



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA
UNIDAD IZTAPALAPA**

DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

POSGRADO EN CIENCIAS ANTROPOLÓGICAS

**REDES DE PODER Y ORGANIZACIONES CIVILES.
ANTROPOLOGÍA POLÍTICA DE LAS ORGANIZACIONES CIVILES
DE LA CIUDAD DE MÉXICO**

Israel Palma Cano

Para optar por el título de doctor en Ciencias Antropológicas

Director: Dr. Scott Robinson
Lectores: Dra. Jacqueline Butcher García-Colín
Dr. Alfredo Villafranca Quinto

México, DF

Octubre de 2009

AGRADECIMIENTOS

Expreso mi agradecimiento por su invaluable apoyo a las correspondientes autoridades del Posgrado en Ciencias Antropológicas de la Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa, así como a las del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología del gobierno federal mexicano.

Al Dr. Scott Robinson por la dirección de la presente investigación. A los doctores Jacqueline Butcher García-Colin del Centro Mexicano para la Filantropía, Alfredo Villafranca Quinto del Instituto Tecnológico Autónomo de México y a Gustavo Verduzco de El Colegio de México por leer el manuscrito en múltiples ocasiones y señalarme comentarios de gran valor.

A los integrantes de Ecomunidades, Red Ecologista de la Cuenca de México, Centro de Estudios Sociales y Centro de Investigaciones Aplicadas, así como a la Unión Nacional de Organizaciones Regionales Campesinas Autónomas por sus testimonios vertidos. Particularmente a Miguel Valencia Mulkay, Eloy Vázquez Guzmán, Juan Martín Pavón Buendía, Alicia Moreno Aquino y Servando Olivarría.

A aquellas amistades que siguieron de cerca el desarrollo de la investigación. A José Luis, Gloria, Ana, Claudia y Alicia por su fortaleza, amor, valentía y afecto.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	6
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	12
CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO	17
1.1. Análisis de redes	17
1.2. Antropología política procesualista	22
1.2.1. Lo político	23
1.2.2. El campo	25
1.3. La teoría del poder social y de las unidades operantes	28
1.3.1. La teoría del poder social	29
1.3.2. El modelo de las unidades operantes	35
1.4. Recapitulación	47
CAPÍTULO 2. EL EJERCICIO DE LA POLÍTICA EN MÉXICO: FORMALISMO INSTITUCIONAL Y RELACIONES DE PODER	50
2.1. El sistema político mexicano como estructuras de poder	52
2.1.1. El presidente, el Estado, el partido y la institucionalidad	52
2.1.2. La sociedad civil en México	73
2.2. Estructuras de poder	77
2.3. Conclusión	84
CAPÍTULO 3. ECOMUNIDADES, RED ECOLOGISTA AUTÓNOMA DE LA CUENCA DE MÉXICO	86
3.1. Los orígenes	86
3.2. El Consejo Consultivo para el Desarrollo Sustentable	90
3.3. La consolidación institucional	95
3.4. Movilización en torno a las políticas de transporte urbano	110
3.5. El Foro Mundial del Agua y la privatización del vital líquido	116

3.6. Las empresas constructoras de casas y el medio ambiente	126
3.7. Conclusión	129
CAPÍTULO 4. CENTRO DE ESTUDIOS SOCIALES.	
CENTRO DE INVESTIGACIONES APLICADAS	133
4.1. Los orígenes	133
4.2. La organización de múltiples rostros	138
4.3. La consolidación institucional	146
4.4. La abundancia de los recursos públicos	166
4.5. Las organizaciones civiles producen empresas	178
4.6. Cómo conseguir poder asignado y formar una APN	181
4.7. Conclusión	182
CAPÍTULO 5. UNIÓN NACIONAL DE ORGANIZACIONES REGIONALES CAMPESINAS AUTÓNOMAS, AC	
5.1. Los orígenes	185
5.2. Las reformas al 27 constitucional y la firma del TLCAN	189
5.3. La consolidación institucional	201
5.4. Organizaciones desprendidas de la UNORCA	212
5.5. Movilización en torno a la revalorización del campo	217
5.6. El pacto entre el Estado y el campo del gobierno panista	224
5.7. La capitalización política	228
5.8. Conclusión	234
CAPÍTULO 6. ANÁLISIS DE LOS ESTUDIOS DE CASO	
6.1. Estructura organizativa	236
6.2. Formalidad y profesionalización	242
6.3. Gobierno y acción social	247
6.4. Entorno socio-político	264
6.5. Conclusión	267

CAPÍTULO 7. CONCLUSIÓN GENERAL: ANTROPOLOGÍA DEL PODER Y ORGANIZACIONES CIVILES	280
7.1. Formalidad jurídica, institucionalismo y relaciones de poder	281
7.1.1. La norma jurídica	281
7.1.2. El discurso del institucionalismo	284
7.1.3. Lo formal y el poder	288
7.2. Capital social y relaciones de poder	292
7.3. Organizaciones civiles y teoría social	300
7.3.1. El tercer sector	302
7.3.2. La teoría de la sociedad civil	310
7.3.3. Organizaciones civiles, teoría y relaciones de poder	316
7.4. Epílogo	319
BIBLIOGRAFÍA	323

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones civiles han tenido una presencia cada vez mayor en el escenario social del país y en el terreno global. Se atribuye su nacimiento y desarrollo a fenómenos políticos y sociales de gran envergadura como el quiebre del socialismo en la Europa oriental, la lucha de la sociedad civil contra regímenes políticos autoritarios o populistas, la crisis del Estado Benefactor, la efervescencia de los llamados Nuevos Movimientos Sociales y al creciente descrédito de los organismos políticos de mediación convencional entre la sociedad civil y el Estado, como son los sindicatos y los partidos políticos.

Estos organismos compuestos por ciudadanos participan activamente en diferentes terrenos, tanto sociales como políticos. Se habla, por ejemplo, de ciertas cualidades respecto a sus alcances e intereses; se considera que son organismos que construyen y redefinen el espacio público y que son vehículos de demandas sociales, pero no buscan el acceso al poder político mediante instancias institucionales. Se habla también de que sus acciones más que buscar competir o desplazar a las instituciones públicas, en la producción y distribución de bienes y servicios a los sectores más desprotegidos, se centran en fomentar la complementariedad Estado-Sociedad Civil en acciones de desarrollo. En general, operan como representantes de diversos sectores civiles, lo que deviene en un mosaico de contratos sociales entre sectores de la sociedad y el poder.

Estas formas de asociación ciudadana han llamado la atención en cuanto a su flexibilidad en la operación cotidiana y en las labores de gobierno, administración y acción social. Corrientes teóricas de las ciencias sociales han centrado su análisis en estos sujetos, como las teorías de la Sociedad Civil y el Tercer Sector; las que subrayan su horizontalidad, profesionalidad, civilidad y sus intereses eminentemente cívicos. Las caracterizan, además, como organizaciones productoras de bienes y servicios sin ánimo de lucro y democratizadoras de un orden socio-político.

Se habla de ellas también como portadoras y reproductoras de capital social y de una cultura ciudadana democrática. A través de los insumos que producen y reproducen con sus

acciones abonan y fortalecen las instituciones democráticas. Al tiempo que capitalizan el descrédito de las tradicionales instituciones de representación política, su presencia se considera una crítica a la democracia procedimental, representativa e institucional; ya que ésta exige una participación pasiva de los ciudadanos en aras de que las élites políticas tomen las decisiones. Mediante estas organizaciones civiles, grupos particulares de la sociedad civil participan activamente con intereses eminentemente públicos.

Como organizaciones cívicas de nuevo cuño, también se comenta, se alejan de los tradicionales organismos de representación caracterizados por su burocratización y sus intereses particulares de mantener e incrementar su influencia y poder. Por el contrario, estos organismos cívicos, se dice, tienen un respeto por las normas y leyes jurídicas, así como por la institucionalidad socio-política. De tal suerte que el fortalecimiento y eficiencia de estas organizaciones está directamente relacionado con la maduración de un orden social y político democrático. Se habla, adicionalmente, de que estas organizaciones han logrado construir, en su interior, un orden organizacional debidamente estructurado en órganos de gobierno, administración y acción social; y a su exterior, en un entorno socio-político, se habla de que son capaces de relacionarse profesionalmente con otras instituciones públicas y/o privadas en aras de un objetivo público común, sin un interés particular.

Sin embargo, la presente investigación busca mostrar un aspecto abstraído de los estudios convencionales, donde se presentan las organizaciones civiles como redes de intercambios de recursos y favores, y no como sujetos formales, como suelen ser presentados por los discursos dominantes.

La investigación se divide en siete capítulos. En el primero se expone el marco teórico, donde se recuperan las contribuciones de los estudios de redes, particularmente porque evitan la observación de las unidades de investigación de forma atomizada, es decir, individual, aislada y autónoma. Por el contrario, las presenta insertas en diversas redes de relaciones simétricas y asimétricas donde se intercambian diversos recursos a partir de relaciones basadas en la solidaridad y en las diferencias de poder. La antropología política

procesualista hace acto de presencia con su contribución de las nociones de lo político y campo. La red, que se constituye a partir de múltiples intercambios simétricos y asimétricos, bien puede ser vista como un campo, donde toda persona tiene múltiples vínculos con otras. Es un campo político, pues se caracteriza por constituirse a partir de relaciones e intercambios de carácter público, donde se ponen en juego metas y se alcanzan acuerdos con involucramiento del uso diferenciado del poder. En este terreno o arena, individuos o facciones buscarán manejar en provecho propio los recursos que poseen, en aras de mantenerlos, aumentarlos y consolidarlos. Y remata el marco teórico con una última contribución, la teoría antropológica del poder. Con lo anterior, se observa la presencia de una fenomenología que da cuerpo a los actores y redes sociales, los cuales encuentran un concepto que los articula y los define: el poder. La idea central es que los actores se constituyen a través de intercambios donde se conceden recursos que buscan controlar, pues éstos pueden ser la base de su poder.

El capítulo segundo expone un contexto social más amplio donde tiene cabida el diseño institucional formal del régimen de gobierno en México y el ejercicio cotidiano de dicho poder, presentándose las relaciones sociedad civil-Estado convencionales o dominantes. A través de un breve pero puntual recorrido se observa al Estado, al sistema político y a la sociedad civil coexistiendo mediante arreglos, alianzas, intercambios formales e informales. Mientras que un orden político democrático exige para su logro, un Estado con el monopolio legítimo de la coacción física, que obligue y respete un orden legal-formal, lo que se observa en México es un Estado cuya hegemonía constantemente es impugnada y desafiada por diferentes poderes o contrapoderes locales, regionales y nacionales, tornándose en un espacio procesual cuya arquitectura interna y dirección están sujetas a constantes negociaciones, alianzas y arreglos entre diversos actores.

El ejercicio del poder político en México, nos muestra que las costumbres y formas antidemocráticas, presentes en la historia reciente del país, no son ajenas a las organizaciones civiles. La relación Estado-sociedad civil no es del todo ajena a los mecanismos de intermediación antidemocráticos y formas de participación social burocrática-corporativas.

En los capítulos tercero, cuarto y quinto, se presentan los tres estudios de caso, con el mismo orden se expone ECOMUNIDADES, Red Ecologista Autónoma de la Cuenca de México, la cual es una organización de preocupación medio ambiental y recursos naturales. El Centro de Estudios Sociales y el Centro de Investigaciones Aplicadas, aunque nominalmente son dos organizaciones, en términos operativos es sólo una, con una preocupación por el diseño y ejecución de proyectos de investigación y desarrollo. Por último, la Unión Nacional de Organizaciones Regionales Campesinas Autónomas, cuyo objeto social se centra primordialmente en la representación y apoyo al sector campesino. En cada estudio de caso se observaron y expusieron las mismas variables, la estructura organizacional, tipo de poder dominante al interior de las organizaciones, diferenciación de órganos de autoridad y acción social, formalización y profesionalización de la vida interna, acciones para captar recursos humanos y monetarios, formas de participación social en aras de promover políticas públicas.

El capítulo sexto es una síntesis y análisis comparativo de los tres estudios de caso. Tiene como propósito caracterizar con mayor precisión las organizaciones que fueron objeto de estudio de la investigación. Se recuperan dos aspectos básicos, elementos de orden organizacional y de participación social en un entorno socio-político. La finalidad es tomar en cuenta las preocupaciones paradigmáticas de las dos corrientes teóricas que dominan la investigación de las organizaciones civiles, la teoría del Tercer Sector, preocupada más por cuestiones estructurales, y de la Sociedad Civil, que atiende más aspectos de acción social. En cuanto a la composición estructural de la organización se puso atención en la presencia central del liderazgo, la conformación de una cultura compartida, los medios de socialización de normas formales e informales, los mecanismos organizacionales de control, integración y exclusión de miembros, entre otros. En cuanto a la participación social, se puso particular atención a las tareas de centralización, unificación y dirección de la participación ciudadana, la estructuración y el procesamiento de intereses generales y particulares, la movilización de demandas ciudadanas en la esfera pública, la negociación de intereses ante agencias de gobierno, y, en general, en la mediación que cumplen entre la sociedad civil y el Estado. Se termina el capítulo con el señalamiento de puntos conclusivos

agrupados en tres aspectos: orden organizacional, gobierno y acciones en un entorno socio-político.

El capítulo séptimo, y último, es una sección conclusiva de la investigación en la que se abordan tres tópicos básicos en los estudios de las organizaciones civiles. Primero, el tema de la formalidad jurídica y el institucionalismo; segundo, el capital social; y tercero, las teorías de la Sociedad Civil y el Tercer Sector. Se presentan las tesis básicas de dichos discursos y se contraponen con los resultados arrojados. Sobre los primeros dos puntos descansan las nociones que hoy en día explican la causa del fortalecimiento, presencia y eficacia de las organizaciones civiles. El último punto tiene como propósito exponer la formalidad de ambas teorías, sus alcances y, particularmente, sus límites en la explicación del fenómeno en el contexto mexicano.

Se atribuye el fortalecimiento de las organizaciones civiles a su apego a la formalidad jurídica y a una institucionalidad de su vida interna y de su participación social. Los discursos jurídico e institucional tienen como propósito fundar un orden mediante el establecimiento de una normatividad formal, la cual se caracteriza por ser externa, obligatoria, procedente de una autoridad legal-legítima, objetiva e impersonal, abstracta y general. A través de esta normatividad se busca ordenar las conductas a partir de papeles o cargos funcionales e impersonales. Así pues, a partir de estas nociones, se piensa, las organizaciones civiles desarrollarán y consolidarán una vida interna apegada a patrones estandarizados de conducta orientados por pautas impersonales y generarán una participación en la arena social apegada a una vida institucional acorde con el diseño de las democracias modernas y liberales. Por otro lado, el discurso formal del capital social le imputa mayor generación de solidaridad a la vida interna y a la participación social de la organización civil, en tanto cuenta con mayor cantidad de vínculos simétricos. Lo anterior redundará, además, en un mayor fortalecimiento de las instituciones democráticas. De ahí que se presente el discurso en su formalidad como procedimientos de orientación estructural y subjetiva que buscan vigorizar las asociaciones civiles y las instituciones democráticas.

Por el contrario, lo que se subraya en la investigación es que el orden social fundado en las organizaciones está sustentado en buena parte en estructuras de poder acompañadas de una normatividad informal, caracterizada por ser interna o de relaciones fincadas en la cercanía social, basada en normas no escritas y compromisos personales y grupales, procedente de una autoridad de poder de algún líder social. En general, se observó la vida institucional de las organizaciones como cualidades procesuales, dinámicas, prácticas, las cuales constantemente se definen y redefinen a partir de intercambios de poder. La vida institucional y jurídica de estas entidades está lejos de ser una entidad con un diseño plano, sólido y rígido, lo que deviene en una suerte de espacio o red vertical donde cotidianamente se construyen y procesan demandas e intereses generales y particulares. En lo que respecta al capital social, se insiste en que las organizaciones civiles se tornan en estructuras de liderazgos centralizados, verticales, donde toman cuerpo subgrupos o élites que concentran el poder, la representación y la mediación de la participación de los sectores civiles. Lejos de fomentar valores y virtudes cívicas, en la práctica se construye un cuerpo normativo personal, privado, donde los compromisos personales construyen un orden de mayor certidumbre para los individuos que los valores, normas y virtudes cívicas de orientación liberal y democrática, pues los adaptan a la convivencia al interior y al exterior de la unidad.

Sobre los discursos dominantes que explican la naturaleza y la acción de las organizaciones civiles, existen dos teorías dominantes, la teoría del Tercer Sector y de la Sociedad Civil. La primera se ubica dentro de un marco teórico sistémico, donde el surgimiento de las organizaciones civiles es interpretado como un mecanismo que busca subsanar las acciones no realizadas por el Estado, en cuanto a la procuración de bienes y servicios públicos. La segunda, se ubica dentro de un marco teórico de la acción social donde los actos ejecutados otorgan cuerpo a la sociedad a través de la definición y defensa de los derechos humanos, civiles y políticos, abonando en la democratización del sistema político. Mientras que la teoría del Tercer Sector subraya las cualidades estructurales de las organizaciones (al considerarlas como organizaciones estructuradas verticalmente que proporcionan bienes y servicios públicos a terceros sin desplazar al Estado y al mercado), la Teoría de la Sociedad Civil subraya las cualidades transformadoras que se les atribuyen (como expresiones de una

nueva democracia al cuestionar el orden social y cultural, sugerir programas de acción política, luchar contra la desigualdad y a favor de la ciudadanía y la democracia).

A pesar del grado de avance o depuración teórica que han mostrado las dos diferentes concepciones que investigan el fenómeno enunciado, ambas pasan por alto la complejidad del mismo. Las organizaciones civiles en México, más allá de las cualidades que se les imputa, son también redes de poder donde se intercambian recursos de manera vertical y horizontal, generando un orden organizacional y una normatividad predominantemente privadas en torno a autoridades o liderazgos sociales, transformándose en agrupaciones de interés general y particular cuya participación corporativa es efectuada a través de subgrupos o élites ciudadanas.

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

La preocupación central de la presente investigación se encuentra en las explicaciones convencionales sobre tres aspectos de las organizaciones civiles: orden organizacional, gobierno y acciones en un entorno socio-político. Los comentarios dominantes, dados por las teorías del Tercer Sector y de la Sociedad Civil, ponen énfasis respectivamente en las características estructurales y en sus virtudes funcionales o, en su defecto, en las experiencias deliberativas y consensuales de las prácticas sociales. A contraluz de los discursos dominantes, la presente investigación recurre a categorías más procesuales, problematizando las preocupaciones paradigmáticas de las construcciones teóricas convencionales en el tema.

Son amplios y diversos los temas que se abren a la investigación en torno a estos actores sociales, tales como: Procesos de institucionalización y profesionalización, participación ciudadana, marco legal y fiscal, incidencia en políticas públicas, voluntariado y filantropía, promoción del desarrollo social y comunitario, ciudadanía, capital social y democracia, y responsabilidad social y cooperación. Cada tema puede constituir por sí solo una investigación de largo aliento. Más allá de querer abrazar a todos estos tópicos, el propósito

es afrontar sólo tres temas básicos: orden organizacional, gobierno y acciones en un entorno socio-político. Dentro de éstos, se dará cuenta de la vida interna de las organizaciones, respecto a sus preocupaciones sociales y organismos de gobierno, así como de las acciones emprendidas en las arenas sociales, estableciendo alianzas o luchas con otros actores sociales.

La investigación se encuentra inmersa en el campo de la antropología política en sociedades complejas, la cual busca dar cuenta de los procesos de autoorganización que implementan las asociaciones civiles en aras de crear un orden organizacional y participar en un entorno socio-político de múltiples actores promoviendo sus intereses y demandas particulares. Las organizaciones civiles como entidades sociales no se encuentran en un entorno formal y plano, como lo supondría cualquier teoría formal, sino en diversas redes o dominios de poder; es decir, están incrustadas en múltiples redes con actores de distintos sectores (económicos, políticos y sociales), nacionales e internacionales, que buscan el control de recursos estimados, lo que les permitirá el ejercicio de poder sobre otros grupos o unidades. Dichas redes se caracterizan por ser estratificadas, relacionales, jerarquizadas e interdependientes, de tal forma que las unidades que están insertas en ellas accederán a los bienes que estimen valiosos de una forma diferenciada.

HIPÓTESIS

Se parte de una hipótesis general y sucinta: Una organización civil es una entidad constituida por individuos que interactúan entre sí bajo un entorno social, gozan del control de recursos y ejercen su poder independiente y dependientemente, ya sea de manera otorgada, asignada y/o delegada. A partir de las interacciones u operaciones ejecutadas se constituyen, actualizan y socializan conocimientos, información, valoraciones, normas y reglas comunes.

A partir de esta hipótesis central se desprenden algunos corolarios en torno a los temas tratados en la investigación.

A partir del tipo de poder con el que interactúan los integrantes se construye un orden organizacional o estructura organizativa. En los estudios de caso se presentan tres modelos de estructuras: consensual, de mayoría y corporada. Es a través de éstas que adquieren relevancia y explicación el poder de la organización, su participación social y su configuración interna.

La organización con mayor poder concentrado posee una estructura organizativa más compleja, esto es, mayor número de niveles y diferenciación de cargos; por el contrario, las organizaciones con menor poder concentrado poseen un orden más simple.

