos 3x1 y sus constantes diálogos con instancias gubernamentales. Estos conocimientos son transmitidos entre los miembros y líderes de la asociación:

Te voy a ser honesto, yo cuando llegué a esta federación, la federación ya estaba establecida, obviamente, ya tenía sus años, yo lo aprendí de las personas que ya estaban. De las personas que estaban anteriormente a que llegara un servidor, te mentiría si te digo que lo sé, no sé cómo ellos empezaron a involucrarse o cómo lo adquirieron. Yo lo adquirí por medio de ellos, ellos me transmitieron sus conocimientos y experiencias y ya cuando yo llegué a ser presidente de esta federación obviamente los viajes a Zacatecas, conoce uno a muchas personas del gobierno, vas aprendiendo cómo funciona el gobierno, cómo funciona cada dependencia del gobierno, por medio de que fui presidente de esta federación, por experiencias (director de Proyectos y Programa 3x1 de la FCUZI, *Entrevista*, mayo de 2014).

También es necesario para esta investigación conocer cómo se elaboran las propuestas de diseño de políticas dentro de la Federación. Como se describió anteriormente, la Federación incide al diseñar propuestas para los cambios en las reglas de operación del Programa 3x1, incide al dar asesoría a los clubes miembros sobre cómo diseñar e implementar sus proyectos, e incidió al diseñar junto con una representante del gobierno la propuesta del programa Corazón de Plata.

La FCUZI tiene un amplio conocimiento sobre las localidades en los que se desarrollarían sus propuestas, ya que se trata de las comunidades de origen de la membresía. Sin embargo, a pesar de contar con este conocimiento y tener claros los objetivos y metas del Programa 3x1, desde la Federación no se elaboran diagnósticos previos al diseño de las propuestas que se harán llegar a México en torno a los cambios en las reglas de operación de dicho programa. La comisión encargada de elaborar estas propuestas vacía en un documento sugerencias o inquietudes de los miembros con respecto al programa sin echar mano de ninguna metodología para el diseño de propuestas.

- *IMPLEMENTACIÓN DE PROPUESTAS*

La FCUZI incide en la implementación de propuestas al apoyar a los clubes miembros para elaborar y echar a andar sus proyectos productivos y sociales 3x1. La Federación también incide y genera corresponsabilidad con el gobierno al implementar el programa Corazón de Plata; la implementación de este programa consta de dos fases: en la primera, el Instituto Estatal de Migración de Zacatecas facilita el que se le otorguen visas a quienes viajarán a Estados Unidos a visitar a sus familiares, y en una segunda fase la FCUZI recibe a los visitantes y realiza un evento en donde se reúnen las familias.

Dentro de la Federación hay claridad en los procedimientos administrativos y gubernamentales hay que seguir para llevar a cabo la reunión de familiares del programa Corazón de Plata y la implementación de los proyectos sociales y

productivos 3x1 propuestos por los clubes miembros. Por ejemplo, en el caso de los proyectos 3x1, hay claridad sobre qué aplicaciones y formas deben llenarse, cómo se deben de llenar, en qué tiempos, y a qué instancias deben ser enviadas.

Este conocimiento fue adquirido después de años de experiencia en la implementación de proyectos 3x1, además de que representantes de SEDESOL proveen este tipo de información a las organizaciones de migrantes mexicanos en Estados Unidos:

Ya nos han invitado a algunas reuniones, vuelvo a ser repetitivo, en el consulado, porque es donde usualmente vienen los representantes de México, y si nos han dado bastante información al respecto. En lo que vienen siendo proyectos familiares, proyectos productivos, proyectos de infraestructura, muchos programas nuevos que han surgido; en eso sí tengo que ser honesto, porque sí nos han dado información, como también nos han dado algunos sitios de internet donde podemos nosotros entrar y capacitarnos por medio de eso, que es capacitación gratuita completamente (director de Proyectos y Programa 3x1 de la FCUZI, *Entrevista*, mayo de 2014).

Al tener un amplio conocimiento sobre los programas en los que incide, no es de extrañarse que dentro de la Federación haya claridad en las tareas y funciones de los actores involucrados en Corazón de Plata y en la implementación de los proyectos 3x1. Así mismo, hay capacidad por parte de la Federación para administrar los recursos económicos necesarios para llevar a cabo la reunión de Corazón de Plata y brindar asesoría a los clubes miembros sobre cómo administrar sus recursos al implementar sus proyectos sociales y productivos. Sin embargo, es necesario que se genere profesionalización dentro de la FCUZI para asegurarse de que los recursos son utilizados de forma eficaz y eficiente.

Por último, miembros de la Federación que trabajan dentro de la secretaría de Proyectos y Programa 3x1 realizan visitas periódicas a México para dar seguimiento a lo proyectos implementados por la membresía. No obstante, los

mecanismos utilizados por la Federación para dar seguimiento a los proyectos no son lo suficientemente estandarizados, lo que trae como consecuencia que la evaluación sea de menor calidad.

### *EXPERIENCIA EN IMPLEMENTACIÓN*

La Federación posee amplia experiencia en la implementación de las propuestas de proyectos de la membresía como parte del Programa 3x1 y en la implementación de Corazón de Plata. Además de estos programas, la FCUZI ha contribuido en la implementación de otros proyectos junto con el gobierno del estado de Zacatecas, el Instituto Nacional de Enseñanza para Adultos (INEA) y la Universidad Autónoma de Zacatecas (UAZ).

Al preguntar al presidente de la FCUZI si había algún otro proyecto o programa que no fuera 3x1 que la Federación llevara a cabo en conjunto con el gobierno, él respondió que como parte del Certamen Cultural Srita. Zacatecas las participantes hacen un viaje cultural a Zacatecas en colaboración con el gobierno del estado. Hay casos de aspirantes a reinas que no conocen Zacatecas, y a pesar de esto el ser zacatecanas forma parte de su identidad, por lo que el viaje cultural es muy importante para ellas. El gobierno del estado recibe a las aspirantes a reinas en Zacatecas y se encarga de organizar un viaje en el que las participantes visitan sitios históricos y de gobierno de diversos municipios del estado.

Por otro lado, hay un convenio en el que participaron la Federación y la UAZ para que la universidad otorgara su apoyo para que se impartieran clases de computación en el Centro Cultural Zacatecano. Una vez que se comenzaron a impartir las clases de computación, surgió la idea de ofrecer licenciaturas a distancia avaladas por la UAZ en el centro cultural. Las clases de computación y las licenciaturas se complementaron cuando la Federación realizó una petición al consulado para recibir apoyo del INEA y así impartir primaria y secundaria a distancia. FCUZI llegó a tener toda esta oferta educativa gracias a las pláticas y los convenios que realizó con la UAZ y con el INEA (a través del consulado).

A pesar de que la Federación tiene tantas experiencias en implementación de proyectos en conjunto con actores gubernamentales, tiene bastantes limitaciones sobre este aspecto. Estas limitaciones se deben principalmente a la falta de profesionalización de la Federación, situación que debe de ser señal de alerta para sus miembros y líderes. Como ejemplo de esta situación, el vicepresidente de la FCUZI comentó en su entrevista que es difícil para los clubes miembros de la Federación llevar a cabo proyectos productivos debido a una falta de capacidades: “Lamentablemente, los proyectos productivos están más limitados porque hace falta más preparación para que los que tengan alguna propuesta de algún proyecto productivo tengan la capacidad de llevarlo a cabo. Les falta más información, más capacidad para poder hacer algún proyecto productivo” (vicepresidente de la FCUZI, *Entrevista*, mayo de 2014).

- *EVALUACIÓN DE PROPUESTAS*

En este aspecto sucede algo similar a lo que se evidenció al analizar la evaluación de la propia experiencia de la Federación, que es uno de los indicadores del desempeño asociativo. No hay una evaluación sistematizada que siga una metodología específica ni del desempeño de la Federación ni de sus actividades y propuestas. La forma en la que la FCUZI evalúa sus actividades y los proyectos que impulsa por medio del Programa 3x1, así como su desempeño al implementar el programa Corazón de Plata, consiste únicamente en discutir en mesa directiva o dentro de los comités encargados de estas actividades ingresos, egresos, y problemáticas con las que se enfrentaron. En el caso de los proyectos 3x1, la Federación cuenta con un archivo que contiene estadísticas e información de los proyectos implementados: “Tenemos números en... en dinero, tenemos números en... cantidad de obras, en... tenemos estadísticas en cuestión de infraestructura social, de proyectos productivos, de... de todo este tipo de reportes” (presidente de la FCUZI, *Entrevista*, mayo de 2014). Sin embargo, hace falta realizar

procedimientos más estandarizados de evaluación utilizando metodologías específicas.

Se considera necesario el que las asociaciones voluntarias cuenten con mecanismos y criterios de evaluación estandarizados para dar cuenta de su desempeño interno y externo, así como asegurarse de que las diversas actividades que llevan a cabo están contribuyendo de forma efectiva al logro de sus objetivos y metas. En el caso de los proyectos 3x1, miembros de la Federación realizan visitas a Zacatecas para dar seguimiento a los proyectos impulsados por su membresía, pero no se apoyan de técnicas y metodologías específicas de evaluación. Por otro lado, de acuerdo con las reglas de operación del Programa 3x1 para Migrantes 2015, es la Dirección General de Evaluación y Monitoreo de los Programas Sociales (DEGEMPS) quien se encarga de coordinar las evaluaciones externas que se realizan al Programa 3x1. Por lo tanto, se excluye a los migrantes en la fase de evaluación del programa.

#### 4.2.3. DESTREZAS POLÍTICAS

Como ya se mencionó, las destrezas políticas son aquellas que le permiten a una asociación hacer una lectura adecuada de los proyectos y procesos políticos, así como establecer relaciones con otros actores sociales como organizaciones civiles del mismo tipo e instancias gubernamentales. En este apartado se analizará cuáles son los vínculos que ha logrado establecer la FCUZI con otros actores y qué tanto lleva a cabo acciones de corresponsabilidad con el gobierno.

- *ARTICULACIÓN CON OTROS ACTORES*

La FCUZI tiene relación con diversos actores: desde otras organizaciones de oriundos hasta instancias gubernamentales como el consulado de México en Chicago, el gobierno del estado de Zacatecas y alcaldes de Estados Unidos. Estos

vínculos han sido cruciales para que la asociación pueda continuar fortaleciéndose.

Como se explicó al hacer el análisis sobre desempeño asociativo, la asociación forma parte de otras metaorganizaciones como NALAAC y la CONFEMEX:

Nosotros asistimos a una convención anual de NALAAC, cada año es en algún lugar en el país, donde participamos activamente en las conferencias telefónicas una vez al mes, a veces antes, a veces conferencias de prensa, seminarios en el mundo... Yo he estado con NALAAC en reuniones del Banco Interamericano de Desarrollo, por ejemplo, en Colombia, en España... o este... y al Foro Mundial de las Migraciones, ah... en algunos otros lugares. Este año, por ejemplo NALAAC está con una delegación en Bélgica, si no me equivoco... y así trabajamos. En realidad no es nuestra prioridad pero no dejamos de conocer que es importante (presidente de la FCUZI, *Entrevista*, febrero de 2014).