Cada organización posee una cultura compartida con valoraciones, normas, reglas, principios de convivencia comunes que son creados y sancionados por los integrantes de la unidad; ellos mismos observan su obligatoriedad, sancionando y gratificando su apego. Dichas normas legitiman y dan sentido al poder concentrado en una pequeña élite, instituyendo un orden organizacional tanto normativo como práctico. Organizaciones menos complejas basan su orden social en esta cultura común; organizaciones con mayor complejidad, que poseen un acta constitutiva, experimentan constantemente una suerte de conflicto entre las normas informales y las formales.

Las asociaciones fungen como unidades de representación y mediación entre la sociedad civil y el Estado. Las unidades menos complejas tienen una menor capacidad de poder y representación, por el contrario, las más complejas han tejido diversas redes sociales en diferentes ámbitos –social, político, privado–, las cuales devienen en pirámides de representación vertical, donde fluyen intercambios, horizontales y verticales, de recursos y favores que son capitalizados por las élites civiles que dirigen la unidad.

Las organizaciones civiles como mediaciones entre el Estado y la sociedad civil articulan, gestionan y representan demandas e intereses generales y privados haciendo uso constante de formas y métodos informales, echando mano de arreglos y pactos en aras de mantener e incrementar sus recursos en defensa de sus bases sociales. En este sentido, las

organizaciones más complejas, a diferencia de las más simples, poseen recursos humanos con amplios conocimientos y habilidades técnicas ya sea para el cabildeo de proyectos, defensa y representación de intereses, así como en la elaboración, diseño y gestión de iniciativas públicas.

METODOLOGÍA

Se seleccionaron tres organizaciones civiles, el criterio principal fue el tipo dominante de estructura organizativa de cada caso; un segundo criterio fueron las acciones, se buscaron que las organizaciones civiles tuvieran preocupaciones diferentes. El propósito del primer criterio fue contar con estructuras no homogéneas, formas diferentes de organización interna, desde una muy simple hasta una altamente compleja, a fin de concentrarnos en determinados elementos de su operación y ordenación como tipo de liderazgo, procesos de control y poder, autoridad, entre otros. La finalidad del segundo criterio adquiere relevancia cuando se subraya que la centralidad de la investigación son las relaciones sociales entre los integrantes, independientemente de las acciones, es decir, las preocupaciones o proyectos concretos de las tres organizaciones civiles no es una variable que explique el orden organizacional ni la participación que celebran en el entorno socio-político. No sobra agregar que estos dos criterios tienen implicaciones teóricas, ya que los discursos dominantes que explican el fenómeno sostienen que su fortalecimiento e impacto en la esfera pública son causados por su grado de profesionalidad y apego a un orden normativo formal. Además, persiste la idea de que las preocupaciones hacia las cuales orientan sus acciones puede ser una variable que explique su estructura interna.

Una vez seleccionadas tres organizaciones con estructuras (consensual, de mayoría y corporada) y objetos sociales diferentes se celebró propiamente la investigación. La cual consistió en los siguientes elementos:

Investigación documental. Por un lado, se consideraron documentos oficiales, como el código civil, actas constitutivas, y documentos elaborados por las mismas organizaciones, como reglamentos internos, evaluaciones de actividades, estados financieros, entre otros. Por otro lado, se consultó bibliografía especializada en el tema, para la elaboración del marco teórico y los capítulos subsecuentes.

Observación directa. Se realizaron descripciones sistemáticas de las formas de organización que se llevan a cabo al interior de la organización, se consideraron el ejercicio de la autoridad, los órganos de gobierno, administración y acción social.

Entrevistas abiertas a directivos de organizaciones civiles y funcionarios de instituciones gubernamentales que vinculan su trabajo con organizaciones civiles. Éstas nos proporcionaron información para construir un diagrama de red, que contempla las relaciones establecidas entre individuos de ámbitos diferentes y conocer la densidad y conectividad de los vínculos.

Cabe decir que se presenta en un anexo las variables e indicadores que fueron construidos para las actividades de observación y entrevista (Anexo Metodológico I).

CAP.1. MARCO TEÓRICO

En el presente apartado expondremos brevemente el marco teórico que sostiene la investigación. Las consideraciones teóricas parten del hecho de que el fenómeno social a investigar se encuentra en un proceso dinámico dentro del mundo social, cultural y político, a partir del cual se constituye y reconstituye; es decir, se autoorganiza en un ambiente determinado. Por tal motivo, para su análisis, será conveniente explicar algunas herramientas conceptuales que nos ayudarán en la investigación, para lo cual se tendrán en cuenta las aportaciones teóricas de la antropología energética de Richard Adams, la antropología política procesualista y el análisis de redes. Estas tres corrientes teóricas, lejos de oponerse entre sí, suministran conceptos y aspectos metodológicos congruentes con los propósitos y alcances de la investigación.

1.1. ANÁLISIS DE REDES

El análisis de redes sociales ha hecho acto de presencia en las ciencias sociales con el objeto central de ser una herramienta idónea que permita lograr un vínculo eficaz entre las explicaciones *micro* y *macro* sociales. El cual ha sido observado más como un conjunto de técnicas, que de teorías, capaces de proveer herramientas útiles a diversas disciplinas sociales, en general, y perspectivas metodológicas, en particular, para el análisis y la investigación del mundo social. George Ritzer comenta que el análisis de redes es una variedad del estructuralismo, el cual está más alejado de las preocupaciones comunes de éste (las estructuras profundas, propias de la lingüística) y más cercano a las preocupaciones actuales de la sociología, a saber, el estudio metodológico empírico de los diferentes tipos de redes sociales¹.

Además, la teoría de redes goza de otras características, una de ellas es la diferenciación que los autores adscritos a ésta desean hacer: diferenciar la teoría de redes de cualquier enfoque atomista y normativo. El enfoque atomista, argumentan, tiene una preocupación

¹ George Ritzer: *Teoría sociológica contemporánea*, McGraw-Hill, México, 1992, pp.447-450; 562-564.

excesiva por lo microsocial, lo que hace a un lado los vínculos que los individuos establecen con otros en el transcurso de su vida, con esto, los individuos son reducidos a ser meros cuerpos con ciertos atributos de índole personal. En cuanto a su rechazo a lo normativo, comentan, lo importante no es centrarse en la preocupación por los valores, los juicios y las ideas que son comunes en grupos de individuos para garantizar su unión y quehacer, sino que la preocupación analítica la dirigen hacia las pautas objetivas de los lazos o vínculos constituidos entre individuos miembros de una sociedad.

Ahora bien, una característica más de los vínculos establecidos por los actores, es que estos últimos tienen un acceso diferencial a recursos que estimen valiosos, ya sea riqueza, poder o información. Con esto, las redes constituidas a partir de vínculos entre actores son estructuras jerarquizadas, relacionales, estratificadas e interdependientes. Estas estructuras surgen gracias a la presencia de relaciones con cierta continuidad, y no a raíz de cualquier relación accidental entre actores, individuos o grupos, que interactúan, se comunican, coinciden y colaboran, a través de relaciones diádicas, es decir, bilaterales y multilaterales. Con lo anterior, emerge una estructura, constituida a partir de vínculos y sus respectivas implicaciones que se traduce en una *red social*.

A pesar de mostrar algunas diferencias entre sí, los autores de la teoría de redes comúnmente consideran que²:

- 1) Los vínculos construidos en un nivel microsocial deben ser analizados teniendo como telón de fondo estructuras macrosociales.
- 2) La estructuración de los vínculos diádicos no es ajena a una diversidad de vínculos aleatorios. De tal forma que el tema de la frontera (acotación y delimitación de la red) surge como elemento a considerar.
- 3) La existencia de la delimitación y la frontera trae a colación el tema de la vinculación entre grupos o redes sociales.

² Véase Clyde Mitchell: “Social networks”, *Annual Review of Anthropology*, Vol.3, Annual Reviews, 1974, pp.279-299; Carlos Sluzki: *La red social. Frontera de la práctica sistémica*, Editorial Gedisa, Barcelona, 1998; Robert Hanneman: *Introducción a los métodos del análisis de redes sociales*, Universidad de California Riverside, 2000; Barry Wellman: “Network analysis: Some basic principles”, en *Sociological Theory*, Vol.1, American Sociological Association, 1983, pp.155-200.

- 4) La diferenciación de acceso a los recursos más preciados, o escasos, y la existencia de vínculos asimétricos conduce a la competencia y a la creación de otras relaciones con la intención de establecer lazos de *colaboración* –formales e informales.

El concepto de red empezó a ser utilizado en el estudio de sociedades complejas insertas en procesos de rápida transformación. Los ejemplos más recurrentes han sido análisis de sociedades constituidas por grupos tradicionales que sufrían procesos de cambio, como modernización de sus instituciones, relaciones con individuos u organizaciones externas a sus grupos sociales o incluso a su propio país. Se le atribuye al antropólogo funcionalista Alfred Reginald Radcliffe-Brown (1940) ser el primero en hacer uso del término red como sinónimo de estructura social, sin embargo, dicho término fue usado más en un sentido metafórico³. Por el contrario, el antropólogo John Barnes en su clásico trabajo de 1954, donde analiza una pequeña aldea de pescadores noruegos, la cual se presenta como una sociedad intermedia entre el tipo de sociedad simple y la sociedad compleja, enriquece el término *red* al procurarle cualidades analíticas. Éste sirvió como un concepto heurístico capaz de dar respuesta a las limitaciones del estructural funcionalismo en la explicación de fenómenos sociales en transformación. Esta característica singular continúa siendo su cualidad principal hoy en día⁴.

En el terreno de la antropología política una de las contribuciones más destacadas ha provenido por parte de Larissa Lomnitz, quien ha subrayado que a partir del reconocimiento de dos tipos elementales de intercambio, vertical y horizontal, se estructura una red social. Para Lomnitz⁵, la red se constituye a partir de múltiples intercambios regidos por relaciones de poder, de tal forma que ésta se construye de manera jerárquica, y los individuos que la componen tienen un acceso diferenciado a los recursos; comenta:

³ Comenta Radcliffe-Brown: “Si tenemos que estudiar, por ejemplo, los aborígenes de una parte de Australia, nos hallamos frente a un cierto número de seres humanos individuales en un cierto medio (...) Pero la observación directa nos revela que estos seres humanos están conectados por una compleja red de relaciones que tienen una existencia real. Uso el término ‘estructura social’ para indicar esta red”, en *Estructura y función en la sociedad primitiva*, Ediciones Península, Barcelona, 1974, p.217.

⁴ Cf. John A. Barnes: “Class and committees in a Norwegian Island Parish”, en Samuel Leinhardt (editor): *Social networks. A developing paradigm*, Academic Press, New York, 1977, pp.233-252.

⁵ Véase Larissa Lomnitz: *Cómo sobreviven los marginados*, Siglo veintiuno editores, México, 1989; y *Redes sociales, cultura y poder: Ensayos de antropología latinoamericana*, Grupo Editorial Miguel Ángel Porrúa-Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, México, 1994.

“Las relaciones de poder están implícitas en las de intercambio y no pueden separarse en ninguna forma de éstas”⁶. Los intercambios horizontales dan cuerpo a los recíprocos y los verticales a los redistributivos.

La reciprocidad o intercambio recíproco es un intercambio de favores y de regalos que es consecuencia y parte constitutiva de una relación social. Este intercambio ha estado presente en el desarrollo histórico de las sociedades humanas, desde las primitivas, tribales o simples, hasta las complejas, con lo que ha mostrado una enorme capacidad de adaptación e integración a diferentes tipos de sociedad con una ideología de ayuda mutua. Las redes de intercambio recíproco tienen su base en el parentesco (consanguíneo primero, y, más tarde, ritual: compadrazgo, amistad), pues éste provee los dos elementos que las producen, la cercanía física y la confianza. Gracias a la primera hay posibilidades de mayor interacción e intercambio, con la segunda, hay mayor deseo para entablar una relación, voluntad a cumplir con las reglas implícitas (como corresponder con la reciprocidad), y, familiaridad y conocimiento interpersonal suficiente que sirva de base para el acercamiento con probabilidad de no ser rechazado.

El intercambio recíproco es capaz de asegurar la supervivencia de los sectores marginales de las sociedades urbanas latinoamericanas, al no tener éstos un acceso óptimo a recursos, bienes y servicios básicos otorgados por el mercado o por el Estado. Así, las “redes de intercambio representan el mecanismo socioeconómico que viene a suplir la falta de seguridad social, reemplazándola con un tipo de ayuda mutua basado en la reciprocidad”⁷.

El intercambio recíproco guarda ciertas formas, a saber:

- 1) Se realiza entre vecinos y entre personas que guardan un parentesco consanguíneo (tíos, hermanos, padres, primos) y/o ritual (compadres, amigos), es decir, entre individuos de un mismo nivel social y económico.

⁶ Larissa Lomnitz: *Redes sociales, cultura y poder: Ensayos de antropología latinoamericana*, Grupo Editorial Miguel Ángel Porrúa-Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, México, 1994, p.225.

⁷ Larissa Lomnitz: *Cómo sobreviven los marginados*, Siglo veintiuno editores, México, 1989, p.26.

- 2) No hay remuneración monetaria alguna. Hay una restricción a pedir reciprocidad en dinero y en sexo.
- 3) Existencia de una deuda. Una vez hecho un favor, la persona que lo recibió está consciente que tiene una deuda; el otorgante del favor sabe que cuenta con un beneficio a futuro. Sin embargo, está prohibido hacer explícito el requerimiento de la deuda, a pesar de su existencia.
- 4) El intercambio descansa en la cercanía y la confianza. Si no hay confianza suficiente entre las partes se pide la intervención de un tercero, que deberá ser capaz de otorgar la confianza que falta. Con esto, el parentesco pasa a un segundo término como raíz del intercambio, en aras de la proliferación de la red.
- 5) El intercambio recíproco está sujeto también a componentes ideológicos que dependen de la sociedad específica, por ejemplo, en Chile esos componentes son la caballerosidad y la ayuda mutua.
- 6) Las reglas del intercambio recíproco no están escritas, pero sí son estrictas.

Mientras que el intercambio recíproco descansa en la cercanía y la solidaridad, *el intercambio vertical o redistributivo* lo hace en las diferencias de poder entre los actores de la relación. La asimetría del vínculo se recompensa con el intercambio de bienes. El más poderoso otorga empleo, protección política, padrinazgo burocrático, seguridad, apoyo personal, a cambio de trabajo, lealtad, gratitud, adhesión política, fidelidad ideológica.

La contribución más sobresaliente a la presente investigación del análisis de redes en general, y de la producción teórica de Lomnitz en particular, consiste en evitar la observación de las unidades de investigación de forma atomizada, es decir, individual, aislada, autónoma, por otra parte, revela que están insertas en una red compleja de relaciones simétricas y asimétricas donde se intercambian diversos recursos a partir de relaciones basadas en la solidaridad y en las diferencias de poder.

Una vez efectuado un primer acercamiento a las consideraciones teóricas de la presente investigación, se presentará una segunda aproximación. En ésta se retomarán algunas

contribuciones al estudio de lo social y político a partir de los aportes de la antropología procesualista.

1.2. ANTROPOLOGÍA POLÍTICA PROCESUALISTA

La antropología política procesualista se distingue de otros métodos antropológicos preocupados por lo político, al centrar su atención en la aprehensión de la dinámica de las estructuras y del sistema de relaciones que lo constituyen, de tal forma que concibe a las estructuras sociales inmersas en diferentes procesos dinámicos, y no en una inmutabilidad constante, donde cobran un singular papel aspectos del fenómeno político que antes fueron ignorados, o fueron explicados desde una perspectiva funcional estructuralista, como las *contradicciones*, las *tensiones*, los *conflictos* y el *cambio*.

La antropología política de corte funcional-estructuralista –y en general otras disciplinas que fueron impactadas por este paradigma analítico, como la sociología– concibió a la sociedad como un conjunto de instituciones relacionadas entre sí que funcionan u operan por y para la reproducción de la misma. Esta visión se caracterizó, además, por ser ahistórica e incapaz de analizar convincentemente el cambio y el conflicto social⁸. Así pues, los autores adscritos a esta perspectiva teórica realizaron análisis sincrónicos de estructuras y sistemas sociales, donde se subrayó que gracias al funcionamiento de estos elementos se mantenía la estabilidad y la integración social.

Ante esta perspectiva, los antropólogos procesualistas tomaron en consideración lo contradictorio, lo conflictivo, lo relacional y lo negociado, con la intención de interpretar los fenómenos sociales insertos en una intensa dinámica social, de la cual el funcionalismo tradicional no había dado cuenta o simplemente ignorado. Ahora, estos antropólogos se centrarían en análisis diacrónicos de agentes sociales, los cuales usan su poder y diversas estrategias para el logro de metas públicas específicas. A pesar de que no negaron la

⁸ Los trabajos de los sociólogos Talcott Parsons y Robert Merton se orientaron en gran parte a subsanar esta carencia, aunque no satisficieron completamente a sus críticos.

existencia de las estructuras políticas, las concibieron más bien como reglas que regulan la competencia por premios políticos. Con ellos, los conceptos que aludían a componentes de la realidad social sufrieron una importante modificación: la estructura y la función fueron reemplazadas por los conceptos de campo, red, arena, facción y por lucha, estrategia, proceso, conflicto, negociación⁹.

Veamos algunos conceptos concebidos por esta corriente teórica que serán retomados en la presente investigación.

1.2.1. LO POLÍTICO

Para Marc Swartz, Victor Turner y Arthur Tuden¹⁰, lo político no es una entidad, sino un proceso, no es una sustancia, un sustantivo, sino un adjetivo, el cual se caracteriza por contener los siguientes elementos:

- 1) Es un proceso público más que privado. Un proceso público es una “actividad que afecta a un vecindario, a toda una comunidad, a una sociedad completa, o a un grupo de sociedades”¹¹.
- 2) Es un proceso que posee metas públicas. Es un proceso que se presenta como una suerte de acción teleológica, la cual busca determinadas metas públicas, a pesar de

⁹ Comenta Ted Lewellen: “El cambio de la teoría estructuralista a la teoría procesual tuvo su correlación objetiva en la disolución de la falsa estabilidad impuesta por el colonialismo en África. Con el surgimiento de las naciones-estado postcoloniales y con la incorporación de las sociedades tribales en organizaciones políticas más amplias, surgieron nuevos problemas. La política ‘primitiva’ ya no podía ser considerada como existiendo dentro de un sistema cerrado; el concepto restrictivo de ‘sistema’ político fue sustituido por el más amplio de ‘terreno’ sociopolítico. Por otro lado, el estudio intensivo de situaciones concretas dio origen al concepto más reducido de ‘arena’ política, en el que individuos y grupos políticos luchan por el poder y el liderazgo”, en *Introducción a la antropología política*, Ediciones Bellaterra, Barcelona, 1985, pp.12-13.

¹⁰ Cf. Marc Swartz, Victor Turner y Arthur Tuden: “Antropología política: una introducción”, en *Alteridades*, Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa, año 4, número 8, México, 1994, pp.101-126; véase también Marc Swartz: “Introduction”, en *Local level politics. Social and cultural perspectives*, University of London Press, London, 1969, pp.1-45; y, Marc Swartz: “Processual and structural approaches in political anthropology: A commentary”, en *Canadian Journal of African Studies*, Vol.3, No.1, Canadian Association of African Studies, winter, 1969, pp.53-59.

¹¹ Marc Swartz, Victor Turner y Arthur Tuden: *op. cit.*, p.103.

que se puedan presentar metas privadas. Las metas pueden dirigirse al desarraigo de estructuras existentes, a su modificación o a su conservación.

- 3) Es un proceso que logra acuerdos sobre asuntos públicos más que privados. Estos acuerdos deben referirse al grupo social como un todo, ya sea de manera directa o indirecta.
- 4) Es un proceso que involucra el tema del poder. Este concepto no es una estructura permanente si no que es de carácter relacional, procesual y dinámico. Además, genera una diferenciación interna en la composición del grupo.
- 5) La mirada particular sobre un fenómeno. Una manifestación social (por ejemplo, una fiesta religiosa) puede cumplir con las anteriores características, sin ser una expresión política, para serlo, ésta debe ser observado “desde el punto de vista de los procesos mediante los cuales se determina y llevan a cabo las metas grupales (...) y mediante los cuales el poder se adquiere diferenciadamente (...) [sólo así] estamos estudiando política”¹².

Con lo anterior, se observa que lo político, lejos de ser una entidad sustantiva, se presenta como una cualidad, una dimensión del comportamiento colectivo, y se evidencia en relaciones sociales específicas. Con esto, se supera la concepción de que las instituciones gubernamentales tienen el monopolio de lo político. *La política se define no como un sustantivo, sino como un adjetivo (lo político), presente en procesos sociales predominantemente públicos, que afectan a comunidades humanas, las cuales buscan el logro de metas mediante la construcción de acuerdos donde adquieren y ejercen un poder diferenciado.*

Debido a que lo político consiste en *procesos*, su investigación y estudio no se centran en grupos o estructuras rígidas. Su unidad de análisis es el *campo*, lugar donde éstos se celebran y las múltiples arenas donde se negocian acuerdos concretos.

¹² *Ibíd.*, p.105.

1.2.2. EL CAMPO

El concepto de *campo* subraya la diacronía del análisis donde se llevan a cabo los procesos políticos, por oposición a *estructura*, donde se subraya la sincronía del análisis de lo político. El concepto de campo político se enmarca como la *unidad de la acción política*.

El campo está constituido por los grupos o actores que protagonizan los procesos políticos. La concepción de campo está lejos de ser concebida como una estructura constituida por elementos constantes con operación mecánica, sincrónica. “Un campo político no opera como mecanismo de reloj, con todas las piezas engranadas con precisión mecánica. Es, más bien, un campo de tensión, lleno de antagonistas inteligentes y determinados, solos y agrupados, que están motivados por la ambición, el altruismo, el interés personal y por el deseo del bien público, y quienes en situaciones sucesivas están vinculados uno con otro a través del interés personal o del idealismo –y separados u opuestos por los mismos motivos”¹³.

El tamaño o los límites del campo son sumamente inestables y elásticos; se expande y se contrae, dependiendo de los cambios o de los intereses en las relaciones establecidas por los actores del mismo, así como de la entrada o salida de actores, recursos, valores y significados. El campo no es una entidad rígida y de límites muy específicos, contrario a los conceptos que han dominado la investigación de lo político, tales como el sistema político formal y la estructura gubernamental, los cuales han sido la unidad de análisis de las investigaciones estructuralistas y funcionalistas. El concepto de campo, además, posee una dimensión histórica. El estado actual de un campo puede ser entendido mediante un análisis diacrónico que nos dé cuenta del mismo, a partir de sus antecedentes, de tal forma que serán tomados en consideración momentos o períodos de descanso y lucha entre sus protagonistas, con el objeto de conocer los elementos que permiten la continuidad y el cambio en las relaciones establecidas por los actores políticos.

¹³ *Ibíd.*, p.105.

A pesar de que se ha subrayado el concepto de campo como una categoría que busca considerar lo inestable, lo efímero, lo relacional, lo negociado, posee algunas características sistémicas o estructurales. Sin embargo, estas características no constituyen un sistema integrado, pero sí permite que el concepto se presente como una continuidad espacio temporal. Tales características son¹⁴:

- 1) Movilización del capital político. Los grupos, que componen el campo y que demandan posiciones de liderazgo, buscarán, en un momento previo a la lucha, la movilización de su capital político, es decir, incrementar todo tipo de apoyo (para tal logro pueden usar diferentes *técnicas internas*, como intriga, diplomacia, engaño, soborno, activación de compromisos, amenazas y promesas; y *técnicas externas*, como cabildeo, patronato, conspiración, subversión, adquisición de riqueza, infiltración o espionaje) con dos objetivos: a) ampliar sus rangos y recursos, y b) reducir a sus adversarios.
- 2) El encuentro o “la hora de la verdad”. El patrón presentado en el encuentro entre los actores o grupos que constituyen el campo se presenta a continuación:
 - 2.1.) La ruptura de la paz. Uno de los actores, que considera que ha logrado reunir cierto apoyo, decide precipitar una crisis, lo que se traduce en el comienzo de las relaciones de hostilidad. Para evaluar los *tipos de apoyo* con que cuenta cada uno de los protagonistas será preciso observar: la posición del actor, la extensión y el tipo de apoyo, los mecanismos para obtener el control de los recursos y quién usa los mecanismos. Los recursos pueden ser *naturales*, como dinero, propiedad, prestigio, conocimiento, competencia, engaño, fraude, secretos y recursos naturales; además, pueden ser *recursos sobrenaturales*, como castigos divinos o salvaciones.
 - 2.2.) Crisis. La ruptura de una norma moral, que unifica a los miembros del campo, se convierte en una crisis. Tras la crisis, la posición de los protagonistas se polariza formando dos *facciones*, deviniendo el campo en *arena*.¹⁵

¹⁴ Véase *Ibid.*, pp.119-124; y Swartz: *op. cit.*

¹⁵ La arena es concebida como un marco, institucional o no, donde se llevan a cabo interacciones antagónicas entre las facciones que se han polarizado en el campo, cuyo propósito es una decisión pública mediante la persuasión, la amenaza o la fuerza. Es pues, el espacio de conflicto y negociaciones entre facciones. La

2.3.) Tendencias contrarrestantes. Una división radical entre los actores oponentes es restringida y evitada gracias a las formas habituales, costumbres o normas formales y/o normas morales. El conflicto es visto como parte de la vida social, el cual nace tras la ruptura de una norma; sin embargo, también las normas evitan que el conflicto destruya el orden social más amplio.

2.4.) Despliegues de ajustes o mecanismos de enmienda. “Este proceso consiste en el desarrollo de varios mecanismos de ajuste y enmienda con el propósito de cerrar o remediar la ruptura, y estos mecanismos pueden ir desde (a) un arbitraje personal e informal hasta (b) un mecanismo formal y legal: desde resolver ciertos tipos de crisis hasta la realización de rituales públicos”¹⁶. Si es un arbitraje personal e informal cobran un gran valor el *mediador* y el *intermediario*. El “mediador es generalmente una persona de gran *status* o reputación quien ocupa con frecuencia un lugar dentro del campo político de los competidores pero que no tiene interés directo en los asuntos que los constituyen”¹⁷.

2.5) Restauración de la paz. Una vez que han operado los mecanismos de enmienda se puede lograr el restablecimiento de los actores o, por el contrario, se logra una ruptura irreparable. A pesar del cambio hay normas y relaciones, cruciales o no, que persistirán.

Lo anterior nos permitirá observar las modificaciones sufridas por un campo; a saber, el surgimiento de nuevas alianzas o la ruptura de antiguas, la entrada y salida de individuos, la distribución diferencial del poder, la reconfiguración de la relación entre los individuos y los signos y símbolos que proporcionan identidad.

Una vez visto una breve aproximación a la teoría de redes y la antropología procesualista, se hace necesaria una breve recapitulación. El análisis de redes nos mostró que los individuos establecen vínculos y lazos entre sí. A partir de éstos fluyen, horizontal y

importancia analítica entre arena y campo consiste en que el campo funciona como un soporte de la arena, el cual le proporciona recursos, valores y reglas. En el caso de la facción, ésta es concebida, en esta corriente teórica, como un fondo común de recursos, es decir, un circuito donde fluyen recursos y bienes entre los miembros, su propósito es proteger, consolidar y expandir su fondo. Véase Thoden Van Velsen, H.U.E., “Introducción”, en *Las Coaliciones y Análisis de Redes Sociales*. s/e, s/f.

¹⁶ Marc Swartz, Victor Turner y Arthur Tuden: *op. cit.*, p.122.

¹⁷ *Ibíd.*, p.122.

verticalmente, recursos tangibles o intangibles. En la articulación de los intercambios horizontales o recíprocos, los involucrados suelen contar con semejante cantidad de poder, cercanía social y confianza. Por el contrario, en el intercambio asimétrico, vertical o redistributivo, subyace entre las partes la diferencia de poder; esta diferencia se compensa con el intercambio de bienes y recursos, ya sea con la adhesión política o con la gratitud, lealtad y fidelidad ideológica.

La red que se constituye a partir de múltiples intercambios simétricos y asimétricos, bien puede ser vista como un campo, donde toda persona tiene vínculos con otras que a su vez están enlazadas con otras más. Es un *campo político*, pues se caracteriza por constituirse a partir de relaciones e intercambios de carácter público, donde se ponen en juego metas públicas y se alcanzan acuerdos con involucramiento del uso diferenciado del poder. En un campo, individuos o facciones buscarán manejar en provecho propio los recursos que poseen, en aras de mantenerlos, aumentarlos y consolidarlos.

Una vez visto lo anterior haremos la tercera, y última, aproximación a las consideraciones teóricas de la presente investigación. La energética de Richard Adams engloba las dos aproximaciones previas y puntualiza los temas tratados.

1.3. LA TEORÍA DEL PODER SOCIAL Y DE LAS UNIDADES OPERANTES

La teoría energética de Richard Adams¹⁸ atiende la preocupación central de la antropología neo-evolucionista, el estudio de la evolución del hombre, la sociedad y la cultura como unidades conceptuales y reales. Sin embargo, su aporte está lejos de colocar a todas las culturas del mundo y de la historia en una sola secuencia evolutiva, lineal, como sostenía el

¹⁸ Richard Adams: *La red de la expansión humana. Un ensayo sobre energía, estructuras disipativas, poder y ciertos procesos mentales en la evolución de la sociedad humana*, Ediciones de la Casa Chata-CIESAS, México, 1978; *Energía y estructura. Una teoría del poder social*, FCE, México, 1983; “Vehículos de supervivencia social. Acerca de la energética y la sociología de la expansión social humana”, en Susana Glantz: *La heterodoxia recuperada. En torno a Ángel Palerm*, FCE, México, 1987, pp.660-679; *Etnias en evolución social*, UAMI, México, 1995; *El octavo día. La evolución social como autoorganización de la energía*, UAMI, México, 2001.

evolucionismo decimonónico. Su construcción teórica incorpora singulares contribuciones de las ciencias sociales y de las ciencias “duras”.

Dichas contribuciones dificultan desentrañar las diversas corrientes de pensamiento que subyacen en la producción teórica de Adams; unas en clara confrontación, otras en diálogo y otras tantas como continuación o superación. La sociología del poder de Max Weber, el neoevolucionismo antropológico de Leslie White, la antropología procesual y el estudio de redes son algunas corrientes de pensamiento social que tienen resonancia en la producción adamsiana. La autopoiesis de los organismos vivos de Humberto Maturana, la teoría de las estructuras disipativas de Ilya Prigogine, el principio de selección natural de Alfred Lotka, la teoría ecológica de Ramón Margalef, la cibernética de primer y segundo orden, entre otras, también hacen acto de presencia.

El propósito de echar mano de tan singulares aspectos radica en su intención por subrayar que la evolución de los fenómenos que estudian los científicos sociales, ya sean antropólogos, sociólogos, politólogos e incluso economistas, se ven afectados por procesos de expansión y contracción energética bajo los principios que enuncian las ciencias naturales. Otro de los aspectos que busca resaltar es que los fenómenos sociales y naturales se hayan sujetos a procesos dinámicos en constante transformación, a partir de los cuales se producen, reproducen y se transforman. A pesar de esto, son susceptibles de ser observados como sistemas, es decir, que guardan una lógica que les permite ser investigados; pues, éstos no son del todo caóticos e impredecibles. Adams construye un modelo capaz de investigar formas energéticas humanas. Para tal propósito realiza la teoría del poder social y de las unidades operantes.

1.3.1. LA TEORÍA DEL PODER SOCIAL

La teoría del poder social distingue la investigación de las ciencias duras de las humanas, pues la particularidad de éstas reside en la presencia y acción humana. Para Adams, el elemento que permite que un hombre pueda subsistir en un medio ambiente o en un entorno

es el poder; para explicarlo, además, hay que echar mano de otros conceptos, como el control y la cultura. Acto seguido, se podrá abordar la teoría de las unidades operantes.

EL CONTROL Y LA TECNOLOGÍA: Para Adams, la vida de todo ser viviente depende del control que tenga del entorno; el control es entendido como “una relación no recíproca en el sentido de que existe entre un actor y algún elemento del ambiente que no puede reaccionar racionalmente ante expectativas conductistas compartidas”¹⁹. El control, así entendido, es la relación de un actor con entes no racionales, los cuales son afectados por éste en aras de reordenar los elementos de su ambiente²⁰. Ahora bien, es importante destacarlo, para el uso eficiente del control es necesario que el actor conozca la naturaleza del ente no racional que busca controlar, de tal manera que requiere de “un conjunto de conocimientos, habilidades y materiales (aparatos)” para tal cometido; requiere, en otras palabras, de una tecnología²¹. La intención de enriquecer la noción de tecnología, y evitar su reducción *a meros objetos modificados para un propósito específico*, reside en incluir un contenido evaluativo e ideográfico en el concepto, lo que nos permitirá reconocer tecnologías propicias para determinados controles, es decir, reconocer que el control es también una toma de decisión del uso de una determinada tecnología.

El control humano se finca en dos bases elementales, la capacidad de inventar símbolos nuevos (la cultura) y la capacidad de inventar y/o perfeccionar la tecnología. De tal suerte que es a través de un perfeccionamiento de la tecnología y de la cultura como el hombre puede controlar eficazmente una mayor cantidad de recursos.

El control, entonces, es el ejercicio del ordenamiento y reordenamiento de entes no racionales, o recursos incapaces de reaccionar racionalmente, por parte de un ente

¹⁹ *Energía y estructura*, FCE, México, 1993, p.38.

²⁰ Aclara que el propósito primordial del control es modificar el orden, “reordenar los elementos de su medio ambiente, tanto en términos de sus posiciones físicas como de las conversiones y transformaciones energéticas a otras formas espacio-temporales”, en *La red de la expansión humana*, CIESAS-Ediciones de la Casa Chata, México, 1978, p.22.

²¹ *Energía y estructura*, FCE, México, 1983, p.31. Además de los conocimientos, habilidades y materiales, Adams agrega un cuarto ingrediente de la tecnología, la organización del trabajo. Con ésta, alude a una aplicación más sistemática y específica de los *conocimientos y habilidades*, y, a una utilización y producción más compleja de los *materiales*, con los cuales el hombre busca modificar el orden de cualquier forma energética; busca *ordenar*, esto es, *controlar*.

racional, el cual está provisto de una tecnología (conocimientos, habilidades, materiales y organización del trabajo). Al respecto, las palabras de Mary Douglas son esclarecedoras: “Cuando sacudimos el polvo, empapelamos, decoramos, limpiamos, no nos mueve la ansiedad por escapar a la enfermedad, sino que estamos reordenando positivamente nuestro ambiente, conformándolo a una idea”²², agregaría: lo estamos poniendo bajo control.

EL PODER SOCIAL: De manera sucinta, el *poder* no es más que el control ejercido, ahora, sobre entes racionales, esto es, que son capaces de reaccionar racionalmente al ejercicio del control. Escribe Adams, el poder es un “*proceso mediante el cual un actor alterando o amenazando con alterar el ambiente de un segundo actor, logra influirlo para que adopte una conducta determinada. El segundo actor decide, de manera racional e independiente, conformarse a los intereses del primer actor ya que es conveniente para sus propios intereses*”²³. Como se observa, el poder, a diferencia del control, se presenta, por lo menos, en dos entes racionales.

El poder, entonces, es un proceso que reclama, primero, una relación interpersonal, segundo, el control de determinados recursos por parte de uno de los actores, tercero, la estimación o evaluación de éstos por parte del otro, cuarto, la alteración, o amenaza de ésta, de los mencionados recursos por parte de su detentador, quinto, y último, la decisión racional del carente del recurso de adoptar la conducta que interese al primero, pues le es conveniente.

Analíticamente hay dos diferentes tipos de poder, *independiente* y *dependiente*. El *poder independiente* se presenta cuando un actor retiene, no cede a otro, el derecho a decidir sobre los elementos del entorno que tiene bajo su control. En el *poder dependiente*, por el contrario, un actor cede a otro la toma de decisión de los recursos controlados. Por ejemplo, un joven pintor tiene bajo su control los múltiples óleos que ha dibujado y decide sobre ellos a su placer, si este joven artista decide que un amigo promocióne su obra, en distintos museos y galerías de arte, con la intención de montar una exposición, decimos que el

²² Citado por Adams en *Energía y estructura*, FCE, México, 1983, p.186.

²³ *La red de la expansión humana*, CIESAS-Ediciones de la Casa Chata, México, 1978, p. 90. Cursivas originales.

representante tiene un poder dependiente, pues el autor de las obras le ha brindado la facultad de decidir dónde montar sus piezas. Sin embargo, el recipiente del poder no puede disponer de las obras a su placer. De ahí que sea dependiente, pues el poder que tiene el representante depende de la decisión del artista.

Sobre el poder dependiente, Adams comenta que se puede presentar de tres formas posibles: *otorgado* o *concedido*, *asignado* y *delegado*.

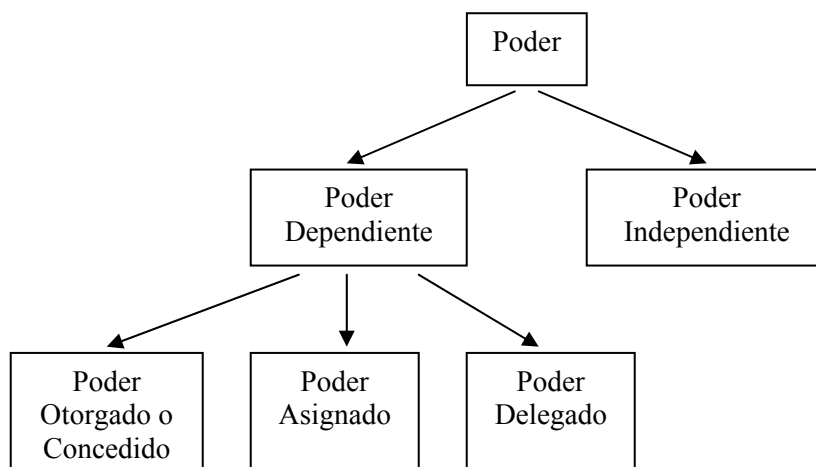
El *poder otorgado* o *concedido* es cuando un actor *otorga* a otro la toma de decisión o el derecho a decidir sobre los bienes que controla, este otorgamiento en cualquier momento puede ser suspendido o retirado por el primero. Cuando un funcionario le solicita a otro compañero que lo represente en la próxima junta de trabajo, debido a que estará ausente por motivos extralaborales, encontramos el otorgamiento de poder en una relación coordinada.

El *poder asignado* se presenta cuando distintos actores que componen un grupo le asignan a uno de ellos, o un subgrupo, la toma de decisión, es decir, el derecho a decidir por todos. El poder asignado alude, como puede verse, a su centralización, pues diversos actores de manera individual y/o colectiva asignan su toma de decisión a uno, o un subgrupo que los representa. Lo que se revela es la idea de que uno, o unos cuantos, pueden decidir sobre un grupo mayor. Los vecinos de un mismo barrio le asignan poder a un residente cuando es elegido y reconocido como jefe de manzana, éste representa a sus vecinos ante otros actores externos. La jornada electoral, ya sea para elegir presidente de la república, senadores, diputados, jefes delegacionales o cualquier cargo de representación popular, no es más que la asignación de poder de los ciudadanos a éstos.

En el *poder delegado*, contrario al asignado, un actor delega poder a uno o más actores, lo que no implica pérdida del mismo, sino su ejercicio más eficiente. Siguiendo con el ejemplo de los representantes de elección popular, el poder delegado se observa cuando una vez electo el presidente de la república, éste elige a los servidores públicos que conformarán su gabinete, compuesto por funcionarios de alto nivel, a los cuales *delegará* poder durante el periodo de su administración.

Se inserta el siguiente esquema con el propósito de aclarar la tipología.

ESQUEMA 1:



Es de vital importancia la comprensión del control y del poder, pues a través de éstos el hombre podrá hacerse llegar los diversos bienes necesarios para su subsistencia. Ahora, sólo resta ver un elemento ineludible, la cultura, pues sin ésta la fenomenología no se lleva a cabo.

LA CULTURA: En toda relación social entre dos actores encontramos el ejercicio del control, del poder y de un elemento imprescindible, la *equivalencia de significados* con respecto a alguna forma de recurso²⁴. La equivalencia de significados (también nombrada por Adams como *significados compartidos*, *valores compartidos* y *cultura común*) se compone de una estimación de la situación, una organización del conocimiento y una formulación de pronósticos comunes acerca del comportamiento de los demás respecto de los controles y poderes que poseen. Así, la equivalencia de significados implica equivalencias (nunca igualdades) entre los actores involucrados en la relación, estimación de una situación específica y pronosticabilidad del comportamiento. Este concepto es conocido sucintamente como *cultura*.

²⁴ De hecho, Adams comenta que “Podemos decir que existe la cultura cuando existe esta equivalencia de significados con respecto a X”, en *Energía y estructura*, FCE, México, 1983, p.126.

Esta concepción de cultura, además, implica la capacidad de dotar de significados arbitrarios a los elementos del entorno. Dicho concepto es fundamental, pues hemos visto que tanto la cultura como la tecnología han dotado al hombre de un control cada vez más eficaz y complejo de los recursos del medio ambiente, lo que redundará en un incremento de su poder.

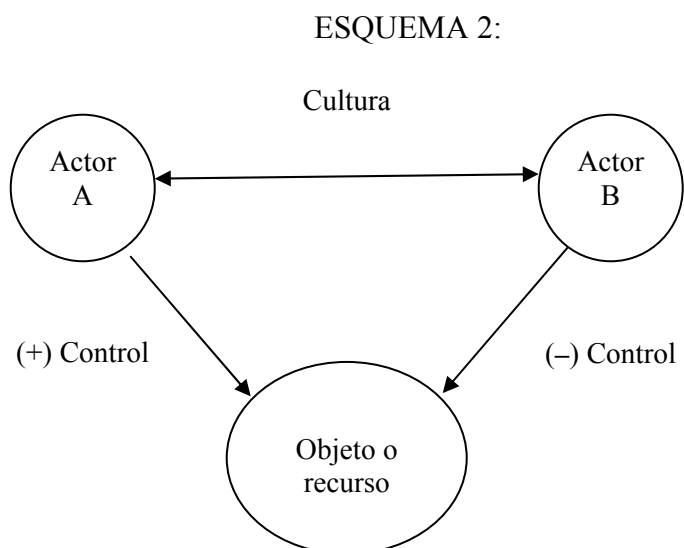
La cultura es un marco conceptual que dota de sentido a nuestras acciones y a nuestra vida. Es a través de la cultura como los objetos, las acciones y todo ente dejan de ser meros objetos para ser portadores de sentido, de un significado útil para interpretar, vivir y comprender el mundo.

No hay una cultura única y homogénea existente en la sociedad, los individuos comparten conocimientos, valoraciones e ilusiones con otros individuos, y es a partir de la especificidad de estos elementos que se distinguen de otros. Pues, cada una de ellas procura principios y criterios de racionalidad, objetividad, verdad, moralidad, propios a cada grupo. De tal manera que en una sociedad compleja, compuesta por un gran número de individuos y grupos sociales, encontramos asimismo una amplia cantidad de culturas o marcos conceptuales traslapados, lo que nos descarta la idea de sostener fundamentos universales de sus principios y criterios.