A pesar de que estas organizaciones no tienen las mismas misiones y objetivos que la FCUZI (por ejemplo, NALAAC hace más trabajo político y aboga por una reforma migratoria), la Federación apoya la causa de estas organizaciones al ser algo que también les puede llegar a afectar o beneficiar: “aunque no es parte de nuestra misión estamos felices de apoyar en lo que podemos, a la misma vez que ellos nos proveen la información del trabajo que ellos hacen” (presidente de la FCUZI, *Entrevista*, febrero de 2014).

La Federación también tiene fuertes vínculos con otras organizaciones como la Federación de Clubes Zacatecanos del Sur de California (FCZSC) y la Federación de Clubes Michoacanos en Illinois (FEDECFMI). La FCUZI ha participado en diversos eventos, talleres y conferencias junto con estas y otras organizaciones de oriundos:

Hemos tenido muy buena relación e incluso hemos hecho muchos eventos, te vuelvo a repetir, como talleres, capacitaciones... todo esto en conjunto con las federaciones de Michoacán, de Jalisco, de guerrerenses, de hidalguenses... hemos tenido eventos juntos... y nos hemos reunido para ciertas cuestiones que obviamente nos afectan a todos, incluso talleres de capacitación, de liderazgo, de todas estas cuestiones [...] A veces es bueno que nos den capacitaciones, te vuelvo a repetir, de liderazgo, de cómo aprender... cómo funciona una asociación, una federación, cómo facilitarnos también los mecanismos para funcionar de alguna manera más eficiente. Así que sí, sí nos reunimos con algunas otras organizaciones. De hecho para realizar eventos, también, dentro de la comunidad migrante de este lado, también hacemos eventos en conjunto. Trabajamos bastante en conjunto para bien de la comunidad (director de Proyectos y Programa 3x1 de la FCUZI, *Entrevista*, mayo de 2014).

Además de relacionarse con organizaciones migrantes, la Federación tiene muy buena relación con los consulados. Los entrevistados comentaron que, desde que fue fundada la FCUZI, siempre se ha tenido una muy buena relación con los cónsules y que a algunos de ellos incluso se les considera amigos. Esta relación ha sido beneficiosa tanto para los líderes de la asociación como para el resto de la membresía: “[...] cualquier trámite a veces que tenemos que hacer, o para nuestra membresía, te tengo que ser honesto, se nos facilita por la buena relación que tenemos con ellos” (director de Proyectos y Programa 3x1 de la FCUZI, *Entrevista*, mayo de 2014).

Actualmente, la relación de la FCUZI con el gobierno del estado de Zacatecas es muy buena. En cambio, el qué tanto la Federación puede trabajar en conjunto con las presidencias municipales depende de muchas variables, como el conocimiento que los presidentes tengan sobre el 3x1: “[...] con algunos hay muy buena relación y con algunos no la hay porque no entienden cómo funciona el programa, cómo es que el 3x1 beneficia tanto a nuestras comunidades o simple y

sencillamente nos les interesa, pero tratamos siempre de llevar buena relación con todos” (director de Proyectos y Programa 3x1 de la FCUZI, *Entrevista*, mayo de 2014).

Con la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL) la relación es un poco más tensa, ya que los reglamentos del Programa 3x1 provienen de esta instancia y muchas veces las modificaciones que se hacen a las reglas de operación no responden a las demandas de la Federación. El hecho de que no se les consultó a las organizaciones de mexicanos en el exterior si tenían sugerencias para los cambios en las reglas de operación del 2014 ha generado que, al menos de parte de la asociación, haya gran inconformidad.

La Federación también tiene relaciones con diputados mexicanos. Estas relaciones no son formales, y por lo general lo que sucede es que líderes de la Federación, al viajar a Zacatecas, platican con los diputados sobre sus inquietudes en materia de políticas para beneficio de los migrantes. Sin embargo, como comentó el director de Proyectos de la Federación, “[...] se ha quedado en puras pláticas, intentos nada más y en conversaciones que no trascienden” (director de Proyectos y Programa 3x1 de la FCUZI, *Entrevista*, mayo de 2014).

Por último, la FCUZI tiene buena relación con algunos alcaldes de Estados Unidos. Algunas veces los alcaldes son invitados a eventos culturales organizados por la Federación, como la Feria de los Zacatecanos y la reunión de las familias que se da gracias al programa Corazón de Plata. El director de Proyectos en su entrevista recalcó que a pesar de tener buena relación con varios alcaldes, la Federación siempre trata de mantenerse al margen y no involucrarse en política.

- **CORRESPONSABILIDAD CON EL GOBIERNO**

La Federación realiza muchas de sus actividades en situación de corresponsabilidad con el gobierno. Como ya se señaló, para esta investigación se colocó especial énfasis en la incidencia de la FCUZI en las reglas de operación del Programa 3x1, en la incidencia de los clubes miembros de la Federación al

elaborar proyectos para este programa, y en la participación de la Federación en el programa Corazón de Plata.

En cada una de estas actividades hay corresponsabilidad con el gobierno y, dependiendo de la actividad, se incide en diferentes fases de la política y a diferentes niveles. En las reglas de operación del Programa 3x1, se incide en la fase de agenda, análisis de alternativas y decisión (aunque este último sólo en el nivel de información), y el nivel de participación es de información y de consulta, ya que es SEDESOL quien busca a las organizaciones de migrantes para reunirse con ellas y escuchar sus sugerencias y preocupaciones.

Cuadro 4

Fases de las políticas públicas y niveles de participación ciudadana de la FCUZI en la modificación a las reglas de operación del Programa 3x1

Fases de las PsPs/Niveles de participación	Información	Consulta	Decisión	Delegación	Asociación	Control
Agenda	X	X				
Análisis de alternativas	X	X				
Decisión	X					
Implementación						
Evaluación						

Los clubes miembros de la FCUZI inciden en todas las fases de la política pública al formular, echar a andar y dar seguimiento a proyectos productivos que forman parte del Programa 3x1. Además, se participa a nivel de información, consulta y decisión debido a la participación que tiene la FCUZI dentro del COVAM, que es en donde se decide qué proyectos son los que serán apoyados. También se

participa a nivel de asociación porque los proyectos requieren de la asociación del club con miembros de la comunidad y con gobierno.

Cuadro 5

Fases de las políticas públicas y niveles de participación ciudadana de la FCUZI en la elaboración de proyectos 3x1

Fases de las PsPs/Niveles de participación	Información	Consulta	Decisión	Delegación	Asociación	Control
Agenda	X	X				
Análisis de alternativas	X	X	X			
Decisión	X	X	X			
Implementación	X		X		X	
Evaluación	X		X			

En el caso del programa Corazón de Plata se participa en todas las fases de la política, aunque en la fase de decisión únicamente se le da la información a la FCUZI, ya que es el IEM quien decide quiénes serán beneficiados. La participación es a nivel información, consulta, asociación y decisión, ya que la FCUZI es una instancia ejecutora (al encargarse de recibir a los familiares en Estados Unidos) y evaluadora, aunque sea con mecanismos no estandarizados.

Cuadro 6

Fases de las políticas públicas y niveles de participación ciudadana de la FCUZI en el programa Corazón de Plata

Fases de las PsPs/Niveles de participación	Información	Consulta	Decisión	Delegación	Asociación	Control
Agenda	X	X				
Análisis de alternativas	X	X				
Decisión	X					
Implementación	X				X	
Evaluación	X		X			

En todas estas actividades de participación ciudadana que lleva a cabo la FCUZI, la relación con el gobierno es de tipo institucional. Es necesario recordar que esa es una asociación que siempre busca apegarse lo más posible a las instituciones, las leyes y reglamentos tanto de México como de Estados Unidos, por lo que es de suma importancia tener una relación institucional con el gobierno. Esta relación se establece en primer lugar mediante una toma de nota<sup>12</sup> que cada club miembro debe hacer ante el consulado; también se celebran convenios entre diferentes niveles de gobierno y clubes de migrantes para la implementación de proyectos 3x1.

---

12 La toma de nota es condición necesaria para que un club o federación pueda participar en el Programa 3x1, y es el registro del club ante el consulado. La toma de nota da cuenta de información básica de la asociación, datos de contacto, mecanismos de financiamiento y cómo se conforma su mesa directiva (Reglas de Operación del Programa 3x1 para Migrantes, para el ejercicio fiscal 2015).

#### 4.2.4. ARRAIGO SOCIAL

El arraigo social es la capacidad de una asociación para articularse con actores de la comunidad en donde busca incidir. El arraigo es un aspecto muy importante que puede ayudar a explicar el nivel de incidencia de las organizaciones migrantes: “[...] a mayor arraigo cultural y comunitario de las organizaciones de migrantes, mayor será el grado de influencia política en la comunidad de origen” (Imaz Bayona, 2006: 241).

La FCUZI es una organización que lleva a cabo sus actividades en ambos lados de la frontera: los proyectos 3x1 son implementados en las comunidades de origen de la membresía, y el resto de sus actividades culturales y educativas se realizan en el Centro Cultural Zacatecano en Chicago, por lo que es de suma importancia bosquejar algunos elementos que fueron encontrados en torno a la relación que tiene la federación con comunidades en Zacatecas y con la comunidad en la que se desenvuelve en Chicago.

- *ARTICULACIÓN Y NEGOCIACIÓN CON LOS DIFERENTES ACTORES QUE INTEGRAN LA COMUNIDAD, TERRITORIO O SECTOR*

#### *INTERVENCIÓN DE LA COMUNIDAD*

La membresía de la FCUZI está conformada por personas de la comunidad de mexicanos en Estados Unidos a la que están destinadas las actividades culturales y educativas de la asociación, por lo que se considera que se tiene contacto con actores de la comunidad en la que lleva a cabo sus actividades. Sin embargo, en general las actividades que realiza la asociación se organizan dentro de ella, y no se han elaborado muchas propuestas de proyectos o actividades junto con actores individuales de la comunidad, aunque sí hay mucho contacto con las personas de la comunidad en el sentido de que esta población acude a los diferentes eventos culturales que organiza la FCUZI.

Con las comunidades de origen se mantiene una relación constante, ya que muchas de las personas que habitan estas comunidades son familiares y amigos de la membresía. En este caso es más común que se lleven a cabo proyectos en conjunto entre los clubes miembros de la Federación y la comunidad de alguna localidad de Zacatecas en el marco del Programa 3x1, en donde los proyectos que se implementan se pueden llevar a cabo junto con las comunidades que van a ser beneficiadas.