A través de la cultura un actor es capaz de estimar una situación entre él y un objeto, conformarse una idea de su naturaleza, así como de contar con conocimientos que le permitan llevar a cabo un control eficaz sobre éste. De la misma forma, a través de la cultura, un hombre puede estimar o formular pronósticos sobre otro que comparta un interés sobre un recurso determinado, esta pronosticación estima el grado de control que uno u otro tengan sobre el bienpreciado.

Así pues, en toda relación social entre dos actores hay un grado de pronosticación recíproca de comportamientos abiertos y/o encubiertos relacionados con el interés de un objeto o

recurso, dada por una cultura compartida o una equivalencia de significados. Lo anterior se representa de forma esquemática:



Si el actor A ejerce un mayor control sobre el objeto, y el actor B expresa un interés en éste; decimos, a partir del concepto de poder, que A puede lograr una influencia sobre B a fin de que adopte una conducta determinada. Con esto se esquematiza brevemente la teoría del poder. Hay un *control* de A sobre un recurso, el cual es estimado por B; A es capaz gracias a la cultura de pronosticar conductas de B a fin de acceder al objeto preciado; por otro lado, A puede alterar o amenazar con alterar la naturaleza del objeto a fin de lograr que B adopte un comportamiento que interese a A.

1.3.2. EL MODELO DE LAS UNIDADES OPERANTES

Una vez que se han expuesto las ideas de control, poder y cultura, estamos en condiciones de exponer el modelo de las unidades operantes, el cual es susceptible de ser aplicado a cualquier tipo de organización social, sea ésta la sociedad compleja, partidos políticos, Estados, movimientos sociales, entre otros²⁵. La importancia del modelo radica en que los

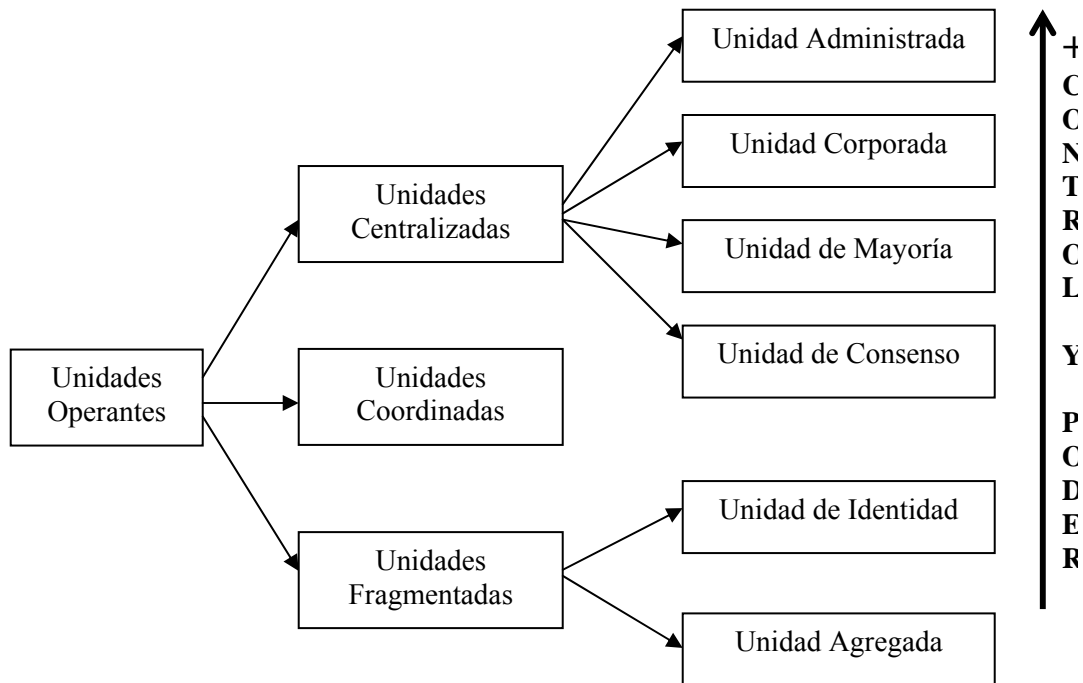
²⁵ Además, también formuló el modelo de los *vehículos de sobrevivencia*; sin embargo, nos limitaremos al de las unidades operantes, debido a que teórica y metodológicamente es más conveniente para la presente investigación, por otra parte, ambos modelos, amén de pequeñas diferencias, comparten sus características básicas. Cf. Richard Adams: “Vehículos de supervivencia social”, en Susana Glantz: *La heterodoxia*

grupos sociales humanos no son simples agrupaciones de individuos, sino conjuntos de estructuras inmersas en procesos de transformación.

Las unidades operantes son conjuntos de individuos que comparten una preocupación por sobrevivir en un entorno específico, lo que implica la acción de grupo y una cultura compartida. Los intercambios operados en el marco de la unidad socializan y producen conocimientos, información, valoraciones, normas y reglas.

Hay tres tipos de unidades operantes: *fragmentadas, coordinadas y centralizadas*. Las primeras, a su vez, se dividen en dos, en *agregadas* y de *identidad*. Las terceras se dividen en cuatro, de *consenso, mayoría, corporada* y *administrada*. Las unidades operantes, de la más simple –la fragmentada agregada– a la más compleja –la centralizada administrada–, se constituyen a través de una distinción, con una dinámica y una autoorganización propias, donde el incremento de control y poder se erige como el principal ingreso energético y como el motor que incrementa la complejidad de las mismas. A modo de representación se expone el siguiente esquema:

ESQUEMA 3:



recuperada, FCE, México, 1987, pp.660-679; y “La dinámica de la diversidad social: notas desde Nicaragua para una sociología de la supervivencia”, en *Etnias en evolución social*, UAMI, México, 1995, pp.151-182.

Ahora se expondrá, con más detalle, la caracterización de cada unidad operante.

UNIDADES OPERANTES FRAGMENTADAS: Las *unidades fragmentadas* están compuestas por individuos que son incapaces de actuar como un todo, como una verdadera unidad, no es posible estructuralmente que logren coordinar su comportamiento a fin de producir una acción colectiva unitaria. En términos de poder, decimos que las unidades fragmentadas se caracterizan porque sus integrantes ejercen su poder sólo de manera independiente, cada uno, individualmente, sin que se coordinen.

Estas unidades, como se mencionó, se dividen en *agregadas* y de *identidad*. En las primeras, las personas que las componen son afectadas por problemas comunes, actúan individualmente por separado y no tienen una conciencia grupal. En las segundas, también los individuos pueden ser afectados por problemas comunes y no coordinar su conducta a fin de una acción colectiva unitaria; sin embargo, comienza a aparecer una conciencia colectiva, una identidad primaria.

Personas que ven una película en una sala de cine, esposos que cortan el césped el sábado por la mañana, estudiantes universitarios que van a clases son ejemplos de *unidades agregadas*. Encontramos *unidades de identidad* en términos étnicos tales como judíos, gitanos, chicanos, vascos y en términos no étnicos tales como extranjeros, refugiados, votantes, pobres extremos, secuestrados, desaparecidos o damnificados.²⁶

La base del poder de las unidades fragmentadas, tanto de las agregadas como de las de identidad, es el poder individual independiente de cada uno de los diversos miembros que las componen. No se ejerce un control sobre los participantes para coordinarlos, pues hay ausencia de toda asignación autorizada de la toma de decisión. El comportamiento

²⁶ Para una buena parte de la producción sociológica, la unidad agregada es conocida simplemente como *agregado*. Con dicho concepto se nombra una mera cantidad de individuos desprovistos de un modelo constante de interacción social; y a la unidad identitaria como *categoría social*, la cual sólo clasifica a individuos bajo criterios formales, ya sea por etnicidad, género, nacionalidad, profesión, entre otras. Ambos conceptos subrayan la ausencia de una interacción constante y de una conciencia común entre los individuos designados. Cf. J. Méndez, *et. al: Sociología de las organizaciones*, McGraw-Hill, México, 1987.

colectivo, en las fragmentadas, consiste en actividades separadas y no coordinadas de cada miembro, fluctuaciones sin orden interno ni sistema. La conducta de cada miembro de la unidad es impredecible, pero en conjunto tiene cierta predictibilidad estadística (por ejemplo, el 80% de los estudiantes de la Universidad Autónoma Metropolitana son solteros). No existe la capacidad de actuar como un todo. Entre los miembros de la unidad no hay lazos de reciprocidad, de relaciones que generen obligaciones, no hay intercambio de bienes, transacciones ni planificación en base al comportamiento predecible.

Tales son las características distintivas. Sin embargo, a mayor complejidad de la unidad se observa una modificación en tales elementos, así se verá en las ulteriores unidades.

UNIDAD OPERANTE COORDINADA: Lo característico de las *unidades operantes coordinadas* radica en que los actores que la componen tienen cada uno un poder más o menos equivalente, el cual se otorgan entre sí de manera coordinada para la ejecución de ciertas operaciones, sin centralizarlo.

Bandas familiares de cazadores y recolectores australianos, los aborígenes australianos Yir Yoront, los bosquimanos Kung, los pigmeos, los esquimales, los Yanomamo, organizaciones vecinales, grupos de amigos de discusión y de actividades recreativas son ejemplos de unidades coordinadas.

Además de que los miembros de esta unidad ejercen su poder de manera independiente, tal y como lo vimos en las fragmentadas, lo ejercen también como poder otorgado. Esto es, la base del poder, distintiva de este tipo de unidad, descansa en la concesión o el otorgamiento de derechos de unos individuos a otros, en función de reciprocidad. Es decir, a través de una coordinación recíproca algunos miembros de la unidad otorgan poder a otros para el logro de acciones colectivas coordinadas.

Un grupo de ajedrecistas que *otorga poder* a varios de sus miembros, por ejemplo, a uno para gestionar un espacio en una exposición pública; a otro para gestionar transporte; y a

uno más para organizar la logística de la participación; opera como una unidad coordinada donde sus integrantes seleccionan a los individuos a quienes se concede el derecho de solicitar las peticiones mencionadas por su capacidad, sabiduría o habilidad. Tales individuos no tienen más poder especial del que se les asigne, de modo que son incapaces de ejercer alguna coerción sobre resto de los integrantes. Es común de este tipo de poder, y por ende de este tipo de unidad, que el poder otorgado en cualquier momento puede ser retirado, ya sea al término de la operación o de la gestión del servicio solicitado.

Así pues, en estas unidades se presentan los dos tipos de poder que existen (dependiente e independiente): el poder independiente de los miembros; y el poder dependiente que se otorga de manera recíproca (poder otorgado). Al igual que en las unidades fragmentadas, la toma de decisión se ejerce de manera individual e independiente, y, además, de manera coordinada.

El comportamiento colectivo de la unidad coordinada es capaz de llevar a cabo estallidos de acción colectiva que las unidades fragmentadas no pueden. Cada individuo posee relaciones coordinadas con los demás. En resumen, hay dos tipos de comportamientos al interior de la unidad: individual y coordinado. A partir de esta unidad se establecen obligaciones recíprocas, intercambio de bienes, transacciones y planificación sobre la base del comportamiento predecible de otros.

UNIDADES OPERANTES CENTRALIZADAS: Las *unidades operantes centralizadas* se distinguen de las anteriores debido a que éstas tienen una figura de *autoridad*, materializada en un subgrupo, un jefe o un líder. El tipo de relación entre los miembros de la colectividad y el individuo, o el subgrupo, que centraliza el poder variará con la clase de poder ejercido.

La relación entre una figura subordinada y una superordinada ha sido ampliamente estudiada por la literatura antropológica y la teoría de redes. Eric Wolf²⁷, por ejemplo, designa este tipo de interacciones como relaciones de patronazgo, donde el intercambio de

²⁷ Eric Wolf: “Relaciones de parentesco, de amistad y de patronazgo en las sociedades complejas”, en Eric Wolf, J. Clyde Mitchell, Joe Loudon, Adrian Mayer y Ronald Frankenberg (compilación de Michael Banton): *Antropología social de las sociedades complejas*, Alianza Editorial, Madrid, 1990, pp.19-39.

bienes entre dos partes es desigual, el que posee mayor poder intercambia dones “inmediatamente tangibles” como ayuda económica y protección; el menos poderoso intercambia dones “más intangibles” como estimación y lealtad, información y apoyo político. Larissa Lomnitz, como se ha visto, lo llama *redistributivo*. Es un intercambio asimétrico, vertical, cuya base no es la cercanía ni la confianza, como en el intercambio recíproco, sino las diferencias de poder. El superordinado de la relación exige demostraciones de gratitud, lealtad, adhesión política y fidelidad ideológica del subordinado a cambio de diferentes recompensas, tales como empleo, seguridad, padrinazgo burocrático, protección política y apoyo personal.

Hay distintos ejemplos actuales e históricos de unidades centralizadas en la producción etnográfica, sobresalen las jefaturas de los Kwakiutl y los Tikopia; además, agreguemos los Ashanti, los Benin y los Dahomey precoloniales. En el caso específico de las *unidades de consenso*, tengamos en cuenta las Bandas primitivas con liderazgo en zonas de caza, recolección, horticultura y las netamente campesinas. Respecto a las *unidades de mayoría* observamos a los Indios de las Praderas. Como *unidades corporadas* podemos citar el caso de los Estados como los Aztecas, los Incas, los Sumerios, los Kachan y los Volta. En el caso de las *unidades administrativas*, se encuentran las organizaciones que dependen de la concentración de poder existente en la cima del sistema en las sociedades complejas, como las instituciones públicas que dependen del Estado.

Veamos las particularidades de cada uno de ellas en torno al poder, control, toma de decisión y comportamiento.

UNIDAD OPERANTE CENTRALIZADA DE CONSENSO: En las *unidades de consenso* se busca una figura de autoridad a quien se conceda el derecho de tomar decisiones por su capacidad, sabiduría o habilidad para lograr lo que desean los miembros. La relación entre éstos y la figura de autoridad se basa exclusivamente en el poder asignado, éste es la base y la característica distintiva de estas unidades.

Al basarse en el consenso, los miembros de la unidad tienen completa libertad para disentir y retirar su poder asignado cuando lo deseen, de ahí que constantemente la figura de autoridad se vea obligada a mantener su liderazgo a través de la satisfacción constante de los requerimientos de los integrantes: Asambleas antes de tomar decisiones que afecten o beneficien al grupo, exhibición exitosa de habilidades de liderazgo, procuración de diversiones, ritos, fiestas y regalos.

Así pues, en estas unidades encontramos, además de la presencia del independiente y otorgado, el poder asignado. Cada miembro de la unidad toma decisiones de manera individual e independiente; además, toma decisiones de manera coordinada. Sin embargo, al existir una concentración de poder, se toman decisiones de manera consensual.

Existe la capacidad de actuar como un todo, hay establecimiento de obligaciones recíprocas, intercambio de bienes, transacciones y planificación en base al comportamiento predecible de otros. Además, existe el otorgamiento de derechos y obligaciones no sólo de manera recíproca, sino también jerárquica, sin embargo, aún es débil estructuralmente; al no existir garantía de continuidad de la asignación de poder a la figura de autoridad, la unidad puede desaparecer en cualquier momento²⁸.

UNIDAD OPERANTE CENTRALIZADA DE MAYORÍA: Además de que *las unidades de mayoría* cuentan con las formas de poder presentes en las anteriores, el tipo particular

²⁸ Precisamente esta cualidad ha servido para que antropólogos procesualistas teorizaran sobre entidades sociales que se encuentran entre la categoría social y el grupo, pues no poseen las cualidades ni de uno ni de otro, ya que aluden a conjuntos de individuos con interacciones temporales, no duraderas ni constantes, contrario a lo que presupone un grupo, pero tampoco nulas como lo hace la categoría social. Así, Thoden Van Velsen habla de *coaliciones por interés o facciones*, Ralph Nicholas de *facciones* y Adrian Mayer de *conjuntos de acción*. Las *facciones*, de Van Velsen y de Nicholas, se conciben como unidades informales de organización política que son detonadas por conflictos, son ego-centradas y poseen varios principios de reclutamiento. Los *conjuntos de acción* se crean intencionalmente por un ego, tienen un número reducido de miembros, no son entidades permanentes, son limitadas y surgen en el seno de un grupo. La estructura de la unidad centralizada de consenso es clara y simple: presencia de poder asignado y sus implicaciones. Es heurísticamente limitado e irrelevante que la unidad de consenso (facción o conjuntos de acción) sea formal o informal, que posea varios principios de reclutamiento, que tenga pocos o muchos integrantes o que surja de un grupo. Lo que sí es importante es que hay una figura de autoridad con poder asignado y lo que esto implique. Cf. Thoden Van Velsen: "Introducción", en "Las coaliciones y análisis de redes", s/e, s/f; Ralph Nicholas: *Sistemas políticos faccionales segmentarios*, Universidad del Estado de Michigan, s/f; Adrian Mayer: "La importancia de los cuasi-grupos en el estudio de las sociedades complejas", en Eric Wolf, J. Clyde Mitchell, Joe Loudon, Adrian Mayer y Ronald Frankenberg (compilación de Michael Banton): *Antropología social de las sociedades complejas*, Alianza Editorial, Madrid, 1990, pp.108-133.

que las define se basa en que la figura de autoridad posee una concentración real de apoyo de una mayoría construida entre los integrantes.

La figura de autoridad puede ejercer acciones independientes a pesar de que no tenga el consentimiento de todos los miembros de la unidad, basta el consentimiento de la mayoría. Puede ejercer también la coerción a alguno de sus miembros. Sin embargo, aún corre el riesgo de que la mayoría le retire su poder asignado en cualquier momento, el cual sigue siendo el más importante.

Existe la capacidad de actuar como un todo, hay establecimiento de obligaciones recíprocas, intercambio de bienes, transacciones, planificación sobre la base del comportamiento predecible de otros, delegación de derechos y obligaciones de manera jerárquica, pero, además, existe la capacidad de construir mayorías en torno a las decisiones del poder centralizado.

UNIDAD OPERANTE CENTRALIZADA CORPORADA: En las *unidades centralizadas corporadas*, el poder de la figura central crece y es de tal tamaño que para ejercerlo tiene que delegarlo. Esta delegación no implica que el centro pierda el poder que transfiere, sino un ejercicio más eficiente. Así pues, estas unidades, además de contar con los tipos de poder que se encuentran en las anteriores, tienen una quinta característica: la delegación de poder.

El particular aumento de poder del líder le permite cierta independencia con respecto al poder asignado que le transfieren los miembros de la unidad. Así, la figura de autoridad delega poder a otros miembros, las tomas de decisión de éste se muestra independiente y dependiente para los recipientes del poder delegado. El comportamiento de la unidad se distingue del resto en que posee retroalimentaciones sistémicas con otros miembros a los que se les delega poder, con el propósito de aplicarlo más eficazmente.

UNIDAD OPERANTE CENTRALIZADA ADMINISTRADA: Las *unidades administrativas o administradas* se encuentran dentro de estructuras corporadas más

grandes como el Estado Nación y se caracterizan por ser estructuras administrativas o burocráticas.

Al ser unidades que están bajo la tutela o protección de unidades más amplias (por ejemplo, un hospital psiquiátrico público o el ejército están bajo la tutela del Estado), de las cuales reciben un poder delegado –y también cuentan con el poder asignado de los ciudadanos–, son capaces de operar y concentrar su poder gracias a dicha tutela, son verdaderos apéndices de unidades más amplias y son cuerpos típicamente administrativos y burocráticos.

Las decisiones del subgrupo que centraliza el poder son dependientes del poder delegado de la unidad mayor que los tutela, y se muestran las decisiones como independientes con relación a los miembros de la unidad.

Adams concibe a las unidades operantes en una sucesión –de la unidad operante fragmentada a la unidad operante centralizada administrada– cuyo motor es un incremento constante de poder en la estructura de cada unidad; en cada sucesión la unidad incrementa los recursos puestos bajo su control. A propósito se presenta el siguiente cuadro que esquematiza la evolución de la unidad y la creciente concentración de poder:

CUADRO 1

UNIDAD PODER	Fragmentada		Coordinada	Centralizadas			
	Agregada	Identidad	Coordinada	Consenso	Mayoría	Corporada	Administrada
Poder individual	√	√	√	√	√	√	√
Poder otorgado			√	√	√	√	√
Poder asignado				√	√	√	√
Poder delegado de una unidad externa a nuestra unidad					√	√	√
Poder delegado de la figura de autoridad a otros miembros de la unidad						√	√
Poder delegado de una unidad que abarca a							√

nuestra unidad de análisis							
----------------------------	--	--	--	--	--	--	--

Fuente: Cuadro de elaboración propia, a partir de Adams, *Energía y Estructura*, 1983.

La unidad, en su evolución, reclama cada vez una mayor inversión de energía humana en el mantenimiento material y de integración social. Con las unidades de poder centralizado no sólo existe la preocupación de adquirir los insumos que reclaman los miembros de la colectividad, sino que se agrega otra: los recursos que reclama la estructura interna de poder para garantizar su continuidad y operación.