- *PRESENCIA EN EL TERRITORIO O SECTOR*

#### *EXPERIENCIA PREVIA*

Ya se ha mencionado que la Federación tiene experiencia en implementación, y estas acciones de incidencia se llevan a cabo en comunidades territoriales específicas, por lo que se espera que la asociación sea conocida dentro de los territorios en los que trabaja.

Se le preguntó al presidente de la FCUZI si considera que la asociación es conocida dentro de la comunidad de mexicanos en Illinois y qué tanto se han podido acercar a la esta comunidad, a lo que él respondió lo siguiente:

Lo hacemos en los eventos. Nosotros somos como un pulpo: tenemos los clubes... cada club hace, por ejemplo, ahorita están los clubes buscando su reina que los representará en un certamen cultural y de belleza que organizamos anualmente en la Federación, y cada club organiza su propio certamen para poder obtener una cada club. Entonces, un baile de recaudación de fondos, por ejemplo, de presentación de reinas, pues toca un tamborazo y venden comida que comemos en Zacatecas. [...] Entonces nosotros estamos en muchos lados y ahí mismo es donde se promueve que otras organizaciones, bueno... puedan abrir un club, puedan arreglar su iglesia, a pavimentar su calle, o hacer un puente, o cosas así (presidente de la FCUZI, *Entrevista*, febrero de 2014).

Sobre el reconocimiento de la asociación en Zacatecas, el presidente comentó que la FCUZI está fortalecida y es reconocida en el estado, aunque considera que la federación más fuerte e influyente es la Federación de Clubes Zacatecanos del Sur de California (FCZSC), y por lo tanto tiene mayor arraigo en las comunidades de origen. Sin embargo, al ser muchos los proyectos que ha implementado la FCUZI en Zacatecas, se considera que la asociación tiene cierto grado de arraigo social que puede ir aumentando conforme se incrementen y diversifiquen sus actividades en Zacatecas.

#### **4.3. PARTICIPACIÓN CIUDADANA FUERA DE LA FEDERACIÓN**

La FCUZI tiene un papel muy importante en la formación de líderes, a pesar de no llevar a cabo muchas actividades específicas encaminadas a promover el liderazgo dentro de su membresía. Este aspecto se hizo evidente debido a que muchos miembros de la mesa directiva de la Federación, al ser entrevistados, comentaron que llevan a cabo acciones de participación ciudadana fuera de la misma, ya sea de forma individual o como miembros de alguna otra organización:

Muchos de nosotros trabajamos en este proselitismo político donde buscamos... eh... ¡claro!... la implementación de políticas públicas que realmente prevengan la migración, o que permitan un poco el desarrollo de... nosotros venimos de un estado de los más pobres de México y que no avanza, donde el desempleo es enorme, donde la gente sigue migrando, y donde pareciera que al gobierno... pues no le importa mucho. O sea, es muy cómodo tener migrantes que manden 670 millones de dólares al año a un estado que tiene la mitad casi de la población viviendo en Estados Unidos, ¿verdad? Y nos importa mucho, hay gente que sí nos importa, pero nosotros eso lo manejamos individualmente participando en otras... en otras organizaciones como la Red. Este... hay otra organización en la que yo personalmente también he trabajado que es un proyecto migrante, le llamamos, somos un grupo de líderes zacatecanos, y ya

hemos tenido una convención en Las Vegas, por ejemplo. Eso es muy independiente de la Federación, pero nosotros como miembros pues traemos la información y como personajes también ya de la comunidad pues... procuramos influir en nuestras propuestas (presidente de la FCUZI, *Entrevista*, febrero de 2014).

Además, varios de los entrevistados comenzaron a involucrarse por la FCUZI y posteriormente se incorporaron al trabajo de otras organizaciones como la Red Mexicana y de Líderes y Organizaciones Migrantes (RedMX). Es dentro de la FCUZI donde muchas veces se da el intercambio de información a quienes están interesados en involucrarse más en aspectos políticos.

Se ha llegado a participar principalmente en algunas cuestiones de la reforma migratoria, porque mucha de la gente integrante de la Federación está sin documentos legales para trabajar, y es una lucha, es una lucha que tenemos los mexicanos de tratar de regularizar a todas esas personas [...] Simplemente ahí en la Federación, este... se decía que iba a haber una marcha, se convocaba y podía participar quien quisiera... pero no propiamente que la Federación estuviera abanderando eso. Solamente se pasaba la información de que iba a haber marchas, y ahí es en donde se avisaba (vicepresidente de la FCUZI, *Entrevista*, mayo de 2014).

Como ya se ha mencionado, la Federación tiene objetivos encaminados al desarrollo social, aunque los clubes y/o miembros llegan a llevar a cabo actividades empresariales y políticas de forma individual con independencia de la Federación. De esta manera, se tiene el caso de la Asociación Empresarial Zacatecana (AEZ), la cual forma parte de la FCUZI y a la vez está tratando de luchar por una reforma migratoria e incluso tiene diálogos con políticos de los partidos demócrata y republicano de Chicago. Varios miembros de esta asociación han sido presidentes de la Federación, y el vicepresidente profundizó sobre cómo dentro de esta asociación se hace política independientemente de la FCUZI:

La Asociación Empresarial de la federación a la que pertenecemos, yo creo que influye y trata de hacer política de una forma muy independiente, ¿no?, no como Federación [...] lo que pasa... nos conocimos en la Federación, y en forma individual participamos políticamente, pero no como Federación; como personas individuales, pero esas personas individuales somos miembros de la Federación [...] ¿Por qué? Porque tenemos objetivos claros de que la Federación no podemos mezclarla con política, ¿no? Pero pues hay diversidad de pensamientos y de ideologías, y sí participamos, pero de una forma independiente (vicepresidente de la FCUZI, *Entrevista*, mayo de 2014).

Estos líderes que surgieron en la Federación han llevado a cabo diversas actividades encaminadas a la defensa de los derechos de los migrantes y a influir en las decisiones de los representantes tanto en México como en Estados Unidos, aunque siempre de forma independiente de la FCUZI. Sobre las actividades que llevan a cabo estos líderes de forma individual también comentó el director de Relaciones Públicas: “[...] se han hecho ruedas de prensa, actividades, reuniones con funcionarios de altos rangos, para influir, y también se les ha hecho saber de que hay un gran número, un capital importante para ellos, de que si van en contra de nuestra agenda simplemente no se va a votar por ellos, ¿verdad? Y eso sí puede hacer impacto” (director de Relaciones Públicas de la FCUZI, *Entrevista*, mayo de 2014).

#### **4.4. PARTICIPACIÓN DE LA FCUZI Y GOBERNANZA DEMOCRÁTICA**

En este apartado se analiza brevemente si las acciones de incidencia de la FCUZI podrían ser identificadas como acciones cercanas a un enfoque de gobernanza. A lo largo de este análisis permea la pregunta de qué tanto una vida asociativa fuerte y consolidada puede incentivar el fortalecimiento de la democracia y la ciudadanía en determinado entorno.

Esta investigación se plantea la misma pregunta que se planteó Carlos Chávez Bécker (2010): ¿se debe considerar a la participación y al fortalecimiento de espacios de gobernanza como un indicador de buen desempeño organizacional? La respuesta es afirmativa, al menos en el caso de la Federación (y muchas otras organizaciones de oriundos), ya que esta es una asociación que busca incentivar el progreso económico y el desarrollo socio-cultural en sus comunidades, además de promover la participación de los migrantes. Este objetivo se lleva a cabo mediante la elaboración de proyectos 3x1 en las comunidades de origen en Zacatecas; pero, ¿la participación de la FCUZI en el Programa 3x1 fortalece espacios de gobernanza?

También es importante vincular este punto con el hecho de que la formación y el fortalecimiento de la FCUZI impulsa el surgimiento de otras organizaciones del mismo tipo, las cuales incorporan elementos y formas de hacer de la Federación y otras organizaciones ya consolidadas. No obstante, en este estudio se coincide con Jonathan Fox cuando afirma que a pesar de que muchas personas esperan que las acciones que llevan a cabo las organizaciones de oriundos fomenten la democratización de las comunidades de origen, la evidencia de que esto suceda no es clara (Fox, 2005:20).

A pesar de que la Federación incide mediante sus proyectos sociales en el Programa 3X1, al ser consultados para la modificación de las reglas de operación para el mismo programa, en la implementación del programa estatal Corazón de Plata, y al incentivar la formación de nuevas organizaciones y líderes, en este estudio no se considera que la FCUZI sea una asociación que participe de forma importante en los procesos de gobernanza. Esto se debe, en parte, a diversos problemas organizacionales, a una falta de destrezas técnicas básicas y a que el interés para realizar acciones de incidencia por parte de la FCUZI es muy poco.

La FCUZI se limita a participar en sus comunidades de origen y a la comunidad de mexicanos en Chicago, especialmente en el barrio de “La Villita”; pero la Federación no incide a nivel regional, no tiene injerencia en los planes de desarrollo de sus municipios de origen ni en los presupuestos de municipios. La

FCUZI tampoco participa en los planes de gobierno estatal que afectan a sus regiones y municipios de origen en aspectos como el desarrollo rural, regional y social. La asociación no incide hacia los tres niveles de gobierno y sus vínculos con otros actores sociales podrían expandirse para llevar a cabo proyectos en conjunto con fundaciones, organismos internacionales y sector privado. Todas estas limitantes también hablan de que no existe una participación ciudadana transnacional importante por parte de la Federación, a pesar de que muchos líderes que se formaron dentro de la FCUZI actualmente son miembros de organizaciones que tienen como objetivo incidir a nivel transnacional.

## **CONCLUSIONES**

La Federación de Clubes Unidos Zacatecanos en Illinois (FCUZI) es una asociación de baja complejidad que se compone de alrededor de 28 clubes de migrantes zacatecanos. Esta asociación tiene tres objetivos generales: generar desarrollo en la comunidad en donde se desenvuelve la Federación y en las comunidades de origen de la membresía; fomentar la preservación de costumbres, tradiciones y cultura zacatecana, e impulsar el desarrollo educativo de los migrantes mexicanos en Illinois.

A lo largo de este capítulo se realizó un análisis sobre el desempeño asociativo y las capacidades y destrezas de la Federación para la incidencia. La FCUZI es una asociación internamente fortalecida pero que aún cuenta con varias limitaciones entre las que destaca la falta de mecanismos de evaluación de la propia experiencia, en especial de la eficiencia y eficacia con la que la Federación lleva a cabo sus actividades.

Por otro lado, se percibe que hay aún más limitaciones en el ámbito de las destrezas y capacidades para la incidencia, a pesar de que la Federación lleva a cabo acciones de incidencia muy importantes que abarcan todas las fases de la política pública. La agenda de la FCUZI está centrada en proyectos, lo cual tiene la ventaja de que los resultados se perciben de inmediato y fomenta el que haya una

buena relación entre la asociación y el gobierno; mientras que la agenda de otras asociaciones, como RedMX y NALAAC, se centra en políticas públicas transnacionales más amplias que tienen un impacto mucho mayor, aunque menos perceptible a corto plazo.

La FCUZI tiene un gran potencial, ya que es una asociación que lleva a cabo importantes actividades para el beneficio de comunidades tanto en Zacatecas como en Chicago. No obstante, el poco énfasis que se le da a la necesidad de incrementar su desempeño asociativo y adquirir mayores destrezas políticas y técnicas la limita a la hora de generar estrategias que le permitan desenvolverse de forma más eficaz y eficiente en el espacio público y así acercarse a un enfoque de gobernanza democrática.

## **CONCLUSIONES**

### **AVANCES Y DESAFÍOS DE LA FCUZI**

A lo largo de este trabajo se abordaron diversas cuestiones en torno al fenómeno migratorio México-Estados Unidos, a la sociedad civil migrante y a las asociaciones voluntarias. Estos aspectos permitieron cumplir con el objetivo de analizar a profundidad el fortalecimiento asociativo y la incidencia de la Federación de Clubes Unidos Zacatecanos en Illinois.

Las organizaciones de oriundos mexicanos en Estados Unidos surgieron debido al interés de los migrantes de llevar a cabo acciones filantrópicas para el beneficio de sus comunidades de origen. Con el tiempo, estas organizaciones se incrementaron y fortalecieron, situación que fue aprovechada por las élites políticas mexicanas.

En las décadas de los ochenta y noventa, autoridades gubernamentales y partidos políticos comenzaron a percibir a los migrantes como posibles aliados, y se generaron diversos programas sociales en beneficio de los migrantes. Bajo este contexto, se promovió ampliamente la organización de los mexicanos en Estados Unidos, lo que generó una especie de corporativismo en el que las organizaciones de migrantes respondían a los requerimientos de instancias gubernamentales y daban legitimidad al gobierno en turno, siendo éste estatal o federal.

Cristina Escobar señala que la relación entre las organizaciones de migrantes mexicanos en el exterior y el Estado “[...] reproduce el modelo corporativista que tienen las asociaciones civiles en México [...] el régimen corporativo mexicano extendió los derechos sociales a la población migrante, la invitó a participar en el desarrollo de sus comunidades de origen y entró directamente a organizarla” (Escobar, 2007: 258). El hecho de que se les indique a las asociaciones cómo organizarse hace evidente que el Estado tiene un gran control sobre ellas, aunque

las organizaciones también tienen cierto grado de autonomía y la ventaja de estar ubicadas geográficamente en otro país.

Jonathan Fox, por su parte, recalca que “[...] En principio, en contraste con esfuerzos similares en México, uno esperaría que los migrantes en Estados Unidos fueran menos vulnerables a la manipulación clientelista, pero reportes recientes indican que los viejos hábitos no se erradican fácilmente” (Fox, 2005: 21, traducción propia). En esta investigación, se plantea que mediante el fortalecimiento asociativo y el involucramiento de las organizaciones migrantes en políticas públicas, esta manipulación clientelista puede llegar a revertirse.

Por otro lado, al pasar los años, la sociedad civil migrante se ha desarrollado a un grado tal que actualmente hay una enorme variedad de organizaciones que buscan objetivos diferentes, siendo uno de ellos la defensa de los derechos humanos y el reconocimiento de los migrantes minoría. Este fenómeno ha incentivado el que académicos que estudian el fenómeno migratorio profundicen en el estudio de la relación entre la acción política transnacional y los procesos de democratización y formación de ciudadanía activa.

Diversos estudios parten de que la acción política transnacional puede promover la democracia y la formación de ciudadanía activa tanto en el país emisor como en el receptor. No obstante, para que exista un incremento de la participación ciudadana, y por lo tanto un cambio en las relaciones entre gobierno y sociedad, es necesario que tanto gobierno como sociedad civil pongan de su parte. Entonces, si el objetivo es fomentar la participación, se deben hacer cambios importantes a la administración pública mexicana para permitir la participación de la sociedad civil en programas y políticas de amplio alcance. La administración pública tendría que convertirse en un instrumento donde se relacionen y tomen decisiones diversos actores para la solución de problemas públicos.

También es tarea de la sociedad civil establecer relaciones con los gobiernos. Este es un reto que tienen muchas organizaciones, y la Federación de Clubes Unidos Zacatecanos en Illinois (FCUZI) es una organización cuyas

actividades principales se basan en relaciones complementarias con el gobierno, como es el caso de su participación en programas sociales estatales y federales.

La FCUZI se formó en el año de 1995 gracias a la unión de cinco clubes zacatecanos. El primer paso por el que pasó la FCUZI, y el resto de las organizaciones de oriundos, para comenzar a llevar a cabo acciones de participación ciudadana de tipo filantrópico, fue romper con la idea del migrante-mercancía. La Federación está integrada por personas que han dejado de ser consideradas mano de obra barata que migra respondiendo a necesidades económicas de dos países para convertirse en actores políticos con capacidad de incidencia.

Esta federación ha conseguido mantenerse durante veinte años, y a pesar de todos los problemas a los que se tuvo que enfrentar debido a la crisis económica que inició en 2008, la cohesión y las actividades de la asociación se han mantenido. Asimismo, ésta es una federación que ha conseguido obtener apoyo por parte del gobierno del estado de Zacatecas para hacerse de un edificio propio, impulsar el programa Corazón de Plata y llevar a cabo proyectos 3x1, siempre procurando mantener su autonomía; además, en general ésta es una organización que tiene una buena relación con los gobiernos, situación que es muy importante para que se le pueda dar impulso a muchas actividades culturales y educativas.

Por otro lado, son muchos los desafíos a los que se está enfrentando la Federación. Se les preguntó a los entrevistados cuáles son los principales problemas que aquejan a la Federación; las respuestas fueron muy variadas: apatía por parte de la membresía, el sistema de gobierno que no favorece la integración, los procedimientos burocráticos del Programa 3x1, y la crisis económica en los Estados Unidos. De las cuatro respuestas obtenidas, tres se refieren a problemas del entorno en el que la Federación se desenvuelve, y una se refiere a cualidades individuales de los miembros de la FCUZI; ninguna de las respuestas tienen que ver con aspectos de fortalecimiento interno de la organización.

Las limitaciones internas de la FCUZI se pueden dividir en dos tipos: limitaciones en torno al desempeño asociativo y limitaciones en las destrezas técnicas. Las destrezas políticas y el arraigo social son consecuencia de un buen desempeño y del desarrollo de destrezas técnicas, las cuales son de mucha utilidad para la incidencia.

Dentro de las limitaciones en torno al desempeño asociativo, las dos principales son la falta de eficacia en los mecanismos de rendición de cuentas hacia la membresía y la falta de evaluación de la propia experiencia. En efecto, la Federación cuenta con un mecanismo de rendición de cuentas que consiste en que en las asambleas generales, la tesorería brinda un informe financiero a los presidentes de los clubes, quienes tienen que hacerlo llegar, a su vez, a su membresía; sin embargo, esto no siempre ocurre. La FCUZI tampoco cuenta con mecanismos estandarizados de evaluación ni de su desempeño como asociación ni de sus actividades; es importante que la Federación genere estos mecanismos para replicar aquellas acciones que fueron bien logradas y modificar aquellas en las que hay problemas.

En el caso de las destrezas técnicas, son muchos los problemas que se encontraron. Hay una falta de claridad entre lo que es *politics* y lo que es *policy*; lo que ha generado que haya una subutilización de las capacidades de la asociación, en donde hay actividades que dejan de llevarse a cabo por miedo a violar los estatutos, los cuales indican que no se puede hacer política dentro de la Federación. Asimismo, dentro de la organización no está claro cómo se articulan proyectos, programas y políticas sociales en general, además de que hay poca preparación en torno a qué metodologías pueden utilizarse para incidir en el diseño, la implementación y la evaluación de políticas sociales.

Es necesario que la Federación se fortalezca aún más y adquiera destrezas técnicas mediante la profesionalización tanto de sus miembros como de sus líderes. Las destrezas técnicas le permitirán a la FCUZI y al resto de las organizaciones zacatecanas mantenerse como vanguardia y convertir al Programa 3x1 en un programa que se pueda articular adecuadamente con una política sobre

migración y desarrollo elaborada con la participación de organizaciones migrantes transnacionales y otros actores interesados.

Los miembros de la Federación no tienen nivel académico elevado, y la FCUZI ha tratado de solucionar esta situación al impartir clases de educación básica junto con el INEA. Sin embargo, es necesario que se intensifique la profesionalización de la membresía y que se busque un mayor acercamiento hacia la academia para comprender el proceso de elaboración de políticas públicas.

El desdén por el fortalecimiento institucional limita a la FCUZI para participar en el espacio público en donde se definen las reglas de operación del Programa 3x1, los montos y se seleccionan las obras; además en la práctica este tipo de organizaciones están excluidas de la evaluación y seguimiento del programa. Si bien hay colaboración entre todos los actores institucionales del 3x1, es una colaboración en donde los “expertos” del gobierno toman las decisiones más importantes y los migrantes las aceptan de forma pasiva. Si la Federación avanza hacia generar más estrategias, destrezas y capacidades para su fortalecimiento asociativo y la incidencia, se convertirá en una organización mucho más influyente.

Por otro lado, de forma más general, el reto al que se enfrenta la sociedad civil migrante es generar políticas públicas sobre desarrollo y migración que contribuyan a que la migración se convierta en una opción y no en una necesidad. Estas políticas deben generar empleo y bienestar, además de proveer de seguridad y de proteger los derechos humanos de la población. La sociedad civil transnacional no se ha quedado al margen en esta lucha, y ya son muchas las organizaciones migrantes y las organizaciones que trabajan el tema migratorio que han unido fuerzas para exigir sus derechos.

Diversas organizaciones que trabajan el tema migratorio están conscientes y han aceptado el reto que implica incidir exitosamente en políticas de alcance transnacional. Existe gran interacción entre las organizaciones de base y las organizaciones no gubernamentales lideradas por migrantes o que trabajan el tema migratorio. Es fundamental no quitar el dedo del renglón y prestar atención a

estas nuevas dinámicas organizativas, muchas de ellas binacionales. Un ejemplo de esto es el Colectivo para las Migraciones de las Américas (COMPA) y el camino que ha recorrido para exigir el cumplimiento los derechos de los migrantes y sus familias.

La Red Mexicana de Líderes y Organizaciones Migrantes (RedMx) a la que pertenecen muchos líderes de organizaciones de oriundos zacatecanos y otros estados y que además se plantea una forma de trabajo más horizontal, es una de las asociaciones pertenecientes al COMPA. El COMPA también está constituido por otros actores como NALAAC, APOFAM, IMUMI, Fundar, Sin Fronteras, INEDIN, Iniciativa Ciudadana e Incide Social.