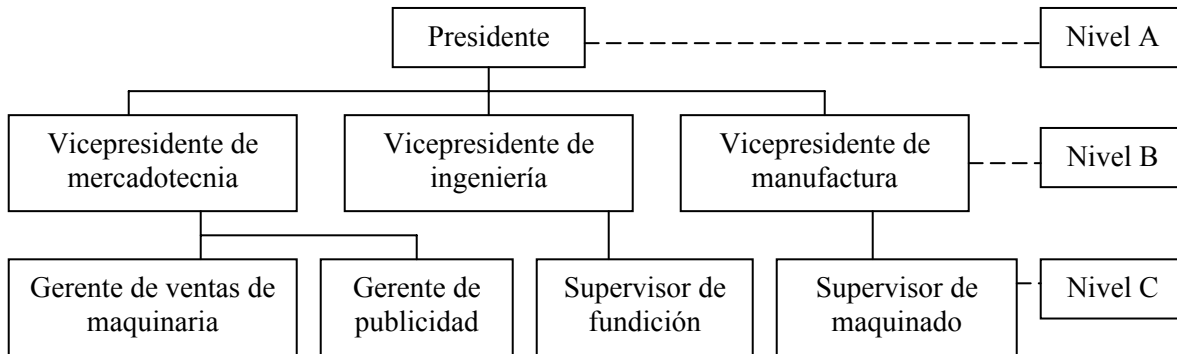
LA ARTICULACIÓN ENTRE LAS UNIDADES: Ahora bien, las unidades operantes se relacionan entre sí de dos formas básicas: *coordinada* y *jerárquica*. La *coordinada* implica una relación de reciprocidad en la cual, tanto una como otra unidad operante otorgan poder en la relación; es decir, alude directamente a relaciones de coordinación. Ahora bien, las unidades operantes que se ubican en una relación coordinada pueden ocupar dos distintos tipos de *nivel: de articulación y/o de integración*.

El *nivel de articulación* alude a una posición ocupada por dos individuos relacionados y que poseen una cantidad equivalente o similar de poder. Dichos niveles nunca son estáticos en sociedades en expansión, más bien son modificados en la medida que los individuos en cuestión obtengan mayor control de recursos y una mayor efectividad en el uso del poder. Este nivel de articulación es un mapa compartido cotidianamente entre los individuos vinculados, el cual les proporciona conocimiento de las diferencias de poder entre ellos; es, por decirlo de alguna forma, “privado”. En la práctica, dos personas se ubican en el nivel de articulación cuando en una confrontación o interacción observan que su poder relativo es aproximadamente similar, esto se da cuando reconocen que son inferiores del mismo superior, que son superiores del mismo inferior o que son intermediarios de los mismos inferiores y superiores. Estas articulaciones existen sólo entre los miembros de las unidades operativas²⁹.

²⁹ Algunos ejemplos de niveles de articulación son padres e hijos en unidades domésticas; en una empresa los niveles están formalmente diferenciados en presidentes (miembros de la junta directiva), socios, gerentes, empleados principales, empleados de confianza, personal operativo, personal de intendencia, personal de vigilancia; médicos, enfermeras, camilleros y pacientes en hospitales.

A modo de esquema se presenta un organigrama de una unidad operante con pocos niveles, en el que los tres vicepresidentes se encuentran en el mismo nivel de articulación, lo mismo que los dos gerentes y los supervisores:

ESQUEMA 4:



El *nivel de integración* es un ordenamiento “público” de los niveles de articulación, pues son construcciones conceptuales más amplias. Estos niveles no sólo son compartidos por los individuos protagonistas de la relación, como en el caso anterior, sino que además son compartidos por las unidades operantes. Los niveles de integración son la unidad doméstica, el barrio, la comunidad, la región o la provincia, el Estado Nación, el mundo o comunidades de naciones. Así pues, los niveles de articulación son compartidos sólo por los protagonistas de la respectiva articulación; en los niveles de integración, por el contrario, existe un acuerdo general entre los miembros de la sociedad. A fin de aclarar el concepto se inserta el siguiente cuadro elaborado por Adams.

CUADRO 2

Niveles de integración social	Unidades coordinadas	Unidades semicentralizadas	Unidades centralizadas
Mundial	Coordinación interplanetaria		Mundo
Internacional	Organización de las Naciones Unidas, consejos de seguridad		Bloques
Nacional		Mercados comunes	Estado-Nación
Estado o reino (región)	Cruzadas, religiones mundiales	Estados incipientes	Reinos, ciudades, estados
Provincia, jefatura o estatal	Confederaciones, Alianzas	Jefaturas en expansión, reinos segmentarios, primeros estados feudales	Jefaturas
Local	Confederaciones de tribus, linajes segmentarios	Gran Hombre	Bandas
Protoniveles: unidad doméstica	Coordinación a través del parentesco, la interdependencia económica, etc.		Unidades domésticas
Individual	Coordinación de individuos a través de la afinidad, la consaguinidad, la proximidad, la especialización, de la edad, del sexo, etc.		Individuos

Fuente: Adams, *Energía y Estructura*, 1983.

Por otro lado, la relación *jerárquica*, al subrayar las relaciones *subordinante-subordinado*, nos permite el conocimiento de la diferenciación de poder de los individuos o unidades operantes, protagonistas de la relación. Esta diferenciación se lleva a cabo gracias a una diferenciación del control de recursos del entorno y de la efectividad de poder que de este control se deriva. A esta relación jerárquica, Adams la denomina *dominio de poder*, el cual alude a la existencia de relaciones entre individuos, o unidades operantes, donde unos son subordinados y otros son subordinantes.

Para Adams, el aumento de niveles indica una concentración mayor de poder, generando una diferenciación o división de los poderes. A mayor centralización de poder que logra la unidad alcanza un nuevo y mayor *nivel de integración*, para *articularse* con las unidades que comparten su sitio en ese nuevo nivel alcanzado. De esta manera, a mayor poder

concentrado, se ejecuta un doble fenómeno, la unidad se centraliza internamente y, simultáneamente, se coordina con otras unidades semejantes al nivel que se encuentra.

Esta forma coordinada y jerárquica en que se articulan e interactúan las unidades operantes no es otra cosa sino la estructuración de una región. Ésta surge a partir de interacciones coordinadas, a través de niveles de integración y articulación, y jerárquicas, a través de dominios de poder; las primeras sientan las bases del orden social y político; las segundas vinculan la localidad con el mundo extralocal³⁰.

1.4. RECAPITULACIÓN

Con la teoría de *redes* se observó un modelo sucinto de sociedad, donde los individuos establecen vínculos entre sí básicamente de dos tipos, recíprocos y jerárquicos, a través de los cuales intercambian recursos. Más allá de las relaciones sociales que puedan estar mediadas por las instituciones público-formales, se establecen vínculos subyacentes a estas entidades, cuya base es la cercanía física y social, para los lazos horizontales, y, las diferencias de poder para los verticales. Esta diferencia se compensa con el intercambio de bienes y recursos tangibles e intangibles.

La perspectiva de red social es capaz de identificar individuos que intercambian bienes entre sí de manera transversal a las instituciones públicas, donde los involucrados cuentan con valores más personales, como la solidaridad y la cercanía, que los valores exigibles en términos de la democracia formal.

Estas redes, para los antropólogos procesualistas, son vistas, además, como *campos*. Con este concepto se busca subrayar, al igual que con el de red, lo inestable, lo efímero y la diacronía del análisis por oposición a la sincronía en el tiempo del funcionalismo. Con lo diacrónico se alude también a procesos por oposición a estructuras o instituciones rígidas. Los campos son espacios donde sus actores intercambian recursos, recíproca y

³⁰ Véase Xóchitl Leyva: *Poder y desarrollo regional*, El Colegio de Michoacán-CIESAS, México, 1993.

jerárquicamente, motivados tanto por la ambición como por el altruismo, por el interés personal como por el público. Los actores del campo buscan movilizar su capital político, ampliar sus recursos y reducir a sus adversarios. El campo es un área eminentemente política, pues se caracteriza por constituirse a partir de relaciones e intercambios de carácter público, donde se ponen en juego metas y se alcanzan acuerdos negociados con el involucramiento del uso diferenciado del poder.

Los grupos, facciones y coaliciones, que fungen como los actores del campo, para alcanzar sus fines, buscarán alianzas, arreglos, pactos y negociaciones, entre sí; realizados a través de líderes destacados que concentran la representación e intermediación de los grupos.

Y, por último, con la teoría del poder y de las unidades operantes se refuerzan los conceptos anteriores al darles un contenido más estricto. Así, se observa la presencia de una fenomenología que da cuerpo ya sea a los actores y a las redes sociales, las cuales encuentran un concepto que los articula y los define, el poder. La idea central de la teoría adamsiana, y que se articula con la teoría de redes y el procesualismo, es que los actores se constituyen a través de intercambios donde se conceden recursos, que buscan controlar, pues éstos pueden ser base de su poder.

En cuanto circulen por una red una mayor cantidad de recursos que puedan ser estimados por unidades externas, ésta se centralizará a fin de controlar eficazmente el flujo de bienes. Dicha centralización constituirá una unidad, la cual podrá ser de diferente tipo, según su capacidad estructural. Las unidades, a su vez, intercambian recursos, recíproca y jerárquicamente, con otras más. A partir de estos intercambios dinámicos se articulan los dominios de poder, donde participan diversas unidades que buscan ampliar y consolidar sus fuentes de recursos.

En términos teóricos y epistemológicos, la relevancia de la perspectiva de red es el alejamiento de la visión atomística de los individuos, como es el caso de las teorías nominalistas que tienen una excesiva preocupación por lo microsociales y un rechazo a los conceptos abstractos, ya que no se derivan del carácter mismo de los actores. De tal forma

que con los dos elementos, intercambio horizontal/recíproco y vertical/redistributivo, se reconocen analíticamente una multiplicidad de formas concretas de interacción social y se supera la dicotomía individuo-sociedad. Pues los intercambios a los que alude la perspectiva de red surgen gracias a las relaciones con cierta continuidad y no por una relación accidental, como lo vería una preocupación atomística. Con la antropología procesual se abre la posibilidad de considerar a los intercambios como procesos dinámicos, es decir, inmersos en flujos de rápida transformación, con lo que los vínculos establecidos no se ven como cualidades inmutables, sino en constante configuración.

Finalmente, con la teoría de las unidades operantes se subsumen los aportes de la perspectiva de redes y de la antropología procesual, al insertarse en un sistema teórico que tiene como fin la explicación de la evolución de agrupamientos sociales. Las cualidades de los intercambios sociales, señalada por la perspectiva de red, encuentra lugar dentro del sistema teórico neoevolutivo en las unidades operantes centralizadas y en las coordinadas. Las características de los cuasigrupos de la antropología procesualista quedan incorporadas en las unidades centralizadas de consenso. Además, se incorpora la cultura como un elemento que da sentido a las interacciones e intercambios entre los actores, el cual constituye un elemento imprescindible en la explicación y operación del poder social.

Con esto, las organizaciones civiles como entidades sociales no se encuentran en un entorno formal y plano, como lo supondría cualquier teoría formal, sino en diversos dominios de poder, es decir, están incrustadas en múltiples redes con actores de distintos sectores (económicos, políticos y sociales), nacionales e internacionales, que buscan el control de recursos estimados, lo que les permitirá el ejercicio de poder sobre otros grupos o unidades. Estas redes se caracterizan por ser estratificadas, relacionales, jerarquizadas e interdependientes, de tal forma que las unidades que están insertas en ellas accederán a los bienes que estimen valiosos de una forma diferenciada.

CAPÍTULO 2. EL EJERCICIO DE LA POLÍTICA EN MÉXICO: FORMALISMO INSTITUCIONAL Y RELACIONES DE PODER

En el presente capítulo se expondrá sucintamente la forma en que se configura el poder en México, en lo tocante al Estado y el gobierno, tanto en términos formales como informales; a partir de una presentación del sistema político mexicano observaremos el ejercicio del poder, así como de sus contrapesos. Esta aproximación a lo político nos ayudará a contextualizar el surgimiento y operación de las organizaciones civiles en México, así como comprender su actual naturaleza social y política. El propósito nodal del capítulo es aclarar las múltiples relaciones Estado-Sociedad Civil, a través de las instituciones públicas y las mediaciones entre estos dos actores, como los partidos políticos, que ha predominado en la época reciente del país; se subraya que las relaciones establecidas están caracterizadas en buena medida por la existencia de arreglos, alianzas, negociaciones, pactos e intercambios formales e informales, a través de los cuales se redistribuyen recursos materiales e inmateriales en arenas dinámicas.

En una primera aproximación se observa que el diseño institucional del poder en México es el que caracteriza a las llamadas democracias modernas de variante presidencial³¹. Sin embargo, en los hechos, el ejercicio real del poder no ha estado normado única y exclusivamente por la ley. A través de este breve recorrido se presenta al Estado, al sistema político y a la sociedad civil, coexistiendo a través de intercambios formales e informales.

Teórica y discursivamente, se presuponen algunas cualidades del Estado, como un poder superior que posee el monopolio legítimo de la coacción física; un poder legal que diseña, hace cumplir y está sometido a las leyes; y un poder representativo que goza del poder

³¹ Cf. Antonio Camou: “Estudio preliminar”, en Antonio Camou (compilador): *Los desafíos de la gobernabilidad*, FLACSO-IISUNAM-Plaza y Valdés, México, 2001; y, Luis Salazar y José Woldenberg: *Principios y valores de la democracia*, IFE, México, 1997.

asignado de los ciudadanos y que con los actos de éstos, coordinados con un orden jurídico, lo fortalecen³².

Sin embargo, el Estado en México como poder hegemónico, constantemente, cuando no permanentemente, es desafiado e impugnado. La hegemonía es retada por otros poderes, o incluso contrapoderes o poderes fácticos de alcance e influencia local, regional y/o nacional, expresados en unidades operantes que han gozado de una significativa concentración de poder, con la cual son capaces de desafiarlo e impugnarlo. La frágil fortaleza que logra transmitir el Estado mexicano es lograda por una suerte de arreglos con otros poderes, de tal suerte que no es una entidad con límites, facultades y obligaciones discernibles, sino que es un espacio procesual dinámico cuya arquitectura interna y dirección están sujetas a una constante negociación mediante alianzas y pactos entre diversas unidades operantes.

Como poder legal que diseña leyes jurídicas, dicha entidad es vista como un orden que no proporciona suficiente certidumbre. Lo anterior nos da como fruto una legalidad negociada, arreglada e inestable, entre el Estado y las diversas unidades operantes que lo desafían.

Un sistema de gobierno democrático teóricamente también posee una serie de exigencias; primero, que la legitimidad del régimen resida sólo en la voluntad ciudadana; sin embargo, en los acontecimientos históricos, ésta ha descansado más en una lealtad corporativa y en una serie de alianzas y pactos con actores influyentes; segundo, que sea un imperio de la ley, por el contrario, los grupos de poder y las normas informales son recurrentemente dominantes; tercero, que exista una separación de poderes, pero lo que se ha visto es una supremacía del ejecutivo y una carencia de autonomía en los dos restantes.

En este entorno es donde se han generado, desarrollado y participado las organizaciones civiles; sin embargo, lejos de ser sólo portadoras de valores y virtudes cívico-democráticas, como presuponen los discursos teóricos que las estudian, las unidades investigadas han

³² Philippe C. Schmitter y Terry Lynn: “Qué es... y qué no es la democracia”, en Larry Diamond y Marc F. Plattner (compiladores): *El resurgimiento global de la democracia*, IIS-UNAM, México, 1996, pp.37-49.

generado acciones de adaptación a su entorno altamente eficaces. Estas acciones adaptativas implican actos continuos de negociación, arreglos y pactos entre ellas y las agencias del Estado. De tal suerte que las diversas relaciones y arenas donde se enfrentan el Estado, a través de alguna de sus representaciones, y las organizaciones civiles investigadas pueden ser apreciadas como procesos siempre en constante arreglo y definición de un orden social y político, donde conviven armónica y conflictivamente.

2.1. EL SISTEMA POLÍTICO MEXICANO COMO ESTRUCTURAS DE PODER

La aproximación al sistema político y sus partes constituyentes será realizar subrayando la presencia y enfrentamiento de actores o unidades operantes (Estado y sociedad civil) en diversas arenas sociales con las expectativas de conservar y aumentar el control de recursos simbólicos y materiales.

2.1.1. EL PRESIDENTE, EL ESTADO, EL PARTIDO Y LA INSTITUCIONALIDAD

Para Daniel Cosío Villegas³³ el partido PNR-PRM-PRI, desde su fundación en 1929, desempeñó tres funciones; primero, contuvo la desintegración del grupo revolucionario; segundo, instauró un sistema civilizado o razonable para dirimir las luchas por el poder; y tercero, instauró un sistema político-administrativo para lograr las metas de la Revolución mexicana. Ciertamente a partir de la creación del Partido Nacional Revolucionario (PNR) se cooptaron y controlaron buena parte de las fuerzas políticas del país; sin embargo, prevaleció en muchas zonas un fuerte poder de caudillos y caciques regionales³⁴. No sobra

³³ *El sistema político mexicano*, Joaquín Mortiz, México, 1982.

³⁴ No eran pocos los hombres con amplio poder local que desafiaban al débil Estado, con el tiempo las autoridades debieron pactar y llegar a acuerdos con caciques y caudillos, sobre estos arreglos se cimentó la fuerza estatal. Cf. Alan Knight: “Cultura política y caciquismo”, en *Letras Libres*, año II, número 24, México, diciembre, 2000, pp.16-20; Lorenzo Meyer: “Los caciques: Ayer, hoy ¿y mañana?”, *Letras Libres*, año II, número 24, México, diciembre, 2000, pp.36-40; y, Will Pansters: “El caciquismo en México. Algunas propuestas conceptuales”, en *Metapolítica*, número 62, noviembre-diciembre, México, 2008, pp.43-51. Se atribuye la presencia de estas figuras a la debilidad del poder del Estado, véase Guillermo de la Peña: “Poder local, poder regional: Perspectivas socio-antropológicas”, en Jorge Padua y Alain Vanneph (coordinadores): *Poder local, poder regional*, El Colegio de México-CEMCA, México, 1993, pp.27-56. También se habla

subrayar un aspecto, el PNR fue producto de los grupos revolucionarios en el poder; no nació para ganarlo, sino para conservarlo.

Antes de la existencia del PNR, los presidentes de la República surgían de las filas del ejército; el instituto armado era propiamente la columna vertebral del Estado y de la vida política, única institución con capacidad de actuar a nivel nacional. Los partidos políticos que surgían eran sumamente débiles e incapaces de articular las demandas de la población, a esto se suman las debilidades de las instituciones públicas sin posibilidad de garantizar la vida y la participación formal institucional de dichos actores. La sucesión presidencial era un problema de gran envergadura. Los caudillos militares eran los principales protagonistas de las disputas por el poder, con una marcada tendencia a perpetuarse en la presidencia, ya sea por la reelección o por el golpe de Estado, y su mejor manera de dirimir conflictos era a base de la fuerza y del control de las instituciones.

Así pues, el PNR se mostró como una excelente fórmula para resolver en términos pacíficos, y legítimos, la sucesión presidencial. El PNR fue la unidad operante o la red donde se integró la élite triunfadora de la Revolución, fuera de la unidad sólo podían estar los contrarrevolucionarios. Los integrantes del partido se estructuraron en una unidad operante centralizada sumamente vertical que pronto dio fruto a una disciplina institucional que perduraría hasta la década de 1980. Sin embargo, al principio, más que un partido, “el PNR comenzó siendo una verdadera coalición de fuerzas bajo el mando de un Comité Ejecutivo Nacional a través del cual se imponía la autoridad de Calles. Las fuerzas políticas, partidos u organismos populares, que no formaron parte del partido oficial, comenzaron a ser combatidas por la nueva organización y por el mismo gobierno”³⁵.

Plutarco Elías Calles, jefe máximo de la revolución mexicana, utilizó al PNR como un instrumento para prolongar su poder, el cual se había agotado en 1928; lo anterior generó

sobre el papel que han desempeñado como mediación entre el nivel local y el poder a nivel regional o nacional: Fernando I. Salmerón Castro: “Caciques. Una revisión teórica sobre el control político local”, en *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, México, vol.XXX, número 117-118, julio-diciembre, 1984, pp.107-141.

³⁵ Pía Calzá y Ma. Fernanda López-Portillo: *¿Quién nos gobierna?*, Universidad Iberoamericana, México, 2000, p.73.

una crisis sin posible solución y, en 1935, Lázaro Cárdenas lo expulsó del partido junto a sus hombres para dar paso a una reestructuración, cuya fisonomía corporativa garantizó el control del gobierno federal hasta el año 2000.

Cárdenas redefinió la estructura del partido sobre bases corporativas atendiendo tres sectores: obrero, campesino y militar. Así, se creó en 1938 el Partido de la Revolución Mexicana (PRM). Se integran al PRM las grandes agrupaciones sociales como la Confederación de Trabajadores de México (CTM), la Confederación Nacional Campesina (CNC), la cúpula militar y los burócratas federales y locales. “Se trata de un encuentro entre élites y organizaciones de masas que sienta las bases para un intercambio político de favores mutuos. El PRM aparece en un inicio como la versión mexicana de los ‘frentes populares’. En su estructura organizativa coexisten obreros, campesinos, militares, capas medias, encuadradas en sus respectivas organizaciones, junto con la élite gobernante”³⁶. Asegurada su relación corporativa con los obreros, campesinos, militares y burócratas, el PRM contó con una fuerte y amplia base de la que obtenía poder asignado, lo que le ayudó a legitimar las elecciones de todos los puestos de elección popular. Así, el PRM centralizaba, unificaba, controlaba y manipulaba a los diferentes sectores.