[...] la Sociedad Civil Transnacional organizada ha hecho importantes propuestas sobre este tema contenidas por primera vez en el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 y en la creación del Programa Especial de Migración 2014-2018. Sin embargo, para que dichas propuestas tengan realmente impactos en los hechos se requiere de dos condiciones: la coherencia entre la política económica y política migratoria, y que la Sociedad Civil Transnacional tenga la fuerza necesaria para obligar a que el empleo, el ingreso, el bienestar, la igualdad social, la democracia y la soberanía nacional sean verdaderas prioridades por encima de los intereses corporativos nacionales y extranjeros (García Zamora, 2014: 1,2).

De forma paralela, académicos y actores civiles de diversas instituciones (UCLA, Doctorado en Estudios de Desarrollo de la UAZ, Universidad de Chicago, Universidad de Illinois, NALAAC...) están trabajando en el proyecto del Programa de Fortalecimiento Institucional y de Formación de Nuevos Liderazgos Transnacionales, el cual busca fortalecer a líderes actuales y formar a líderes emergentes. Como parte de este programa, se espera realizar un diagnóstico comunitario transnacional de clubes y federaciones, generar un plan de fortalecimiento institucional y formación de nuevos liderazgos y desarrollar planes

de acción en México y Estados Unidos. Este programa se plantea formar 100 dirigentes en Los Ángeles y 30 en Michoacán, Oaxaca y Zacatecas.

Este tipo de esfuerzos e iniciativas buscan la generación de líderes y organizaciones capaces de establecer relaciones complementarias entre gobierno y sociedad civil que incentiven la creación de políticas públicas transnacionales en materia de migración y desarrollo. La Federación de Clubes Unidos Zacatecanos en Illinois se está quedando atrás en cuanto a estos intentos de cambio, y el fortalecimiento y la obtención de destrezas técnicas son aspectos a los cuales se les debe prestar atención para que en un futuro ésta y otras organizaciones adquieran la suficiente fuerza como para incidir en políticas públicas mucho más amplias.

## REFERENCIAS

- Aguilar Villanueva, L. (2007). "Estudio introductorio" en *La implementación de las políticas*, México: Miguel Ángel Porrúa. P. 15-92.
- Amador Sánchez, Á. (2007). *La otra marcha de Zacatecas*. San Luis Potosí.
- Arato, A. (1996). "Emergencia, declive y reconstrucción del concepto de sociedad civil. Pautas para análisis futuros." *Isegoria*, 0(13): 5-17 <http://isegoria.revistas.csic.es/index.php/isegoria/article/viewArticle/223> [Última fecha de consulta: 13 de diciembre de 2014].
- Arato, A., & Cohen, J. (2000) *Sociedad civil y teoría política*. México, D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- Bobbio, N., Matteucci, N., & Pasquino, G. (2011). *Diccionario de política*. México: Siglo XXI.
- Bustamante, Jorge A. (1997). *Cruzar la línea*. México. Fondo de Cultura Económica.
- Cadena Roa, J. (2010). "Desempeño de asociaciones y condiciones del entorno" en M. Luna y C. Puga (coords.) *Nuevas perspectivas para el estudio de asociaciones*. España: IIS y Anthropos.
- Calderón Chelius, L. (2002). "Primera Parte. 'Para no volverse ausencia': La construcción de la identidad política en el proceso migratorio, el caso mexicano" en *La dimensión política de la migración mexicana*. México: Instituto Mora.
- Calderón Chelius, L. (2010). "*Los superhéroes no existen*": los migrantes mexicanos ante las primeras elecciones en el exterior. México: Instituto Mora
- Calderón Chelius, L., & Martínez Saldaña, J. (2002). "Introducción" en *La dimensión política de la migración mexicana*. México: Instituto Mora.
- Canto Chac, M. (2002a). "Introducción a las políticas públicas" en M. Canto Chac y O. Castro Soto (coords.) *Participación ciudadana y políticas públicas en el municipio*. México, D.F.: Movimiento Ciudadano por la Democracia.

- Canto Chac, M. (2005). "Participación ciudadana: la gobernanza de las sociedades complejas". México, D.F.
- Canto Chac, M. (coord.) (2002b). *Lo cívico en lo público*. México: Centro de Estudios Sociales y Culturales Antonio de Montesinos A. C.
- Castles, S., & Miller, M. J. (2004). *La era de la migración, movimientos internacionales de población en el mundo moderno*. México: Fundación Colosio, Universidad Autónoma de Zacatecas, Miguel Ángel Porrúa & Secretaría de Gobernación (Instituto Nacional de Migración).
- Castro Soto, O. (2002). "Incidencia en políticas públicas, participación y gobierno municipal" en M. Canto Chac y O. Castro Soto (coords.) *Participación ciudadana y políticas públicas en el municipio*. México, D.F.: Movimiento Ciudadano por la Democracia.
- Chávez Bécker, C. (2010). "Relevancia social y gobernanza democrática: una aproximación desde el desempeño organizacional" en M. Luna y C. Puga (coords.) *Nuevas perspectivas para el estudio de asociaciones*. España: IIS y Anthropos.
- Consejo Nacional de Población (CONAPO) (2012). *Índices de intensidad migratoria México-Estados Unidos*. México, D.F. [file:///home/brenda/Documentos/Tesis/Indices\\_de\\_intensidad\\_migratoria\\_MexicoEstados\\_Unidos\\_2010.pdf](file:///home/brenda/Documentos/Tesis/Indices_de_intensidad_migratoria_MexicoEstados_Unidos_2010.pdf) [Última fecha de consulta: 2 de julio de 2015].
- Escobar, C. (2007). "Migración y derechos ciudadanos: el caso mexicano" en M. Ariza y A. Portes (coords.) *El país transnacional: migración mexicana cambio social a través de la frontera*. México: Instituto de Investigaciones Sociales (UNAM).
- Federación de Clubes Unidos Zacatecanos en Illinois (FCUZI) <http://zacatecanosillinois.org> [Última fecha de consulta: 18 de febrero de 2014].
- Federación de Clubes Unidos Zacatecanos en Illinois (FCUZI) (2013). *Estatutos generales*.
- Fox, J. (2005). "Mapping Mexican Migrant Civic Societies", presentado en *Mexican Migrant Civic Political Participation*, noviembre de 2005. EUA: Woodrow

Wilson International Center for Scholars, Mexico Institute and US Studies Division, co-sponsored by: Latin American and Latino Studies Department, University of California, Santa Cruz. <http://www.wilsoncenter.org/sites/default/files/Fox%20-%20Mapping%20Mex%20Migrant%20Civil%20Society.pdf> [Última fecha de consulta: 13 de diciembre de 2014].

- Fox, J. (2006). “Desglosando un concepto: La sociedad civil migrante”, para *Presencia Michoacana*, junio de 2006. Chicago: Federación de Clubes Michoacanos en Illinois [http://jonathanfoxucsc.files.wordpress.com/2011/11/presencia\\_michoacana\\_18mayo\\_06\\_jfox1.doc](http://jonathanfoxucsc.files.wordpress.com/2011/11/presencia_michoacana_18mayo_06_jfox1.doc). [Última fecha de consulta: 13 de diciembre de 2014].
- Fox, J., & Bada, X. (2011). “Migrant Civic Engagement”, en Voss, K. & Bloemroad, I. (eds.) *Rallying for Immigrant Rights*, Berkeley: University of California Press. P. 142-160. <https://escholarship.org/uc/item/7nn641br> [Última fecha de consulta: 16 de diciembre de 2014].
- Fox, J., & Gois, W. (2010). “La sociedad civil migrante: diez tesis para el debate”, en *Migración y Desarrollo*, Vol. 7, Núm. 15, 2010. Zacatecas, México. P. 81-128. <http://rimd.reduaz.mx/revista/rev15/3.pdf> [Última fecha de consulta: 16 de diciembre de 2014].
- García Zamora, R. (2000). “Los retos actuales de la teoría del desarrollo” en *Migración internacional, Remesas e Impactos Regionales*. Zacatecas, México.
- García Zamora, R. (2005). “Las Remesas Colectivas y el Programa 3x1 como Proceso de Aprendizaje Social Transnacional”. Documento presentado en el seminario “La Participación Cívica y Social de los Migrantes Mexicanos en Estados Unidos”, que tuvo lugar en el Centro Internacional Woodrow Wilson para Investigadores. Washington, D.C., 4 y 5 de noviembre, 2005. [www.urba3.eu/uploads/capitalizacion/competitividad/06\\_Modelo\\_3\\_x\\_1\\_Mexico.pdf](http://www.urba3.eu/uploads/capitalizacion/competitividad/06_Modelo_3_x_1_Mexico.pdf) [Última fecha de consulta: 20 de diciembre de 2014].
- García Zamora, R. (2009). “Los empresarios migrantes zacatecanos en Los Ángeles y Chicago” en M. B. Valenzuela, & M. Calleja Pinedo (coords.),

*Empresarios migrantes en Estados Unidos*. Zapopan, Jalisco: Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas, Universidad de Guadalajara.

- García Zamora, R. (2014). “La Sociedad Civil Transnacional y el diseño de Políticas Públicas sobre Desarrollo Integral, Migración y Seguridad Humana en México: 2000-2014”. Disertación presentada ante la Academia Mexicana de Economía Política A.C. 18 de septiembre en la Sala Magna Jesús Silva Herzog, de la Facultad de Economía de la UNAM. Ciudad Universitaria.
- Goldring, L. (2002). “The Mexican State and Transmigrant Organizations: Negotiating the Boundaries of Membership and Participation”, en *Latin American Research Review*, vol. 37, núm. 3, pp. 55-59. <http://ime.gob.mx/investigaciones/bibliografias/goldring1.pdf> [Última fecha de consulta: 9 de octubre de 2015].
- González Zepeda, C. & Escala Rabadán, L. (2014). “Modelos organizativos e isomorfismo institucional entre asociaciones de migrantes michoacanos en Los Ángeles, California” en *Migración y Desarrollo*. Primer semestre 2014. Núm 22, Vol. 12. México. <http://rimd.reduaz.mx/revista/rev22/4.pdf> [Última fecha de consulta: 16 de diciembre de 2014]
- Gordon Rapport, S. (2010). “Modalidades de liderazgo en organizaciones de acción colectiva” en M. Luna y C. Puga (coords.) *Nuevas perspectivas para el estudio de asociaciones*. España: IIS y Anthropos.
- Herrera Carassou, R. (2006). *La perspectiva teórica en el estudio de las migraciones*. México: Siglo XXI.
- Imaz Bayona, C. (2006). *La nación mexicana transfronterras. Impactos sociopolíticos en México de la emigración a Estados Unidos*. México: Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM.
- Instituto de los Mexicanos en el Exterior (IME), “Directorio de Organizaciones y Clubes de Oriundos”, <http://www.ime.gob.mx/DirectorioOrganizaciones/principal.aspx> [Última fecha de consulta: 16 de diciembre de 2014].

- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), *Censo de Población y Vivienda 2010*, <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mexicocifras/default.aspx?src=487&e=32> [Última fecha de consulta: 30 de junio de 2015].
- Lloret Sandoval, V. (2008). *Mecanismos de participación ciudadana bajo la perspectiva de Gobernanza. Estudio comparativo. Rubí, Cataluña – Cuquío, Jalisco*. Tesis de Maestría. México: Instituto Mora.
- López Bolaños, A. (2013a). “Financiarización, empleo, salarios y endeudamiento en los hogares en México” en G. Roldán Dávila (coord.) *La globalización del subdesarrollo en el mundo del trabajo*. México: UNAM, Instituto de Investigaciones Económicas; pp. 273-312
- López Bolaños, A. (2013b). “Salarios, empleo y endeudamiento en México” en *Debate Económico*. Vol. 2 (2), no.5, mayo-agosto de 2013; pp. 83-110
- Luna, M. & Velasco, J.L. (2010). “Mecanismos de toma de decisiones y desempeño en sistemas asociativos complejos” en M. Luna y C. Puga (coords.) *Nuevas perspectivas para el estudio de asociaciones*. España: IIS y Anthropos.
- Marichal, C. (2011). “Crisis de deudas soberanas en México: empresas estatales, bancos y relaciones internacionales, 1970-1990” en *Historia y Política*. Núm. 26, julio-diciembre (2011), Madrid; pp. 111-133.
- Massey, D. S., Durand, J. & Malone, N. J. (2009). *Detrás de la trama. Políticas migratorias entre México y Estados Unidos*. Colección América Latina y Nuevo Orden Mundial. México: Miguel Ángel Porrúa, UAZ, Cámara de Diputados LIX Legislatura. Capítulo III.
- Moctezuma Longoria, M. (2011). *La Transnacionalidad de los sujetos. Dimensiones, metodologías y prácticas convergentes de los migrantes mexicanos en Estados Unidos*. México: UAZ-Miguel Ángel Porrúa.
- Natal Martínez, A. (2010). “El entorno organizacional de las OSC: una aproximación a su estudio” en M. Luna y C. Puga (coords.) *Nuevas perspectivas para el estudio de asociaciones*. España: IIS y Anthropos.

- Orozco, G., González, E., & Díaz de Cossío, R. (2002). *Las organizaciones mexicano-americanas, hispanas y mexicanas en Estados Unidos*. INM, Fundación Solidaridad Mexicano-Americana.
- Portes, A. (2003). "Conclusión: hacia un nuevo mundo. Los orígenes y efectos de las actividades transnacionales" en Portes, A., Guarnizo, L., & Landolt, P. (coords.) *La globalización desde abajo: transnacionalismo migrante y desarrollo. La experiencia de Estados Unidos y América Latina*. México: FLACSO-México.
- Portes, A. (2005). "Convergencias teóricas y evidencias empíricas en el estudio del transnacionalismo de los migrantes" en *Migración y Desarrollo*. Primer semestre 2005. México. <http://rimd.reduaz.mx/revista/rev4/1.pdf> [Última fecha de consulta: 16 de diciembre de 2014].
- Portes, A., Guarnizo, L., & Landolt, P. (2003). "Introducción" en Portes, A., Guarnizo, L., & Landolt, P. (coords.) *La globalización desde abajo: transnacionalismo migrante y desarrollo. La experiencia de Estados Unidos y América Latina*. México: FLACSO-México.
- Portes, A. & Zhou, M. (2011). "The Eagle and the Dragon: Immigrant Transnationalism and Development in Mexico and China". Abril de 2011. [https://www.princeton.edu/cmd/working-papers/papers/wp1101-Portes-Zhou\\_Eagle-and-Dragon\\_final\\_3-1-2011.pdf](https://www.princeton.edu/cmd/working-papers/papers/wp1101-Portes-Zhou_Eagle-and-Dragon_final_3-1-2011.pdf) [Última fecha de consulta: 4 de enero de 2015].
- Puga, C. (2010). "Una propuesta para la evaluación del desempeño asociativo" en M. Luna y C. Puga (coords.) *Nuevas perspectivas para el estudio de asociaciones*. España: IIS y Anthropos.
- Puga, C. & Luna, M. (2010). "Presentación" en M. Luna y C. Puga (coords.) *Nuevas perspectivas para el estudio de asociaciones*. España: IIS y Anthropos.
- Puga, C. & Luna, M. (coords.) (2012). *Protocolo para la evaluación de asociaciones*, México: Instituto de Investigaciones Sociales (UNAM) y El Colegio Mexiquense.

- Reglas de Operación del Programa 3x1 para Migrantes, para el ejercicio fiscal 2015. [http://www.sedesol.gob.mx/es/SEDESOL/Reglas\\_de\\_Operacion\\_3x1](http://www.sedesol.gob.mx/es/SEDESOL/Reglas_de_Operacion_3x1) [Última fecha de consulta: 23 de julio de 2015].
- Roberts, B., Frank, R., & Lozano-Ascencio, F. (2003). “Las comunidades migrantes transnacionales y la migración mexicana a Estados Unidos”. En Portes, A., Guarnizo, L., & Landolt, P. (coords.), *La globalización desde abajo: transnacionalismo migrante y desarrollo. La experiencia de Estados Unidos y América Latina*. México: FLACSO-México.
- Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL), “Información del Programa” [www.sedesol.gob.mx/en/SEDESOL/Informacion\\_del\\_Programa3x1\\_](http://www.sedesol.gob.mx/en/SEDESOL/Informacion_del_Programa3x1_) [Última fecha de consulta: 6 de julio de 2015].
- Tirado, R. (2010). “De la asociación: características y problemas” en M. Luna y C. Puga (coords.) *Nuevas perspectivas para el estudio de asociaciones*. España: IIS y Anthropos.
- U.S. Census Bureau, *2010 Census*. Summary file 1, Table PCT 11. <http://factfinder.census.gov/faces/tableservices/jsf/pages/productview.xhtml?src=CF> [Última fecha de consulta: 20 de octubre de 2015].
- Varela Petito, G. (2010). “Sentido y uso de la evaluación” en M. Luna y C. Puga (coords..) *Nuevas perspectivas para el estudio de asociaciones*. España: IIS y Anthropos.
- Vasilachis de Gialdano, I. (2006). “La investigación cualitativa” en I. Vasilachs de Gialdano, *Estrategas de investigación cualitativa*. Barcelona: Gedisa.

## ANEXO 1

### Guión de entrevista a miembros de la mesa directiva de la FCUZI Aplicado en mayo de 2014

Nombre:

Género:

Edad:

Escolaridad:

Asociación a la que pertenece:

Cantidad de miembros de la asociación (hombres y mujeres):

Actividad que desempeña o cargo que ocupa dentro de la organización:

#### **Eje 1. Capacidades organizacionales**

##### **1.1 Desempeño práctico o funcional**

1. ¿Cuáles son los objetivos de la asociación?

2. ¿En qué medida la asociación ha avanzado en el cumplimiento de sus objetivos?

3. ¿Cuenta la asociación con un plan de acción que contemple objetivos a largo plazo y metas tanto a corto como a mediano plazo para alcanzar sus objetivos?

3.1. ¿En qué consiste este plan de acción?

4. ¿Qué acciones se han llevado a cabo para el cumplimiento de objetivos?

5. ¿Considera que el pertenecer a la asociación le ha proporcionado beneficios como prestigio, contactos útiles, beneficios económicos o satisfacción personal?

5.1 ¿Y al resto de los miembros?

## **1.2 Desempeño organizativo**

6. ¿Quiénes participan en la toma de decisiones dentro de la asociación (tanto en opiniones como en decisiones)? (todos los asociados, las personas que dirigen la asociación y algunas más, sólo las personas que dirigen la asociación)
7. ¿Tienen reglamento escrito?
8. ¿Cuáles son las principales reglas que rigen a la asociación?
9. ¿Qué ocurre cuando un asociado rompe una regla?
10. ¿Con qué frecuencia las reglas de la asociación son modificadas?
11. ¿Qué costos (no sólo económicos) puede implicar el que un miembro desee salir de la asociación?
12. ¿Las alianzas o corrientes internas en la asociación son duraderas o de corta duración?
13. ¿Se informa a los asociados sobre acciones realizadas y estados financieros de la asociación? ¿Con qué frecuencia y cómo?
14. ¿Cómo está conformado el organigrama de la asociación?
15. ¿Hay en la asociación reglas, procedimientos o mecanismos para conciliar a los miembros cuando tienen intereses diversos?
16. ¿Cuando hay que resolver un asunto importante, la asociación por lo general sigue los procedimientos establecidos en el reglamento, se guía por reglas no escritas, o no se aplican reglas de ningún tipo y los asuntos se resuelven de acuerdo con la situación?
17. Si alguien no está de acuerdo con alguna decisión tomada por la autoridad interna, ¿qué hace? ¿hay alguna instancia ante la que se pueda quejar o presentar su inconformidad?
18. Al tomar decisiones, ¿se recurre a herramientas como la negociación, la discusión y el voto?
  - 18.1. ¿Cómo se da este proceso?
  - 18.2. ¿A cuál herramienta se recurre más?
  - 18.3. ¿Estos procedimientos están formalmente establecidos?

- 18.4.** ¿Todos los asociados participan en igualdad de condiciones?
- 18.5.** ¿Hay decisiones que se tomen sin recurrir a estos mecanismos?
- 19.** ¿Cómo me uno a la asociación?
- 20.** ¿Cómo se comunican entre los asociados?
- 21.** ¿Considera que la mayoría de los asociados están comprometidos con las causas y objetivos de la asociación?
- 22.** ¿Los representantes de la asociación pueden tomar decisiones según su propio criterio o reciben responsabilidades precisas?
- 23.** ¿Cuál es el nivel educativo con el que en general cuentan los miembros de la asociación?
- 24.** ¿Llevan a cabo actividades encaminadas a la profesionalización de los miembros de la asociación o de la comunidad fuera de la asociación?
- 25.** ¿Cómo se financia la organización?
- 26.** ¿Cuenta la organización con procedimientos para evaluarse a sí misma?
- 27.** ¿Qué están haciendo para acercar a las nuevas generaciones a la asociación?

## **Eje 2. Destrezas técnicas**

- 28.** En la asociación hacen o han hecho propuestas de políticas públicas?
- 29.** ¿Existe dentro de la asociación algún equipo especializado encargado de hacer proyectos y propuestas de políticas públicas?
- 30.** ¿Cómo se lleva a cabo este proceso de hacer proyectos y propuestas de políticas públicas?
- 31.** ¿Ha habido casos en los que se recurra al apoyo de la comunidad para el diseño de las propuestas?

## **Eje 3. Destrezas políticas**

- 32.** ¿Cómo son sus relaciones con el gobierno de México?
- 32.1** ¿Estas relaciones son formales o informales?