El PRM, a partir del gobierno de Lázaro Cárdenas (1934-1940), fue subordinado a los designios del presidente en turno y se erigió en un elemento imprescindible para el reparto de los cargos públicos de elección, ya sean diputados, senadores, gobernadores, presidentes de la república y municipales. Su subordinación fue temporal; todo el poder a un presidente pero sólo por seis años. Después, la renovación. El relevo presidencial, y con éste la circulación de hombres del partido al gobierno federal y viceversa, se constituyó como garantía de la capilaridad de la relación Partido-Estado. “La Revolución mexicana encontró en el PRM su expresión e instrumento. El Estado hizo de él [un] instrumento de control y continuidad. El reparto de posiciones y prebendas fue, desde ese entonces, negociación que pasaba por el partido”³⁷. El PRM de Cárdenas se cubrió por “una ideología socialista y

³⁶ José Woldenberg: “Estados y partidos: una periodización”, en *Revista Mexicana de Sociología*, IIS-UNAM, México, año LV, núm.2, abril-junio, 1993, p.88.

³⁷ Jorge Alcocer: “La tercera refundación del PRI”, en *Revista Mexicana de Sociología*, IIS-UNAM, México, año LV, núm.2, abril-junio, 1993, p.120.

antiimperialista propagada profusamente, y expresada también en el intento de imponer una educación socialista oficial”³⁸.

Para Cárdenas no habría ningún Estado nacional, sólido y real, si no se sometían los intereses económicos y políticos, tanto nacionales como extranjeros, los cuales desafiaban al endeble gobierno surgido de la Revolución. No eran pocos ni débiles los caudillos militares, terratenientes, caciques urbanos y rurales que operaban como auténticos poderes fácticos que desafiaban al precario poder estatal. Así pues, la tarea fue la creación de un diseño institucional al que se tuvieron que adherir las fuerzas políticas y económicas, en el cual el poder del Estado fuera soberano y estuviera por encima de cualquier interés particular.

El Estado para Cárdenas poco o nada tenía que ver con la tradición liberal-democrática³⁹, “Para él, el Estado era su Presidencia con un fuerte apoyo de masas; lo demás era sólo demagogia barata, extraña, por añadidura, a las convicciones y a la idiosincrasia de nuestro pueblo”⁴⁰. El Estado fue visto como una entidad que tutela, provee y protege a las masas, a los campesinos, a los obreros, es decir, un órgano con una visión opuesta a la liberal-democrática. “El Estado –dirían entonces, místicamente, algunos demagogos– era la

³⁸ Tzvi Medin: “El laberinto de la mexicanidad en el sexenio de Miguel Alemán”, en *La Jornada Semanal*, México, núm.175, 18 de octubre, 1992, p.16.

³⁹ De un Estado moderno, se subrayan las siguientes tres cualidades; primero, un poder superior; segundo, un poder legal; tercero, un poder representativo de la voluntad popular. El primero alude a que no puede existir un poder superior al del Estado, es aquí donde cobra sentido la clásica formulación weberiana, el Estado es un instituto político que busca mantener con éxito el “monopolio legítimo de la coacción física para el mantenimiento del orden vigente”; el poder legal alude al Estado de derecho, con el propósito de evitar que la concentración del poder que le da cuerpo desemboque en un uso arbitrario; esto es, por un lado, un poder facultado para diseñar y hacer cumplir las leyes jurídicas y, por otro, un Estado sujeto a las mismas leyes jurídicas establecidas; así, las instituciones estatales se encuentran jurídicamente limitadas en sus obligaciones y en sus facultades, y con el fin de evitar una extralimitación en su concentración y uso se diseñó la división de poderes en ejecutivo, legislativo y judicial. Por último, el poder representativo alude a que la voluntad de los ciudadanos es la única que debe elaborar, modificar y establecer las leyes que organizan y regulan su funcionamiento y el de la sociedad civil; esta entidad requiere, entonces, para su conservación, de las acciones de los ciudadanos, que se coordinen con su orden jurídico, y de un poder coercitivo que se coordine con dicho orden legal. Cf. Luis Salazar y José Woldenberg: *Principios y valores de la democracia*, IFE, México, 1997; y, Max Weber: *Economía y Sociedad*, FCE, México, 1992.

⁴⁰ Arnaldo Córdova: “La concepción del Estado en México”, en Pablo González Casanova (coordinador): *El Estado en América Latina*, Siglo Veintiuno Editores-UNU, México, 1990, p.549.

‘emanación’ de la revolución. En su demagogia había un sedimento de verdad (...) Por eso mismo, el nuevo Estado no era democrático”⁴¹.

Así, al final del sexenio de Cárdenas, los obreros, campesinos y empresarios estaban organizados corporativamente, estos últimos a través de la nueva ley de cámaras patronales, la cual dictaba que cualquier persona que deseara convertirse en empresario tendría que registrarse en una cámara patronal. El Estado, según Cárdenas, estaría apoyado por un partido político grande, incluyente de todas las corrientes políticas, corporativo, el PRM. “Al terminar su periodo, en 1940, el Estado mexicano había alcanzado una configuración sólida: un presidente omnipotente elegido cada seis años sin posibilidad de reelección pero con derecho de designar a su sucesor dentro de la ‘familia revolucionaria’, más un partido único (o casi) que servía al monarca-presidente en múltiples funciones de control: social, electoral y político”⁴².

Así pues, el Estado completó su fisonomía con la creación de dos burocracias paraestatales; la primera, compuesta por administradores y tecnócratas que constituyeron propiamente el personal administrativo; la segunda, conformada por los políticos, los profesionales del ejercicio político, quienes dirigieron al PNR-PRM-PRI. Las dos burocracias vivieron una simbiosis, una circulación de hombres del gobierno al partido y viceversa.

Durante la administración de Manuel Ávila Camacho (1940-1946) se emprendió una modernización de lo político. Por un lado, se reglamentó la lucha por el poder a través del partido, y no más por el carisma o la fuerza de las armas; por otro, se fortalecieron los cimientos del sistema político mexicano sobre las bases que lo sustentaron hasta su mayor crisis, la pérdida del poder presidencial en el año 2000. Se destacan tres aspectos de esta consolidación institucional⁴³; primero, el deslinde con el ejército y la iglesia católica para el afianzamiento de la hegemonía de un poder civil; segundo, la realización de alianzas,

⁴¹ Enrique Krauze: *La presidencia imperial*, Tusquets Editores, México, 1997, p.29.

⁴² Enrique Krauze: “La Revolución mexicana: mito y realidad”, en *La historia cuenta*, Tusquets Editores, México, 1998, p.106.

⁴³ Jacqueline Peschard, Cristina Puga y Ricardo Tirado: “De Ávila Camacho a Miguel Alemán”, en VVAA: *Evolución del Estado Mexicano: Consolidación (1940-1983)*, Ediciones El Caballito, México, 1993, pp.19-58.

pactos y arreglos con diversas fuerzas locales y poderes fácticos en toda la república encabezados por caciques, caudillos, industriales, banqueros, comerciantes y hombres con enorme poder local a fin de lograr una mayor centralización del poder en el titular del ejecutivo y en el gobierno federal; tercero, fincar las bases sociales a través de las cuales se darían los incentivos, estímulos y sanciones para la participación y el ascenso político, con el firme propósito de reglamentar la participación a través del partido.

Gracias a la creciente preocupación por mantener bajo control a los emergentes grupos medios –el magisterio y no asalariados del gobierno, que empezaban a cobrar mayor importancia en las ciudades–, en 1942-1943 se fundó la Confederación Nacional de Organizaciones Populares (CNOP), cuyo principal propósito fue la cooptación de dichos grupos. La CNOP sirvió también de representante partidario de los nuevos cuadros dirigentes de las clases medias urbanas. Ya para el año de 1946, el sector popular se integró al partido, mientras que el sector militar se retiró, con lo que se cumplió su ciudadanización. A partir de este momento, la clase media urbana se convirtió en el centro del sistema político y social del país, incluso en detrimento del sector campesino y obrero.

Ávila Camacho también redefinió sus alianzas con los obreros, sector que gozó de mucha fuerza e influencia durante el cardenismo, a través básicamente de dos acciones; la primera, el privilegio del control y la manipulación del sector dentro de la CTM; la segunda, como quedó anotado líneas arriba, optó por la organización del sector popular a través de la CNOP y un debilitamiento de los obreros. Con la CNOP, se logró controlar a las capas medias de la población y a todos aquellos grupos que no cabían en los otros dos sectores.

El nuevo proyecto del PRM fue la “unidad nacional” y, en oposición a Cárdenas, la neutralización de la lucha de clases y la ideología socialista. Esto se logró gracias a la creación e incorporación de la CNOP al PRM, la cual pronto ocuparía un lugar central. A principios de 1946, Ávila Camacho y Miguel Alemán, este último ya candidato presidencial, crearon el Partido Revolucionario Institucional (PRI) en lugar del PRM, completando su descardenización, tanto a nivel integral como ideológico. El PRI desde el

principio tuvo como eje rector el nacionalismo y el populismo en su discurso como partido dominante.

Por un lado, la apelación al nacionalismo tuvo como trasfondo una confrontación con el “socialismo” de Lázaro Cárdenas y de Vicente Lombardo Toledano; y por otro, con las fuerzas políticas de derecha, concentradas en el Partido Acción Nacional (PAN), que en su interior se encontraba conformado por grupos sinarquistas y elementos de la antigua oligarquía criolla y porfirista. El PRI buscó fundir el nacionalismo con sus contenidos programáticos a través de su concepto *sui generis* de la mexicanidad o lo mexicano. De esta manera, las acciones del partido eran en última instancia identificadas con la nación, presentándose entonces un uso partidario de los símbolos y mitos nacionalistas del país.

En materia electoral, puede decirse que el inicio de la institucionalización de la vida partidaria en México comenzó con la Ley Federal Electoral promulgada en 1946. La Ley Electoral anterior data de 1918, y en ésta, la organización, el manejo y la vigilancia de las elecciones se dejaba en manos de los gobiernos locales, donde se involucraban caciques y caudillos en la selección y asignación de los cargos públicos. Con la nueva ley, el gobierno federal se hizo cargo del ejercicio electoral. Sin embargo, dicho marco jurídico-legal fue diseñado para proteger y beneficiar a un partido hegemónico, el PRI. El diseño procuraba, primero, un control centralizado del gobierno sobre la organización, el cómputo y la calificación de los comicios a través de la presencia de los funcionarios del gobierno y militantes del PRI en los órganos electorales; segundo, una presencia restringida de los partidos de oposición, que tenían que sortear un entramado burocrático que evitaba su reconocimiento legal, o bien, una notable discrecionalidad en el otorgamiento de su constitución; y tercero, un sistema electoral de mayoría absoluta sin cabida a una representación proporcional. Fue hasta el inicio de la década de 1960 cuando se incorporó en el sistema electoral la representación proporcional, que paradójicamente consolidó aún más el sistema de partido hegemónico; pues así, el PRI seguía ganando todo sin reserva alguna y evitaba ser visto como un monopolio al abrir sólo unos espacios de representación en la Cámara de Diputados. A pesar de lo anterior, la ley formalizó los lineamientos más

generales del sistema electoral que rigió durante varias décadas y sentó las bases para que el PRI lanzara la candidatura a la presidencia del primer candidato civil.

A partir de la presidencia de Miguel Alemán (1946-1952), el PRI alcanzó y fortaleció su estructura que mantuvo hasta ya entrada la década de 1980. Una de las principales tareas que cumplió fue la de imponer y mantener la disciplina, las normas, los comportamientos que deben seguir los políticos, así como aplicar las sanciones a quienes no las cumplían, tales como cancelar la carrera política, la destitución de cargos políticos o asignar cargos de menor jerarquía a los que se ejercía. Por el contrario, si los miembros del partido están ya en la función pública, la sanción más común era el estancamiento o, en el peor de los casos, el despido. La disciplina, las designaciones de candidatos de representación popular, así como las políticas públicas a apoyar, y en general, el trabajo parlamentario, salvo contadas ocasiones, era siempre dictada y observada por el presidente de la república y su séquito cercano a través del partido. Esta estructura se repetía en las cámaras legislativas, ya sea federal o locales, en gobiernos estatales y municipales.

El presidente de la República estuvo siempre presente en la vida política del partido. “Todo el mundo observa que en cuanto llega a su puesto el nuevo presidente de la República, incorpora en su equipo de gobierno a dos o tres de los más altos dirigentes del Partido, y que los restantes son sustituidos por otros más de su agrado. Todo el mundo ve que al presentarse el Presidente a inaugurar un congreso obrero o campesino, va acompañado del presidente del Comité Ejecutivo Nacional del Partido. Y así consecutivamente. A pesar de todo esto, el Partido mantiene la apariencia de que el Presidente no es su jefe nato o *ex officio*, sino que su vida está regulada exclusivamente por sus propios órganos de gobierno: asambleas nacionales, consejo nacional, comité ejecutivo nacional, etc.”⁴⁴.

Al tiempo que disminuía la presencia significativa del sector obrero y campesino del PRI, se daba paso a un pragmatismo desarrollista. “El pragmatismo técnico-económico debía ser la llave para la solución de los grandes problemas nacionales, y Alemán trajo a las secretarías del gobierno una nueva y joven generación, civil y universitaria, en lugar de los

⁴⁴ Daniel Cosío Villegas: *El sistema político mexicano*, Joaquín Mortiz, México, 1982, p.55.

viejos generales revolucionarios”⁴⁵. Mientras que el nacionalismo socialista de Cárdenas veía en Estados Unidos la representación simbólica del capitalismo imperial, el nacionalismo alemanista lo veía como un ejemplo con el cual se podía colaborar económicamente y disentir políticamente en temas latinoamericanos; de tal manera que ante la obligada relación con los Estados Unidos, la ideología de lo mexicano proporcionaba una suerte de compensación simbólica.

Fue a mediados de la década de 1950 cuando se instauró legítimamente entre los priístas la modalidad del secreto en la sucesión presidencial, así como la idea de “carro completo”, las cuales son reglas autoritarias de selección de candidatos con triunfos garantizados. Se llevó a cabo una singular comunión entre el presidente de la República y el PRI, en una circulación de grupos internos del partido al gobierno, y viceversa. Mientras tanto, el PRI adoptó ser instrumento de negociación y representación de los intereses clasistas de la sociedad y de sus grupos políticamente activos, servir de canal de reclutamiento y movilidad de los cuadros políticos profesionales, y funcionar como un aparato eficiente de gestoría. Téngase en cuenta que el PRI representaba de facto a todos y hubo vasos comunicantes con cada gremio.

Básicamente la cultura o reglas no escritas promovidas por el PRI podía resumirse en las siguientes líneas: “Ha predominado una cultura nacional que se confunde con la estatal. Una cultura que se ha apropiado de los símbolos patrios, de los héroes nacionales, de la historia (Independencia, Reforma, Revolución), que se dice portadora de un futuro, de un progreso, de una modernidad, que se presenta como la garante de una (no cumplida) justicia social, y se ufana de una (real) estabilidad y paz social. Esta cultura llega a identificar a la nación con el partido gobernante, en su totalidad y en sus especificidades locales. Se llega hasta a insinuar que lo que queda fuera de dicho partido es en cierta medida antinacional”⁴⁶.

⁴⁵ Tzvi Medín: “El laberinto de la mexicanidad en el sexenio de Miguel Alemán”, en *La Jornada Semanal*, México, núm.175, 18 de octubre, 1992, p.19.

⁴⁶ Jorge Alonso y Manuel Rodríguez Lapuente: “La cultura política y el poder en México”, en Hugo Zemelman (coordinador): *Cultura y política en América Latina*, Siglo Veintiuno Editores-UNU, México, 1990, p.348.

Con Miguel Alemán continuaron las buenas relaciones con el sector empresarial, se crearon importantes empresas, se institucionalizaron mecanismos para la protección de los productos nacionales, se devaluó el peso con el propósito de reducir el número de importaciones y se permitió una mayor acumulación de capital entre ciudadanos. La relación entre las cámaras empresariales y el presidente fue excelente, al final del sexenio se consolidó una burguesía financiera, comercial, industrial y agraria fuertemente vinculada con el gobierno.

Sin embargo, cuando llegó al poder Adolfo Ruiz Cortines (1952-1958) el país se encontraba sumido en una grave crisis política y económica. Quizá el fenómeno más palpable en cuanto a la crisis política fue el caso del henriquismo, que junto con el almazanismo en 1940 y el padillismo en 1946, componen los tres movimientos más importantes de oposición en el seno del PRI antes de consolidar su modo de selección y elección de candidatos populares. Miguel Henríquez Guzmán en 1952 fue el último militar con intención de llegar a la presidencia y fue la última ruptura en el seno de la familia revolucionaria hasta finales de la década de 1980. Henríquez acumuló buena parte de su capital político gracias a su cercanía con Lázaro Cárdenas y a su influencia en la vida política del país. El henriquismo, así, entrañó el rechazo a las políticas implementadas en el gobierno de Alemán, el deslinde del partido con el sector militar, el control del movimiento obrero, la cercanía con el sector empresarial, el endeble reparto agrario y la consolidación del gobierno civil. “Con la disolución del gobierno henriquista se dio fin a la historia de las divisiones en el interior del partido oficial cada vez que se aproximaban las elecciones presidenciales. A partir de entonces, las reglas del juego quedaron claramente establecidas y aceptadas por los miembros del partido: el PRI sería el único espacio autorizado para plantear y discutir las diferencias en torno a la sucesión presidencial y el presidente saliente quien diera la última palabra”⁴⁷.

En materia electoral, durante las elecciones presidenciales de 1958 y 1964, cuyos ganadores fueron Adolfo López Mateos y Gustavo Díaz Ordaz, respectivamente, el PAN se presentó

⁴⁷ Germán Pérez Fernández: “La llegada de Adolfo Ruiz Cortines al poder”, en VVAA: *Evolución del Estado Mexicano: Consolidación (1940-1983)*, Ediciones El Caballito, México, 1993, p.64.

como la segunda fuerza electoral, con 9 y 10 puntos porcentuales respectivamente. El PAN nació en 1939, desde su fundación hasta la década de los ochenta su presencia fue básicamente testimonial, al igual que el Partido Popular fundado por Vicente Lombardo Toledano en 1948, el Partido Auténtico de la Revolución Mexicana (PARM) fundado en 1954 y el Partido Popular Socialista (PPS) en 1960. El PAN desde su nacimiento mostró una matriz ideológica muy diferente a la revolucionaria del PNR-PRM-PRI, ya que estuvo muy influido por el falangismo, el sinarquismo y el pensamiento social de la Iglesia Católica. “Para el PAN, la nación debe estar por encima de los intereses de las clases y el Estado debe, y puede, representar el interés colectivo, pero nunca dominar la conciencia individual ni imponer límites innecesarios a la iniciativa individual del ciudadano: la empresa privada debe ser reglamentada pero alentada y protegida por el Estado”⁴⁸, tales han sido parte de sus líneas programáticas.

Adolfo López Mateos (1958-1964) llegó a la presidencia apoyado por diversos movimientos sociales de campesinos y obreros. Ante este panorama, su respuesta contradictoria al sector obrero fue de represión de huelgas, reestructuración de empresas y mayor control sindical. Se desarticulaban las huelgas y fueron enviados sus dirigentes a prisión, por otro lado, se estrecharon los lazos con el sector empresarial⁴⁹.

Gustavo Díaz Ordaz (1964-1970) heredó las diversas problemáticas de sexenios anteriores y orientó sus políticas hacia lo que fue denominado como *Desarrollo Estabilizador*, el cual consistió en crecimiento económico, apoyo al sector agropecuario, industrialización, distribución equitativa del ingreso, mejoramiento de la educación, otorgamiento de vivienda, fomento del ahorro interno y estabilidad del tipo de cambio. Otra preocupación fue el control del sector obrero; para tal propósito se creó el Congreso del Trabajo en 1966, que buscó la desaparición del Bloque de Unidad Obrera y de la Central Nacional de Trabajadores. Éste se pronunció a favor de huelgas, de políticas gubernamentales, pero principalmente brindó fidelidad absoluta al gobierno de Díaz Ordaz.

⁴⁸ Lorenzo Meyer y José Luis Reyna: “México, el sistema y sus partidos: Entre el autoritarismo y la democracia”, en Lorenzo Meyer y José Luis Reyna (coordinadores): *Los sistemas políticos en América Latina*, Siglo Veintiuno Editores-UNU, México, 1989, p.318.

⁴⁹ Véase Rocío Guadarrama: “Los inicios de la estabilización”, en VVAA: *Evolución del Estado Mexicano: Consolidación (1940-1983)*, Ediciones El Caballito, México, 1993, pp.91-108.

El sexenio quedó marcado por la revuelta estudiantil de 1968, ante la cual los partidos políticos optaron por dar su apoyo al gobierno federal; el PAN adoptó una posición de conciliación; el PPS se preocupó por el daño que pudo haber recibido la organización y celebración de los juegos olímpicos; y el PARM se solidarizó con los procedimientos gubernamentales. La posición de los partidos tuvo una respuesta, el control que ejerce el gobierno a través de la legislación electoral. “Con ella [la ley electoral] se ha logrado marginar, o por lo menos restringir, la participación de cualquier partido que pueda representar un foco de peligro para el orden de la dominación o del grupo que detenta las riendas del gobierno”⁵⁰.

Hasta 1968, el PRI se había presentado con un predominio casi absoluto en la vida política y social del país, reproduciéndose gracias a la imagen de ser el portavoz y el representante de la Revolución mexicana. Sin embargo, se reconoce al movimiento estudiantil como un momento de honda crisis del sistema político y del PRI. Habría que agregar que se trata de un año donde se presentó un fuerte desgaste de la ideología revolucionaria movilizadora del partido dominante cuya legitimidad fue ampliamente impugnada.