**32.2** ¿Han llevado a cabo proyectos en conjunto con el gobierno de México?

**32.3** ¿Han tenido alguna influencia en política pública en México?

**33.** ¿Cómo son sus relaciones con el gobierno de Estados Unidos?

**33.1** ¿Estas relaciones son formales o informales?

**33.2** ¿Han llevado a cabo proyectos en conjunto con el gobierno de Estados Unidos?

**33.3** ¿Han tenido alguna influencia en política pública en Estados Unidos?

**34.** ¿Utilizan o han utilizado alguna de las siguientes herramientas? ¿Cómo?:

Cabildeo

Participación en consejos

Controles y auditorías

Presentación de casos legales

Campañas de opinión pública

Protestas

Movilizaciones sociales

Audiencias con funcionarios públicos

Trabajo conjunto con técnicos especializados

Articulación entre las distintas instancias de la sociedad civil y vínculos con otras organizaciones del mismo tipo

Generación de información estratégica.

## **Otros**

**35.** ¿Cuál diría que ha sido el mayor éxito de la asociación? ¿A qué cree que se deba que hayan podido conseguir esto?

**36.** ¿Cuál diría que es la mayor dificultad a la que la asociación a la que pertenece se enfrenta actualmente?

**37.** ¿Conoce a otros miembros de la asociación que me puedan contestar la entrevista?

## ANEXO 2

### Guión de entrevista al secretario de proyectos de la FCUZI Aplicado en mayo de 2014

Nombre:

Género:

Edad:

Escolaridad:

#### Eje 1. Capacidades organizacionales

##### 1.1 Desempeño práctico o funcional

1. ¿Cuáles son los objetivos de la asociación?
2. ¿En qué medida la asociación ha avanzado en el cumplimiento de sus objetivos?
3. ¿Considera que el pertenecer a la asociación le ha proporcionado beneficios como prestigio, contactos útiles, beneficios económicos o satisfacción personal?
  - 3.1. ¿Y al resto de los miembros?

##### 1.2 Desempeño organizativo

4. ¿Considera que la mayoría de los asociados están comprometidos con las causas y objetivos de la asociación?
5. ¿Cuál es el nivel educativo con el que en general cuentan los miembros de la asociación?
6. ¿Llevan a cabo actividades encaminadas a la profesionalización de los miembros de la asociación o de la comunidad fuera de la asociación?
7. ¿Cuenta la organización con procedimientos para evaluarse a sí misma?

8. ¿Qué están haciendo para acercar a las nuevas generaciones a la asociación?

## **Eje 2. Destrezas técnicas**

9. En la asociación hacen o han hecho propuestas de programas sociales, proyectos sociales o políticas públicas? ¿Cuáles?

10. ¿Hay conocimiento dentro de la asociación acerca de la articulación entre proyectos, programas y políticas?

11. ¿Existe dentro de la asociación un equipo especializado encargado de el diseño, implementación y evaluación de propuestas de políticas públicas?

12. ¿Cómo se lleva a cabo este proceso de hacer proyectos y propuestas de políticas públicas? ¿Qué procedimiento?

13. Al diseñar propuestas, ¿la asociación tiene claridad en el contexto en el que se aplicaría esta propuesta?

14. ¿La asociación tiene conocimiento del funcionamiento tanto informal como formal del gobierno?

14.1. ¿En dónde y cómo adquirieron este conocimiento?

15. ¿Hay claridad en los procedimientos administrativos y normativos gubernamentales?

15.1 ¿En dónde y cómo adquirieron este conocimiento?

16. ¿Elaboran diagnósticos para las propuestas? ¿Cómo?

17. ¿Utilizan algún método de análisis de alternativas (costo-beneficio, costo-eficiencia, etc.)? ¿Cuál?

18. ¿Considera que se reflejan los objetivos y metas que plantea la asociación en sus propuestas?

19. ¿Cómo se formulan los objetivos y las metas de las propuestas?

20. ¿Se apoya la organización de especialistas externos para este proceso?

21. ¿Que metodologías y mecanismos utiliza la asociación en el diseño de propuestas?

22. ¿Hay claridad en las tareas y funciones de los actores involucrados cuando la asociación lleva la implementación de alguna política?
23. ¿Cómo se administran los recursos de los proyectos o propuestas de políticas?
24. ¿Utiliza la asociación mecanismos de control, seguimiento y monitoreo de los proyectos que implementa?
25. ¿En qué consisten estos mecanismos?
26. ¿Tiene la asociación experiencia en la implementación de propuestas?
27. ¿En qué propuestas ha contribuido en la implementación y de qué forma?
28. ¿Cómo se evalúan las propuestas por parte de la asociación? ¿Bajo qué criterios?
29. ¿Las evaluaciones realizadas han sido favorables?
30. ¿Quiénes realizan estas evaluaciones?
31. ¿Cuenta la asociación con técnicas de sistematización de experiencias en propuestas de políticas públicas?
32. ¿En qué consisten estas técnicas?
33. ¿Ha habido casos en los que se recurra al apoyo de la comunidad para el diseño de las propuestas?

### **Eje 3. Destrezas políticas**

34. ¿Cómo son sus relaciones con el gobierno de México?
  - 34.1. ¿Estas relaciones son formales o informales?
  - 34.2. ¿Han llevado a cabo proyectos en conjunto con el gobierno de México?
  - 34.3. ¿Han tenido alguna influencia en política pública en México?
35. ¿Cómo son sus relaciones con el gobierno de Estados Unidos?
  - 35.1. ¿Estas relaciones son formales o informales?
  - 35.2. ¿Han llevado a cabo proyectos en conjunto con el gobierno de Estados Unidos?

**35.3.** ¿Han tenido alguna influencia en política pública en Estados Unidos?

**36.** ¿Utilizan o han utilizado alguna de las siguientes herramientas? ¿Cómo?:

Cabildeo

Participación en consejos

Controles y auditorías

Presentación de casos legales

Campañas de opinión pública

Protestas

Movilizaciones sociales

Audiencias con funcionarios públicos

Trabajo conjunto con técnicos especializados

Articulación entre las distintas instancias de la sociedad civil y vínculos con otras organizaciones del mismo tipo

Generación de información estratégica

### **Otros**

**37.** ¿Cuál diría que ha sido el mayor éxito de la asociación? ¿A qué cree que se deba que hayan podido conseguir esto?

**38.** ¿Cuál diría que es la mayor dificultad a la que la asociación a la que pertenece se enfrenta actualmente?

**39.** ¿Conoce a otros miembros de la asociación que me puedan contestar la entrevista?

## ANEXO 3

### Eje 1. CAPACIDADES ORGANIZACIONALES

#### 1.1. DESEMPEÑO PRÁCTICO O FUNCIONAL

VARIABLE		INDICADOR	PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN
Efectividad (o eficacia)	Efectividad (o eficacia). Resultados	Avance en el cumplimiento de objetivos de la asociación	¿En qué medida la asociación ha avanzado en los objetivos que tiene planteados? ¿En el cumplimiento de cuáles objetivos se ha avanzado?
		Plan de acción (que contemple objetivos de largo plazo y metas tanto de corto como de mediano plazo)	¿Cuenta la asociación con un plan de acción (estratégico) para alcanzar esos objetivos? ¿En qué consiste este plan de acción?
	Efectividad (o eficacia). Técnica	Procedimientos para llevar a cabo el plan de acción	¿Cuáles son los procedimientos utilizados para llevar a cabo el plan de acción?
	Efectividad (o eficacia). Valores	Coherencia entre los resultados alcanzados y los valores y principios de la asociación	¿Los resultados que la asociación ha producido son válidos, desde el punto de vista de sus valores y principios?
	Efectividad (o eficacia). Intercambio	Beneficios de las acciones de la organización a sus propios asociados y para ella misma	¿Proporciona la asociación beneficios a sus miembros como prestigio, contactos útiles, beneficios económicos o satisfacción personal?
			¿Cuán provechosas han sido para la asociación las relaciones que ha establecido con otras asociaciones o personas?
Eficiencia	Eficiencia	Logro de resultados al menor costo (utilización óptima de recursos para obtener resultados)	Para lograr sus objetivos, ¿cómo se han utilizado recursos como el tiempo, las instalaciones, la participación voluntaria y los recursos financieros?

Elaboración propia con base en Puga, C. & Luna, M. (coords.) (2012). *Protocolo para la evaluación de asociaciones*, México: Instituto de Investigaciones Sociales (UNAM).

## 1.2. DESEMPEÑO ORGANIZATIVO

VARIABLE		INDICADOR	PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN
Reglas de decisión y esquemas de participación	Legitimidad	Legitimidad en el proceso de toma de decisiones.	¿Los asociados consideran que la mayor parte de las decisiones (y los procedimientos para tomarlas) son adecuadas?
	Transparencia	Participación de los asociados en la toma de decisiones	En cuanto a la toma de decisiones, ¿quiénes participan? (todos los asociados, las personas que dirigen la asociación y algunas más, sólo las personas que dirigen la asociación)
		Establecimiento de las reglas básicas para tomar decisiones	¿Los procedimientos para la toma de decisiones están formalmente establecidos?
			¿Cuáles son estos procedimientos?
		Modificación de reglas específicas	¿Las reglas específicas son establecidas y modificadas por los propios participantes cada vez que lo consideran oportuno?
		Importancia de las reglas formales e informales	Cuando hay que resolver un asunto importante, la asociación por lo general sigue los procedimientos establecidos en el reglamento, se guía por reglas no escritas, o no se aplican reglas de ningún tipo y los asuntos se resuelven de acuerdo con la situación?
		Transparencia en las decisiones y reglas	¿Los miembros están convencidos de que las decisiones y las reglas en las que se basa la asociación son transparentes?
	Salida	Control sobre la salida	Si un miembro desea salir de la organización, ¿puede irse, pero resulta una decisión costosa para él, o se va sin mayor problema?
			¿Qué costos puede implicar esto para el miembro?
	Grupos y alianzas	Alianzas, grupos y corrientes internas	¿Hay alianzas o corrientes internas en la asociación?
			¿Cómo son estas alianzas?
			¿Estas alianzas son duraderas o coyunturales?

	Rendición de cuentas	Información a los asociados sobre asuntos de la asociación	¿Con qué frecuencia se informa a los asociados sobre asuntos que les competen (actividades de la organización y estados financieros)?
			¿Cuenta la asociación con procedimientos bien definidos para rendir cuentas a sus asociados? ¿O son variados e informales?
			¿Cuáles son estos procedimientos?
	Esquemas de participación	División de atribuciones para participar en los procesos de toma de decisión	¿La asociación cuenta con organigrama?
			¿Este organigrama está dividido de forma horizontal o vertical?
			¿El organigrama especifica las funciones de los diferentes órganos o tareas de los asociados o mas bien divide las diferentes funciones de manera general y flexible?
		Rotación de liderazgo	¿La asociación cuenta con mecanismos de rotación de liderazgos?
		Participación de los asociados en actividades de la asociación	¿Cuán activamente participa la mayoría de los miembros en las tareas que realiza la asociación?
			¿De qué manera participan?
		Trato hacia los participantes en los procesos de toma de decisiones	Cuando debe resolverse un problema importante, ¿los asociados tienen acceso a la información necesaria?
			¿En los procesos de toma de decisiones los asociados pueden opinar?
			¿Todos los asociados tienen posibilidad de participar en decisiones finales?
Participantes “externos”	¿Es frecuente que personas externas a la asociación participen en la toma de decisiones?		
	¿Estas personas tienen sólo voz o tienen voz y voto?		
Procedimientos y mecanismos de decisión	Negociación	Reglas para conciliar los intereses divergentes	¿Hay en la asociación reglas, procedimientos o mecanismos para conciliar los intereses divergentes o contrapuestos de sus asociados?