Para 1968 y años posteriores, la estructura corporativa del PRI entró en crisis, así lo mostraron el movimiento estudiantil, la guerrilla urbana, la represión de junio de 1971, la guerrilla en el estado de Guerrero, diversos movimientos sociales, el nacimiento de organizaciones civiles que buscaron informar objetivamente sobre la vida política mexicana y la emergencia de nuevos partidos políticos. Además, el aumento en la abstención del voto en los comicios electorales y una ausencia de un candidato presidencial, en 1976, por parte de los partidos de oposición contribuyeron a resquebrajar la legitimidad del sistema electoral. Es común ubicar estos años como paradigmáticos de la crisis de la organización corporativa de los actores políticos y sociales. Lo que condujo al surgimiento de “una sociedad civil pequeña, débil y fragmentada, basada en modelos asociativos (...) que

⁵⁰ Paulina Fernández y Luisa Béjar: “La década de los sesenta”, en VVAA: *Evolución del Estado Mexicano: Consolidación (1940-1983)*, Ediciones El Caballito, México, 1993, p.149.

simbolizaban un reclamo popular por la ruptura práctica de la moralidad del régimen (la promesa de justicia sustantiva)”⁵¹.

Crisis político económica y legitimidad resquebrajada son algunos de los ingredientes del México con que inicia el período de Luis Echeverría (1970-1976); dos fueron los principales problemas a encarar: orientación del desarrollo económico y flexibilización de la estructura autoritaria de gobierno. Echeverría buscó, así, abrir el gobierno a las demandas de diversos grupos sociales y buscar alianzas o pactos, a fin de mantener la legitimidad del sistema. El Estado y el sector obrero continuaron su maridaje; por un lado, hubo insurgencia sindical y, por otro, renegociación entre los actores. Con las negociaciones, el Estado pudo continuar con el control del sector obrero; a cambio, otorgó aumento salarial, la creación del INFONAVIT, FONACOT y fondos para vivienda a los trabajadores.

La relación con el sector empresarial fue más complicada, ya que éste se quejó de la intervención del Estado en la economía mediante la creación de empresas paraestatales, exigiéndole mayores espacios de participación y control de empresas. El grupo Monterrey fue el más destacado, alrededor de éste se enarbolaron diversas demandas del sector privado. A éstas, el Estado respondió con la movilización de obreros, ejidatarios y burócratas; los empresarios, por su parte, respondieron con ocultamiento de productos y aumento de precios en artículos de consumo. Pero una vez alcanzada la negociación, el Estado respondió con un amplio programa de inversiones federales destinado al estado de Nuevo León. Tras el triunfo logrado, el grupo Monterrey se constituyó en 1975 en el Consejo Coordinador Empresarial (CCE). El CCE, además, “levantó un nuevo programa de gobierno con el propósito de detener las nacionalizaciones, limitar la esfera de acción económica del Estado, y ceñirse a los lineamientos del Fondo Monetario Internacional para controlar la crisis económica”⁵². Sin embargo, el sexenio terminó en una fuerte crisis económica y en fuga de capitales.

⁵¹ Alberto Olvera: “El desarrollo de la sociedad civil en México en el siglo XX”, en Delia Montero y Clara Inés Charry (compiladoras): *Globalización y sociedad civil en las Américas. ¿Es posible una convivencia conjunta?*, UAMI-Casa Juan Pablos, México, 2004, p.159.

⁵² José Woldenberg y Mario Huacuja: “El sexenio de Luis Echeverría”, en VVAA: *Evolución del Estado Mexicano: Consolidación (1940-1983)*, Ediciones El Caballito, México, 1993, p.174.

La relación con el sector campesino estuvo sellada con el Pacto de Ocampo, el cual consistió en la agrupación de diversas centrales campesinas con el objeto de reorganizar al sector campesino. Por su parte, el gobierno contribuyó con la creación de la Secretaría de la Reforma Agraria y el Banrural, con el que se darían créditos a los campesinos.

José López Portillo (1976-1982) se vio obligado a promover una reforma electoral, para dar cauce a diversas fuerzas políticas que ya no tenían cabida en el tradicional corporativismo priísta, recuperar la legitimidad perdida y la fortaleza del sistema político. Así, se abrieron espacios para la competencia electoral con el reconocimiento legal de las diversas fuerzas opositoras y su facultad de luchar por el poder, a través de la Ley Federal de Organizaciones Políticas y Procedimientos Electorales (LFOPPE), aprobada en diciembre de 1977. “Se introdujo en dicha ley, el principio de representación proporcional, el aumento a cien la cantidad de diputados de oposición, la reducción de los requisitos para el registro de nuevos partidos, se crearon las asociaciones políticas y las coaliciones, figuras que permitían la incorporación de las expresiones políticas regionales”⁵³. Una vez introducida la LFOPPE, lograron su reconocimiento legal los Partidos: Comunista Mexicano, Demócrata Mexicano y Socialista de los Trabajadores; los cuales contendrían por vez primera para obtener representaciones en la Cámara de Diputados en 1979. Así pues, no sólo se proporcionó el reconocimiento legal de los partidos, sino que además se abrió la representatividad de la Cámara de Diputados.

La LFOPPE reconoció a los partidos de oposición un carácter nacional, les concedió acceso a los medios de comunicación y facultó a la Suprema Corte de Justicia como el órgano a través del cual se darían a conocer las violaciones al ejercicio electoral; al poder legislativo lo facultó como el espacio donde se tomarían las resoluciones definitivas a dichas querellas, con lo que el dominio del partido oficial se garantizaba. Propiamente, la LFOPPE buscó evitar el endurecimiento y la rigidez de la representación institucional de las fuerzas políticas no priístas, a fin de evitar el rompimiento del orden estatal y el orden político nacional. La LFOPPE “relajó el control gubernamental sobre el ingreso de los partidos

⁵³ Pia Calzá y Ma. Fernanda López-Portillo: *¿Quién nos gobierna?*, Universidad Iberoamericana, México, 2000, pp.77-78.

políticos a la escena electoral (...) al reglamentar el acceso de los partidos a los medios de comunicación, al apoyo oficial para sus campañas y a una serie de franquicias y exenciones de impuestos, y al permitir el establecimiento de coaliciones y de candidaturas comunes. Paralelamente, se introdujo la representación proporcional como complemento de la de mayoría para estimular a las minorías y reducir la sobrerrepresentación del PRI⁵⁴.

En las elecciones presidenciales de 1982, se vio el impacto de la LFOPPE; primero, el índice de abstención se incrementó en un 25 por ciento; segundo, la votación al PRI se redujo 19 puntos porcentuales respecto a la anterior elección presidencial (68%); tercero, al participar un conjunto de seis partidos de oposición se brindó legitimidad al proceso electoral.

Hay dos sellos particulares en la administración de José López Portillo; primero, en cuanto a lo político, las organizaciones de masas adheridas al PRI fueron perdiendo cada vez más su poder de negociación y de convocatoria frente al grupo gobernante; segundo, en el rubro económico, la abundancia petrolera desembocó en una crisis sin parangón; derroche, corrupción, endeudamiento, fuga de capitales, fueron algunos de los ingredientes del desastre.

Desde la segunda guerra mundial (1939-1945) hasta 1982 el promedio del Producto Interno Bruto (PIB) en México fue de 6 puntos porcentuales, tendencia rota a raíz de la caída de los precios internacionales del petróleo, que junto con el aumento en la deuda externa, agudizaron la crisis económica del país. A partir de 1982, y hasta finales de esa década, el porcentaje del PIB fue cercano a cero, esto fue de la mano con un deterioro creciente del poder adquisitivo del salario mínimo. Si bien es cierto que la legitimidad del poder del Estado poco o nada tiene que ver con el apego a las “reglas del juego”, también es cierto que ésta descansaba en “su capacidad para distribuir recursos materiales a los actores sociales importantes –empresarios, sindicatos, burócratas, clases medias organizadas, entre

⁵⁴ Jacqueline Peschard: “El fin del sistema de partido hegemónico”, en *Revista Mexicana de Sociología*, IIS-UNAM, México, año LV, núm.2, abril-junio, 1993, p.106.

otros– pero la crisis llevó a que esos recursos disminuyeran dramáticamente, lo que naturalmente afectó a la legitimidad del sistema”⁵⁵.

Con la legitimidad del sistema político resquebrajada, una profunda devaluación del peso, espiral inflacionaria y una crisis económica generalizada, Miguel de la Madrid (1982-1988), al recibir la presidencia, optó urgentemente por una reforma del Estado, la cual fue concebida como “‘renovación moral de la sociedad’, ‘responsabilidad de los funcionarios públicos’ y, desde luego, ‘gobierno para todos’. Pero (...) el nuevo gobierno no parece querer nada con la política de masas que tradicionalmente ha seguido el Estado de la Revolución mexicana”⁵⁶. A partir de estos años, el Estado se ha visto permeado por el discurso de la eficiencia. Se trata de liberar al Estado de las reformas sociales y de las políticas de masas, pero conservando el apoyo de las bases, es decir, manteniendo la asignación de poder de los ciudadanos.

Desde los primeros años de la década de 1970⁵⁷, las reformas del Estado han buscado poco a poco cancelar la idea del Estado tutelar, beneficiario de las masas. Pero no fue sino hasta la década de los ochenta cuando la reforma empezó a tomar forma. Por un lado, se buscó la reducción del gasto público y, por otro lado, la privatización y la reforma de las empresas paraestatales. La idea dominante no es más la “revolucionaria”, sino una idea tecnocrática del poder, donde el desarrollo económico no viene acompañado del proteccionismo estatal, sino por el contrario, de su adelgazamiento. Con esto, se buscó acabar con la politización de la economía, limitando a esta última a la racionalidad económica y a las leyes del mercado. Ahora, la idea de política no está peleada con el conocimiento científico técnico, y no es sólo un asunto de valoraciones normativas, de tal suerte que la nueva élite ha dejado de componerse de políticos acuñados en las jerarquías de gremios y sindicatos para ser de profesionistas universitarios. La visión del Estado en torno a los problemas sociales no es más tutelar, sino de eficiencia.

⁵⁵ Lorenzo Meyer y José Luis Reyna: “México, el sistema y sus partidos: Entre el autoritarismo y la democracia”, en Lorenzo Meyer y José Luis Reyna (coordinadores): *Los sistemas políticos en América Latina*, Siglo Veintiuno Editores-UNU, México, 1989, p.322.

⁵⁶ Arnaldo Córdova: “La concepción del Estado en México”, en Pablo González Casanova (coordinador): *El Estado en América Latina*, Siglo Veintiuno Editores-UNU, México, 1990, p.564.

⁵⁷ Cf. Francisco Valdés Ugalde: “Concepto y estrategia de la ‘Reforma del Estado’”, en *Revista Mexicana de Sociología*, IIS-UNAM, México, año LV, núm.2, abril-junio, 1993, pp.315-338.

La política económica en el sexenio de Miguel de la Madrid tuvo dos objetivos principales; primero, ordenar la macroeconomía, esto es, renegociar la deuda externa, ajustar las cuentas gubernamentales y controlar la inflación, buscando reducir la presión de los pagos de intereses y del gasto público; segundo, realizar una reforma del mercado a través de la apertura comercial y la privatización de empresas paraestatales. Ambos objetivos fueron orientados a un solo punto, paliar los efectos de la crisis económica.

Todavía en el sexenio madrillista surge de las entrañas del PRI la Corriente Democrática, liderada por Porfirio Muñoz Ledo y Cuauhtémoc Cárdenas, quienes retaron al gobierno federal en turno y a la presidencia del partido, debido a que se trastocó la circulación convencional de élites conformada desde su creación. El argumento dominante fue el rechazo a la elección presidencial de un candidato tecnócrata, que continuara con la promoción del liberalismo económico, en vez de un político tradicional priísta. Tras la desertión del partido, Cuauhtémoc Cárdenas pudo unir diversos frentes, movimientos sociales y partidos políticos en torno a su candidatura presidencial, tales como el Frente Cardenista de Reconstrucción Nacional y tres partidos fuertemente cercanos al PRI: el PARM, el PMS, el Partido Popular Socialista, que se habían distanciado de éste por las políticas neoliberales. Ahora se unían al ingeniero Cárdenas bajo la idea de revivir su presencia corporativa en la escena pública diseñada por su padre, Lázaro Cárdenas⁵⁸.

En materia electoral, los cuestionamientos al sistema continuaron. Para 1987 se diseñó el Código Federal Electoral que sustituyó a la LFOPPE, con el cual el oficialismo, sin deshacerse del todo del control, tuvo que ampliar los espacios de representación: aumentó a 200 curules la representación proporcional en la Cámara de Diputados; reforzó el control oficial sobre los órganos electorales; fortaleció su mayoría en la Cámara de Diputados; y dio cauce y solución a los problemas de los conflictos electorales.

⁵⁸ Cf. Pia Calzá y Ma. Fernanda López-Portillo: *¿Quién nos gobierna?*, Universidad Iberoamericana, México, 2000.

Previamente a estas reformas, el PAN fue ganando cada vez más adeptos de los ciudadanos, a tal grado que en 1986 logró la gubernatura del estado de Chihuahua; primera entidad perdida por el PRI en toda la historia del partido oficial.

En 1988, con la “caída del sistema”, la estructura electoral entró en una de sus mayores crisis. La transmisión pacífica del poder se vio cuestionada al no contar con un consenso y una carencia de legitimidad en la opinión pública. El número de votos al PRI, nuevamente, cayó 18 puntos porcentuales respecto a la última elección presidencial, y por vez primera no contó con la mayoría absoluta de los votos emitidos, sólo con la relativa. El porcentaje de abstención aumentó hasta 42 puntos porcentuales, lo que mermó la legitimidad del triunfo y en general de los comicios y del sistema electoral.

En 1989, durante el gobierno de Carlos Salinas de Gortari (1988-1994), la izquierda se congregaría en torno a Cuauhtémoc Cárdenas y al movimiento generado en las elecciones de un año antes en un nuevo partido político, el Partido de la Revolución Democrática (PRD). A su interior, se conformarían a grandes rasgos dos vertientes; una, inclinada hacia el discurso oficial estatal, el cual subraya las traiciones a la Revolución mexicana hechas por priístas, reclamando como propios, personajes simbólicos de la lucha armada como Emiliano Zapata y Francisco Villa, y militares como Lázaro Cárdenas; la segunda, considera finalizada la Revolución y abre un nuevo espacio con demandas democráticas, apoyándose, igualmente, en personajes como Benito Juárez y en símbolos nacionales como la bandera⁵⁹.

Con Salinas en la presidencia de la República y el control del PRI, desaparecieron las referencias al estatismo, al populismo y a la defensa nacionalista de los recursos del país que tanto caracterizó en toda su historia al PRN-PRM-PRI. Se llevó a cabo un quiebre de los referentes ideológicos y programáticos del partido de Estado. Pero estos antiguos referentes fueron desplazados por uno nuevo, el “liberalismo social”. Con esta consigna ideológica se buscó superar la distancia entre el liberalismo económico y la justicia social.

⁵⁹ Véase Jorge Alonso y Manuel Rodríguez Lapuente: “La cultura política y el poder en México”, en Hugo Zemelman (coordinador): *Cultura y política en América Latina*, Siglo Veintiuno Editores-UNU, México, 1990, pp.342-378.

No es un elemento menor, porque desde 1948 prácticamente los principios ideológicos del partido eran de corte nacionalista, populista, estatista y paternalista. De esta manera, Salinas distanció el partido aún más de su programa ideológico original. En estos años se presenta la emergencia y multiplicación de organizaciones no gubernamentales, movimientos sociales y asociaciones cívicas, cuyas acciones se orientaron a la promoción y observación de comicios electorales y en defensa de los derechos humanos.

El Estado salinista tomó una distancia mayor respecto al Estado revolucionario. Mientras que este último debía intervenir directamente en la economía nacional, con el propósito de tutelar los derechos de las masas campesinas y trabajadoras, el Estado salinista era reducido y regulador; sólo podía canalizar recursos hacia regiones y sectores de bajos recursos a través de la Secretaría de Desarrollo Social y sus programas para contrarrestar la pobreza. La meta de Salinas era reducir la inflación y recuperar el crecimiento del PIB, para lo cual se concentró en cuatro puntos: 1) Inversión privada; 2) Exportaciones no petroleras; 3) Inversión pública en infraestructura; y, 4) Expansión del mercado interno. Para apoyar los puntos anteriores buscaría: a) renegociar la deuda externa, modernizar el sistema financiero, mantener en equilibrio las finanzas públicas, ampliar el papel de la banca y ampliar la base fiscal del gobierno; b) redefinir el sector público y alentar la inversión extranjera; c) modernizar y ampliar las obras de infraestructura (principalmente en comunicaciones, transportes y energéticos); y d) modernización productiva. Para él, el Estado sólo debía proveer reglas claras del juego económico y político. “A la mitad del sexenio de Salinas de Gortari, la idea de reforma del Estado se tradujo, en virtud de un discurso presidencial, en una ‘filosofía de partido’: el ‘liberalismo social’.”⁶⁰

Por último, es de observarse que la reforma del Estado no modificó significativamente la estructura de relaciones de los poderes del Estado ni los principales mecanismos de constitución de la autoridad pública: 1) El presidencialismo; 2) El centralismo; 3) La persistencia de un sistema político con partido hegemónico aún no dispuesto a disputar

⁶⁰ Francisco Valdés Ugalde: “Concepto y estrategia de la ‘Reforma del Estado’”, en *Revista Mexicana de Sociología*, IIS-UNAM, México, año LV, núm.2, abril-junio, 1993, p.326.

electoralmente el poder en términos de igualdad con los demás partidos políticos; y, 4) La subordinación al ejecutivo del poder legislativo y judicial.

Un nuevo diseño en los órganos electorales se presentó con la aprobación en 1990 del Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales (COFIPE), el cual mantuvo los lineamientos de un sistema electoral mixto. Además, la organización electoral no recayó más en el gobierno federal a través de la Secretaría de Gobernación, sino en una instancia pública autónoma, el Instituto Federal Electoral (IFE). El IFE tendría como principal propósito lograr la imparcialidad de los procesos electorales a través de un diseño institucional, candados y contrapesos en la dirección de los órganos electorales con personal profesionalizado. Aún así: “La solidez del dominio priísta sobre la política de México la ilustran cifras de difícil equiparación: entre 1929 y 1986 no perdió una sola de las gubernaturas en juego; en procesos electorales fielmente cumplidos, más del 96% de los más de 2,400 municipios que conforman la geografía del país; nunca, hasta 1992, perdió la mayoría en un congreso local. Obvio, pero hay que anotarlo, lleva 10 presidentes de un sexenio cada uno, más los tres del periodo del ‘maximato’, y desde 1929, todas las legislaturas del Congreso de la Unión con mayoría, y sólo hasta 1988 se vio obligado a aceptar senadores de oposición”⁶¹.

En la administración de Ernesto Zedillo (1994-2000) se continuó, tanto en la presidencia como en el PRI, con el discurso de corte neoliberal; “El partido de Estado, no sin dificultad por lo hondo que había calado la ideología de la Revolución mexicana, se vio precisado a alabar supuestas bondades del así denominado liberalismo social promovido por el férreo presidencialismo salinista. Neoliberalismo en lo económico y conservadurismo en lo político son los actuales ropajes del partido del Estado”⁶².

La irreversible tendencia a la baja, en cuanto a los votos favorables al PRI en elecciones populares, así como el desgaste del corporativismo del partido, contribuyeron a que en el

⁶¹ Jorge Alcocer: “La tercera refundación del PRI”, en *Revista Mexicana de Sociología*, IIS-UNAM, México, año LV, núm.2, abril-junio, 1993, p.120.

⁶² Jorge Alonso: “Cultura política y partidos en México”, en Esteban Krotz (coordinador): *El estudio de la cultura política en México*, CNCA-CIESAS, México, 1996, p.203.

año 2000, por vez primera, el PRI perdiera las elecciones presidenciales. El ganador, Vicente Fox (2000-2006) del PAN. La clientela panista se ha mostrado, desde sus orígenes, básicamente urbana, ilustrada, católica y de clase media, pero ha empezado a tener un apoyo importante de las clases populares y grandes empresarios, principalmente en las entidades del norte del país. Sus lazos se estrecharon más con la gran burguesía a partir de la nacionalización de la banca. Durante el gobierno de Salinas estuvo fuertemente ligada con el gobierno federal y el PRI.

Con los panistas Vicente Fox y Felipe Calderón Hinojosa (2006-2012) se ha continuado con el diseño de un Estado más eficiente que populista, se ha optado por liberarlo de las reformas sociales, subsidios, inversión pública y de las tradicionales políticas de masas. El propósito ha sido cancelar la idea de un Estado tutelar y vigorizar una idea tecnocrática del poder, donde el actor del desarrollo no es el gobierno, sino el sector empresarial. La visión de Estado en materia de política social tiene un sesgo hacia la eficacia y eficiencia; el ciudadano no es más que un consumidor de bienes y servicios públicos. Sin embargo, es de destacar que no se ha modificado significativamente la estructura de relaciones de los poderes del Estado ni los mecanismos de constitución y ejercicio de la autoridad estatal: El presidencialismo, mediante el control que ejerce Calderón a su partido y de los grupos parlamentarios panistas; la subordinación del legislativo panista al ejecutivo a través de la cercanía con sus presidentes Germán Martínez y César Nava; el centralismo, mediante las políticas públicas de desarrollo y gasto; la protección de grupos fácticos como líderes sindicales, empresas y banqueros. Así, tanto en las administraciones de Fox y Calderón, no se ha trastocado en esencia los viejos liderazgos, caciques, caudillos y los poderes fácticos que han estado presentes en la historia reciente del país. Se destaca, además, la presencia de organizaciones civiles cercanas a los gobiernos panistas, ya sea para impulsar plataformas electorales, como el caso Amigos de Fox; para estructurar la participación del sector agrario, como el caso de UNIMOSS; para promover posiciones en torno a la sexualidad y la reproducción, como Provida y Cáritas Arquidiócesis de México, entre otras. También parte de las acciones de nuevo cuño que desarrollan las organizaciones civiles consisten en el monitoreo y evaluación de programas público-federales bajo criterios de eficacia y eficiencia acordes a los nuevos tiempos.