		Negociación	¿Cuáles son estas reglas?
			¿Cuenta la asociación con una instancia ante la cual sea posible inconformarse sobre alguna decisión tomada por una autoridad?, ¿Cuál es esta instancia?
			¿Qué peso tiene la negociación en la toma de decisiones?
			¿Cómo se da esta negociación?
			¿Tiene más peso la negociación (en la que cada parte debe ceder algo para encontrar una solución intermedia) u otros factores como las razones y argumentos que se exponen, el voto o la autoridad de los líderes?
	Deliberación	Consenso mediante deliberación	¿Recurre la asociación a la deliberación para definir sus problemas, procesar controversias, elegir cursos de acción y arribar a un consenso activo?
			¿Qué peso tiene la deliberación en la toma de decisiones?
			¿Cómo se da esta deliberación?
		Intervención de los asociados	¿Todos los asociados participan en la deliberación en igualdad de condiciones?
		Estimulación de la deliberación	¿La asociación ha creado sistemas regulados para estimular la deliberación?
	Voto	Recurrencia al voto	¿Cuan a menudo se recurre a la votación para decidir sobre cuestiones importantes?
			¿Hay decisiones que se tomen de forma tácita y no mediante votación, negociación o deliberación?
		Voto	¿Tiene más peso el voto u otros factores como la negociación, la deliberación o la autoridad de los líderes?
		Grado de cohesión	¿Qué grado de cohesión hay entre los miembros?

Cohesión e identidad	Cohesión e identidad	Compromiso de los asociados	¿Los asociados están comprometidos con las causas y objetivos de la asociación?
			¿Cuán activamente participan los asociados en actividades de la asociación?
		Sentimiento de identidad	¿Hay un fuerte sentido de identidad y de cuerpo entre los asociados?
			¿Entre los asociados hay coincidencia sobre valores y creencias?
		Solidaridad	¿Hay un sentimiento generalizado de solidaridad entre los miembros?
	Comunicación	Sistema de comunicación	¿La comunicación es efectiva dentro de la asociación?, ¿Qué tanto hay conflictos o malos entendidos?
Confianza	Confianza entre los asociados	¿Existe confianza entre los asociados y de los asociados hacia la mesa directiva?	
Dirigencia	Representación	Facultades de los representantes	¿Las personas que representan a actores, intereses o posiciones dentro de la asociación, están facultados por sus representados para tomar decisiones según su propio criterio o reciben atribuciones y responsabilidades precisas?
	Liderazgo	Capacidad de los dirigentes	¿Qué tanta capacidad tienen los dirigentes para prevenir conflictos, evitarlos o superarlos, así como de reducir diferencias entre los asociados?
		Funciones de los dirigentes	¿Los dirigentes de la asociación cumplen más con funciones de coordinadores o de autoridades para definir objetivos, diseñar estrategias y establecer cursos de acción aceptables para los asociados?
			¿Los dirigentes cuentan con un amplio margen de confianza y lealtad por parte de los asociados?
Medios de observancia	Medios individuales de observancia	Beneficios adicionales a los asociados	¿La asociación proporciona a sus miembros beneficios como prestigio, contactos útiles, beneficios económicos, o satisfacción personal?

			¿Estos beneficios son personales o de grupo?
	Medios colectivos de observancia	Sistema de recompensas y sanciones	¿La asociación cuenta con un mecanismo efectivo de recompensas y sanciones por hacer cumplir sus decisiones?
			¿Qué consecuencias tiene violar las reglas de la asociación?
			¿El sistema de recompensas y sanciones está basado en normas o reglas altamente institucionalizadas o interiorizadas?
Certidumbre económica	Autofinanciamiento	Estrategias de autofinanciamiento	¿Cuenta la asociación con estrategias de autofinanciamiento?
			¿En qué consisten esas estrategias?
		Porcentaje de autofinanciamiento	¿Qué porcentaje del financiamiento de la organización proviene del autofinanciamiento?
	Manejo de recursos	Equipo especializado en manejo de recursos	¿Existe un equipo especializado encargado del manejo de recursos?
		Infraestructura	¿Se cuenta dentro de la asociación con infraestructura moderna?
			¿Esta infraestructura pertenece a la organización, a los asociados, o a entidades externas?
Evaluación de la propia experiencia	Mecanismos de evaluación	Sistematización y evaluación	¿La asociación sistematiza y evalúa constantemente su propia experiencia?
			¿Cómo se lleva a cabo esta evaluación? ¿Mediante la construcción de indicadores?
	Instancia evaluadora	Instancia evaluadora	¿Quién lleva a cabo la evaluación?
	Existencia de réplica	Existencia de réplica	¿La evaluación es utilizada por la asociación para determinar si replicar o dejar de llevar a cabo acciones?

Elaboración propia con base en Puga, C. & Luna, M. (coords.) (2012). *Protocolo para la evaluación de asociaciones*, México: Instituto de Investigaciones Sociales (UNAM) y El Colegio Mexiquense; y en Canto Chac, Manuel (coord.) (2002b). *Lo cívico en lo público*. México: Centro de Estudios Sociales y Culturales Antonio de Montesinos A. C.

## Eje 2. DESTREZAS TÉCNICAS

VARIABLE	INDICADOR	PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN
Concepción de las políticas públicas	Conocimiento acerca de la articulación entre proyectos, programas y políticas	¿Hay conocimiento dentro de la asociación acerca de la articulación entre proyectos, programas y políticas?
Diseño de propuestas	Equipo especializado	¿Existe dentro de la asociación un equipo especializado encargado de el diseño, implementación y evaluación de propuestas de políticas públicas?
		¿Se apoya la organización de especialistas externos?
	Claridad en el contexto en el que actuaría la propuesta	Al diseñar propuestas, ¿la asociación tiene claridad en el contexto en el que se aplicarían?
	Conocimiento del funcionamiento del gobierno	¿La asociación tiene conocimiento del funcionamiento tanto informal como formal del gobierno?
		¿En dónde y cómo adquirieron este conocimiento?
	Capacidad de elaboración de diagnósticos	¿Cómo se elaboran los diagnósticos para las propuestas?
	Métodos de análisis de alternativas	¿Utilizan algún método de análisis de alternativas (costo-beneficio, costo-eficiencia, etc.)? ¿Cuál?
	Establecimiento de metas y objetivos claros	¿Son claros los objetivos y metas que plantea la asociación en sus propuestas?
Metodologías y mecanismos para su operación	¿Que metodologías y mecanismos utiliza la asociación en el diseño de propuestas?	
Implementación de propuestas	Procedimientos administrativos y normativos gubernamentales	¿Hay claridad en los procedimientos administrativos y normativos gubernamentales? ¿Cómo adquirieron ese conocimiento?
	Claridad en las tareas y funciones de los actores involucrados	¿Hay claridad en las tareas y funciones de los actores involucrados cuando la asociación lleva la implementación de alguna política?

	Administración de recursos	¿Tiene la organización capacidad de administrar los recursos de los proyectos?
	Mecanismos de control, seguimiento y monitoreo	¿Utiliza la asociación mecanismos de control, seguimiento y monitoreo de los proyectos que implementa?
		¿En qué consisten estos mecanismos?
	Experiencia en implementación	¿Tiene la asociación experiencia en la implementación de propuestas?
¿En qué propuestas ha contribuido en la implementación y de qué forma?		
Evaluación de propuestas	Mecanismos y criterios de evaluación	¿Cómo se evalúan las propuestas por parte de la asociación? ¿Bajo qué criterios?
		¿Quiénes realizan estas evaluaciones?
	Sistematización de experiencias	¿Cuenta la asociación con técnicas de sistematización de experiencias en propuestas de políticas públicas?
		¿En qué consisten estas técnicas?

Elaboración propia con base en Canto Chac, Manuel (coord.) (2002b). *Lo cívico en lo público*. México: Centro de Estudios Sociales y Culturales Antonio de Montesinos A. C.

### Eje 3. DESTREZAS POLÍTICAS

VARIABLE	INDICADOR	PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN
Articulación con otros actores	Tipo de articulación (redes estructurales, coyunturales, proyecto)	¿Tiene la asociación vínculos con otras organizaciones civiles?
		¿Cómo se articulan estas relaciones?
	Actores (civiles y sociales)	¿Con qué otros actores tiene vínculos la asociación?
Corresponsabilidad con el gobierno	Fases de la política en las que se incide	¿En qué programas y proyectos incide la asociación?
		¿En qué fases de estas políticas y proyectos se incide?
	Nivel de participación (consulta, programa, proyecto, consultoría)	¿Cuál es el nivel de participación con el que incide la federación en cada una de estos programas y proyectos?
	Vías para la relación (institucional, informal)	¿La relación de la asociación con el gobierno es institucional o informal?
	Instrumentos para el establecimiento de relaciones institucionales (convenio, acuerdo, contrato)	¿La relación entre la asociación y el gobierno ha sido establecida mediante la utilización de instrumentos tales como convenios, acuerdos y contratos?

Elaboración propia con base en Canto Chac, Manuel (coord.) (2002b). *Lo cívico en lo público*. México: Centro de Estudios Sociales y Culturales Antonio de Montesinos A. C.

Eje 4. ARRAIGO SOCIAL

VARIABLE		INDICADOR	PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN
Articulación y negociación con los diferentes actores que integran la comunidad, territorio o sector	Intervención de la comunidad	Construir la propuesta o proyecto junto con los actores involucrados en la demanda a través de una planeación participativa	¿La asociación tiene contacto con diferentes actores de la comunidad en la que lleva a cabo sus actividades?
			¿Se han elaborado propuestas de proyectos junto con actores de la comunidad que no pertenezcan a la asociación?
Presencia en el territorio o sector	Experiencia previa	Implementación y evaluación de iniciativas anteriores	¿Tiene la asociación experiencia en implementación y evaluación de iniciativas?
		Ubicación de la organización por diversos sectores de la comunidad territorial, relacionados con la temática o demanda de trabajo	¿Es conocida la asociación dentro de la comunidad en donde trabaja? ¿Consideran los miembros que su trabajo es reconocido en la comunidad donde trabajan?

Elaboración propia con base en Canto Chac, Manuel (coord.) (2002b). *Lo cívico en lo público*. México: Centro de Estudios Sociales y Culturales Antonio de Montesinos A. C.