2.1.2. LA SOCIEDAD CIVIL EN MÉXICO

Para saber qué tipo de sistema político hay en México es importante responder una pregunta compleja, “¿cuál es la relación entre el Estado y la sociedad? El problema radica [al menos hasta el año 2000] en que, desde la Revolución de 1910, la sociedad mexicana no se ha fragmentado en corrientes político-sociales que por la vía de un sistema de partidos, sindicatos y otras organizaciones representen a los diversos intereses en juego”⁶³. La mediación por excelencia entre el Estado y la sociedad civil fue el partido político.

A pesar de que la historia de las organizaciones civiles en México esté por escribirse – entendiendo a diversos grupos y sectores de la sociedad civil mexicana que se agrupan en aras de incidir en la vida pública e institucional del país, constituyendo fuerzas de interés político y social– los autores que se han aventurado a tratar sucintamente el tema⁶⁴ coinciden en que prácticamente hasta la década de 1960 jugaron un papel marginal, debido a la hegemonía desempeñada por el Estado en la procuración de bienes y servicios públicos⁶⁵. Sus actividades seguían siendo asistencialistas, continuando una añeja tradición

⁶³ Roger Bartra: *La democracia ausente*, Editorial Grijalbo, México, 1986, p.38.

⁶⁴ Cf. Rubén Aguilar Valenzuela: “Apuntes para una historia de las organizaciones de la sociedad civil en México”, en *Sociedad Civil, análisis y debates*, número 1, volumen II, Foro de Apoyo Mutuo/Demos/Instituto de Análisis y Propuestas Sociales, México, 1997, pp.9-32; Rubén Aguilar Valenzuela: “Las ONG de desarrollo y la democracia interna: una aproximación”, en Jorge Alonso y Juan Manuel Ramírez Sainz: *La democracia de los de abajo*, La Jornada Ediciones-Consejo Electoral del Estado de Jalisco-UNAM, México, 1997, pp.293-315; Rubén Aguilar Valenzuela: “ONG rompen el cascarón. El reto: ganar la interlocución”, en *Bucareli*, domingo 9 de abril de 2000, México, DF, pp.16-17; Luis F. Aguilar Villanueva: “Las organizaciones civiles y el gobierno mexicano”, en *Sociedad Civil, análisis y debates*, Perfiles de la sociedad civil en México, número 1, volumen II, Foro de Apoyo Mutuo/Demos/Instituto de Análisis y Propuestas Sociales, México, 1997, pp.83-102; José Luis Méndez Martínez: “El Tercer Sector y las organizaciones civiles en México. Evolución reciente y perspectivas”, en *Sociedad Civil, análisis y debates*, Perfiles de la sociedad civil en México, número 1, volumen II, Foro de Apoyo Mutuo/Demos/Instituto de Análisis y Propuestas Sociales, México, 1997, pp.103-124; Jorge Villalobos: “Las organizaciones de la sociedad en México: visión general”. Ponencia presentada el 30 de junio de 2000, en el Diplomado: *Organización y desarrollo de Instituciones No Lucrativas*, organizado por el INDESOL y el INAP. Celebrado el 28 de junio al 13 de octubre de 2000; Alejandro Natal Martínez, Patricia Greaves y Sergio García: *Recursos privados para fines públicos: Las instituciones donantes mexicanas*. Centro Mexicano para la Filantropía-The Synergos Institute-El Colegio Mexiquense, México, 2002; Gustavo Verduzco: *Organizaciones civiles no lucrativas: visión de su trayectoria en México*, El Colegio de México-Centro Mexicano para la Filantropía, México, 2003; y, Rafael Reygadas: *Abriendo Veredas. Iniciativas públicas y sociales de las redes de organizaciones civiles*, Convergencia de Organismos Civiles por la Democracia, México, 2005.

⁶⁵ Se reconoce generalmente las siguientes etapas de su presencia: Colonia, Siglos XIX y XX. En la primera se insiste en las organizaciones civiles como un apéndice de la Iglesia Católica, las cuales desarrollaron sus

desde la Colonia, o bien, estaban sujetas a los lazos coactivos del Estado en aras de tener presencia en la vida pública.

Como se ha señalado, la mediación por excelencia entre el Estado y la sociedad civil era el partido; para ser parte del PNR-PRM-PRI o tener representación a través de este organismo, se tenía que estar integrado a uno de los sectores sociales, campesino, obrero, popular o militar. Cada uno de los sectores tenía una representación en el Consejo Nacional del organismo político, el cual tenía la facultad para nombrar a los integrantes del Comité Ejecutivo Nacional. La estructura organizativa del partido y la estructura sectorial corporativa se reprodujo en distintos niveles, nacional, estatal y en las secciones electorales.

El sector obrero fue organizado a través de un organismo nacional, la CTM; la cual está constituida por sindicatos nacionales agrupados en federaciones regionales, locales o estatales. En cada empresa afiliada a la CTM existe un sindicato con su cuerpo administrativo, su líder y sus respectivos delegados. En un nivel más alto, este liderazgo opera como representación en instancias superiores, tales como una federación regional o estatal, las cuales están igualmente estructuradas verticalmente; esto es, cada una cuenta con un líder y sus respectivos delegados, la dinámica se repite hasta llegar a la representación nacional. De tal forma que la clase obrera fue organizada en forma vertical, jerárquica, piramidal, que partía desde el obrero de la empresa hasta el dirigente nacional. Así, el líder de la CTM contaba con el poder asignado de cientos de miles de obreros, un

acciones asistenciales a través de hospitales, dispensarios y escuelas. Durante los trescientos años de vida colonial, la sociedad se estructuró a partir de un sistema particularmente autoritario y bipolar: por un lado, la corona española, y, por otro, la Iglesia, ambas estructuras se caracterizaron por su verticalidad y rigidez en cuanto a las formas de autoridad. En el siglo XIX, con las Leyes de Reforma (1859), los bienes de la Iglesia pasaron a manos del gobierno federal. Así, el gobierno liberal tomó parte de las instituciones de beneficencia pública en sus manos y creó la Dirección de Fondos de la Beneficencia Pública, con este acto se dio un doble fenómeno; por un lado, surgió la división entre beneficencia pública y privada, con esta división se abrió paso a particulares para que fundaran sus propias organizaciones; y por otro, se inició un proceso de secularización de la vida política y cultural del país, así como de la promoción y distribución de los servicios públicos. A fines del mismo siglo, familias grandes y empresas establecieron instituciones asistenciales (por ejemplo, Mier y Pesado) y organizaciones internacionales se fincaron en México principalmente para brindar servicios a sus conciudadanos (España, Francia, Bélgica, Inglaterra, Suiza, Estados Unidos). Dichas instituciones filantrópicas fueron pensadas no sólo como instrumentos de ayuda y protección a las clases desfavorecidas, sino como medios para transformar sus hábitos y normas de vida. Así pues, las acciones de éstas estuvieron estrechamente ligadas a la tarea prioritaria de hacer surgir al individuo-ciudadano susceptible de integrar, bajo una óptica liberal, la Nación y el Estado modernos. Finalmente, el siglo XX es tratado a partir del fortalecimiento del Estado posrevolucionario, su crisis a finales de la década de 1960, las crisis económicas y de legitimidad de la década de 1980 y, por último, la llegada del PAN al gobierno federal.

capital político que siempre fue puesto al servicio del Estado revolucionario y del presidente en turno.

La relación presidente-CTM se construyó a partir de normas no formales, tácitas, de convivencia. El poder presidencial protegió la hegemonía del organismo obrero, garantizó un mínimo de servicios sociales a la clase trabajadora en términos de contratos colectivos de trabajo, seguridad social, vivienda, entre otros. Por su parte, el organismo obrero contribuyó con el voto corporativo en elecciones populares, apoyo en actos rituales, como el desfile del Día del Trabajo y, ante todo, un apoyo a las políticas públicas de la presidencia, incluso más allá de sus facultades o en detrimento del sector.

De igual manera, el sector campesino fue organizado a través de la CNC, la cual está estructurada en cuatro niveles, local, regional, estatal y nacional. Apoyándose en el artículo 27 constitucional, cada ejido elige a un comisariado ejidal, éste cuenta con el poder asignado de los ejidatarios, los representa legalmente y ejecuta los acuerdos alcanzados en asamblea. En el nivel regional, dichos representantes ejidales reproducen la organización, de tal forma que se eligen nuevos representantes a nivel regional, estatal y el último paso es la conformación de la Convención Nacional de la CNC que elige al grupo directivo del organismo campesino.

Al igual que con la CTM, la relación presidente-CNC configuró una serie de normas informales de convivencia e intercambio. El presidente otorgó repartición de tierras, insumos al campo, programas de reactivación productiva, entre otros. Por su parte, la CNC otorgó el voto corporativo campesino, y su estructura contribuyó también a evitar levantamientos ante las políticas implementadas por el gobierno que dejaban cada vez más empobrecido el campo mexicano a cambio de una redistribución de recursos materiales.

La clase media y popular también fue organizada corporativamente a través de la CNOP, en su interior se encontraban sindicatos, como la Federación de Sindicatos de Trabajadores al Servicio del Estado, el magisterio, comerciantes, artesanos, profesionistas, organizaciones juveniles y de mujeres, pequeños propietarios y organizaciones de comerciantes informales.

A través de su Comisión Organizadora del Sector Popular se incorporaron trabajadores no asalariados, boleros, mariachis, vendedores de revistas, fotógrafos, cilindrerros, ambulantes, entre otros. La estructuración al interior de la CNOP no fue diferente a la de la CTM y a la CNC, abarcando la generación de liderazgos locales, estatales y nacionales a través de una red vertical de poder que vinculaba al comerciante ambulante con el líder nacional del organismo.

En la relación corporativa de los tres sectores con el poder presidencial, se resolvieron los problemas que atrae la movilización social colectiva en aras del logro de beneficios de clase. De los cuales destaca el salario mínimo, contratos colectivos de trabajo, repartición de tierras, seguro social, programas de vivienda, zonas de tolerancia y evasión en el pago de impuestos al comercio informal. Por su parte, estos sectores otorgaron corporativamente su voto electoral y renunciaron prácticamente, en fuertes periodos de inestabilidad, a hacer uso de su movilización y presión social hacia el sistema político.

Los empresarios, por disposición legal, tenían que incorporarse a alguna confederación patronal como Concanaco, Concamin, Canacindra y Coparmex, pues era obligación de toda empresa ingresar a su confederación respectiva y pagar las cuotas correspondientes. A diferencia de la CTM, CNC y CNOP, ningún organismo empresarial pertenecía al PRI; sin embargo, operaban con mediana autonomía, pues fungían como órganos de consulta del partido. No fue sino hasta 1975, que se creó el CCE, organismo con mayor autonomía en sus decisiones y representación, que reunió a las empresas más fuertes del país, lo que lo convirtió en un interlocutor de peso frente al poder presidencial; capaz de condicionar, influir y/o amenazar la acción del Estado, gracias a controlar importantes recursos económicos e inversiones que redundan en la activación del empleo y de la economía de diversos sectores productivos.

Mientras se sucedían las reformas al Estado, en las diversas materias, la presencia organizativa de diversos sectores de la sociedad civil fue en aumento. Las preocupaciones que orientan sus acciones se diversificaron, no sólo se han presentado aquellas que observan comicios electorales, protegen el medio ambiente y la fauna salvaje o benefician a

determinados gremios sociales. A pesar de que hoy en día el PAN tiene la administración del gobierno federal, buena parte de las estructuras verticales y corporativas de participación y representación social se mantienen; sin embargo, los diversos sectores de la sociedad civil han encontrado un extraordinario reducto en las organizaciones civiles para defender sus intereses y demandas en la esfera pública. Ya sea en una clara disputa contra diversos niveles de gobierno o en franco apoyo, han ganado cierta presencia frente a las crisis económicas y de legitimidad del Estado, y se han expresado como participes y críticas en diversas arenas de las acciones convencionales de participación social expresadas en la historia reciente del país.

2.2. ESTRUCTURAS DE PODER

Existe un contraste entre dos aspectos; por un lado, se presenta el diseño institucional del sistema político mexicano propio de las democracias liberales modernas; por otro, los mecanismos del ejercicio del poder. Esto es, se halla una contradicción entre las reglas formales del juego y el proceso político tal como es desempeñado.

El Estado y el gobierno mexicano se constituyeron como la punta más alta de una unidad concentrada corporada y administrada, que contó con una amplia concentración de poder asignado por parte de las masas revolucionarias. Además, con el propósito de brindarle soberanía se formó un diseño institucional cuyo cimiento se compuso de pactos y arreglos entre la élite gobernante y diversos grupos poderosos nacionales y regionales de interés económico y político compuestos por caudillos militares, terratenientes, caciques urbanos y rurales, que operaron como auténticos poderes fácticos al desafiar el débil poder del incipiente Estado. Independientemente del diseño liberal democrático expresado en la constitución política, la operación y conformación del Estado mexicano se articuló de manera vertical, donde una élite superordinada tutelaba, protegía y proveía de recursos a sus subordinados, ya sea campesinos, obreros, empresarios y, en fin, a las masas; éstas, por otra parte, reciprocaban otorgando su adherencia, adscripción, apoyo y/o simpatía al grupo concentrador.

En su interior, se constituyeron dos burocracias paraestatales; una, compuesta por administradores y tecnócratas que conformaron el personal administrativo de las diversas agencias del Estado; la otra, por políticos. Las dos vivieron conjuntamente conformando una dinámica de intercambio de cuadros del gobierno al partido y viceversa. En época reciente a pesar de una alternancia del partido que gobierna federalmente, dicha configuración no se ha trastocado demasiado.

Los hombres fuertes a nivel nacional y regional, como caciques y caudillos concentradores de poder local, utilizaron sus bases sociales a través de estímulos e incentivos para la participación y el ascenso político vía el partido hegemónico. De tal suerte que la participación no se institucionalizó por completo, fue un paso importante la preponderancia del partido político y su ciudadanía como un vehículo para el acceso al poder; pero dentro de éste la fuerza de sus miembros no fue controlada por un cuerpo normativo liberal democrático, sino por la cantidad de poder y de recursos que cada uno controlaba y concentraba. Por lo anterior, se observó que dentro del partido y del gobierno se encontraban pequeñas unidades, donde sobresalían por su concentración de poder diversos líderes, que ocupaban cargos en dichas estructuras y eran respaldados por redes sociales que habían tejido a nivel local, regional y/o nacional.

Con esto, la legitimidad del Estado y del gobierno descansaba no en su apego irrestricto a las “reglas del juego”, a su diseño institucional liberal-moderno, sino en su capacidad en lograr acuerdos, pactos y arreglos para distribuir recursos y procurar beneficios a actores sociales capaces de impugnar su soberanía.

La relación presidente-partido ha descansado en una serie de acuerdos no formalizados jurídicamente, sino de carácter informal, tácitos. El PNR-PRM-PRI y el PAN han otorgado al mandatario nacional en turno apoyo total e indiscutible a sus decisiones en torno a la vida pública del país y a la vida interior del partido, y protección después de haber cumplido su mandato. Por su parte, el presidente ha renunciado a extender su poder más allá de los seis años que marca su administración, y a romper con la vieja tradición de alimentar la

administración federal de funcionarios incorporados al partido, esto es, ha garantizado la circulación de élites⁶⁶. El partido ha gozado del acceso a recursos, para distribuir a sus redes clientelares a través de sus órganos corporativos, y de un amplio poder político personal, en manos de funcionarios públicos, del partido o de líderes sindicales. Estos acuerdos han descansado en el control que ha mantenido tanto el poder presidencial como el partido sobre el gobierno federal, el sistema electoral y la procuración de justicia. De esta manera, la estructura del sistema político mexicano de corte liberal y republicano no ha cumplido adecuadamente con su principal propósito, limitar y redistribuir el poder en el marco de un orden jurídico-formal; a lo más, ha servido como un trasfondo donde opera cabalmente el poder real del presidente y su partido, configurándose, así, un dominio vertical de poder.

El PNR-PRM-PRI, lejos de haberse conformado como una asociación de ciudadanos que compiten en elecciones libres y democráticas por el poder, fue en su origen una coalición de fuerzas y de grupos regionales y nacionales que asignaron su poder a una pequeña élite que constituyó el comité ejecutivo nacional. El organismo político se configuró como una unidad operante administrada, esto es, una unidad dentro de una unidad corporada que la subsume y tutela como el Estado y el gobierno, de las cuales recibe poder delegado, directamente del presidente de la república, y recibe poder asignado de la ciudadanía (CTM, CNC, CNOP). La unidad ha contado con una pequeña élite que concentra el poder asignado de los miembros y el delegado del presidente, son dependientes del primero y se muestran independientes del segundo, así, son capaces de aplicar sanciones a sus subordinados, pero pueden ser castigados por el presidente de la república.

⁶⁶ Para Daniel Cosío Villegas, la completa subordinación del poder legislativo al ejecutivo descansa en que la mayoría parlamentaria está compuesta por miembros del partido oficial, cuyo jefe supremo no es el presidente del partido, sino el de la República. De tal manera que si los “candidatos a diputados y senadores desean en general hacer una carrera política, y como el principio de la no-reelección les impide ocupar el mismo lugar en el Congreso por mucho tiempo, se sienten obligados a distinguirse por su lealtad al Partido y al Presidente para que, después de servir tres años como diputados, puedan pasar en el senado otros seis, y de allí, digamos, otros tantos de gobernadores de sus respectivos estados o alcanzar un puesto administrativo importante. Esto quiere decir que después de los tres años de su mandato, el porvenir de un diputado no depende en absoluto de los ciudadanos de su respectivo distrito electoral, sino del favor de los dirigentes del Partido y en última instancia de la voluntad presidencial”, en *El sistema político mexicano*, Joaquín Mortiz, México, 1982, p.29.

El partido, como coalición de fuerzas, fue sostenido básicamente por tres sectores de la sociedad civil, el obrero, el campesino y el empresarial. Esto devino en un espacio donde una élite y diversas organizaciones de masas sentaron las bases para un intercambio de favores mutuos, donde el organismo político otorgaba protección, representación y recursos, mientras que los subordinados otorgaban fidelidad ideológica y apoyo político.

Al interior también se establecieron controles cuyo poder descansó en los presidentes del partido y de la república, el reparto de posiciones y prebendas fueron una negociación que pasaba por el organismo político y que a su vez exigía una subordinación a la presidencia nacional. Todo el apoyo al presidente durante su administración, exigía como recompensa el reparto de cargos públicos de elección. A través del partido, y de su subordinación al mandatario nacional, se estableció un dominio unitario de poder, donde no había sino una sola vía de acceso al mismo, la cual impuso un orden social que promovió su continuidad. Sanciones, estímulos y recompensas se ordenaron mediante el organismo político, como la cancelación de la carrera política, destitución de cargos, asignación de funciones de menor prestigio y estancamiento, como sanciones comunes; caso contrario, promoción de la carrera política, designación de cargos de mayor nivel, como estímulos o premios.

La vida interna de los partidos, tanto del PNR-PRM-PRI como del PAN, no ha estado regulada exclusivamente por sus propios órganos de gobierno, sino que en buena parte lo ha sido por el presidente de la nación en turno, quien una vez que ocupa el cargo elige a un grupo de su simpatía que gobierna con él, y a otro grupo que gobierna el partido. Además, estos órganos políticos cumplen con otras actividades, como negociación y representación de intereses clasistas y políticos, reclutamiento, movilidad de cuadros y gestoría.

La relación presidente-Estado ha hundido sus raíces en las facultades que le otorga la Constitución de 1917, y por otra parte, en las facultades metaconstitucionales, procuradas por el mismo presidente más allá del marco constitucional. Conforme a derecho, el presidente es el jefe del Estado, del poder ejecutivo, del ejército, guía de la política exterior, ejecutor de decisiones en materia de gasto público, crédito, agraria, laboral, educativa, minera, energética, comunicaciones, seguridad social y culto religioso, nombra y destituye

secretarios, representantes diplomáticos, directores de empresas paraestatales, altos mandos del ejército y del ramo judicial, es la principal fuente de legislación, entre otros. Más allá de estas facultades, las metaconstitucionales le han permitido asumir el control de la vida interna de su respectivo partido, PNR-PRM-PRI y PAN, pese a la oposición de algunas facciones; capacidad para nombrar a su sucesor; control sobre la designación a cargos públicos como legisladores, senadores, gobernadores y presidentes de los principales municipios; control de la vida interna de los partidos políticos de oposición, cuya existencia cumple con el pluralismo electoral; fuerte influencia en medios de comunicación como prensa, cine, radio, televisión, a partir del otorgamiento de concesiones a empresas privadas y del control de los anuncios y los insumos usados en los medios, como el papel; alteración de resultados electorales; uso ilícito de recursos públicos; protección de la impunidad de funcionarios públicos; represión de opositores; entre otros⁶⁷.

En cuanto al poder legislativo, no sobra decir que hasta hace relativamente poco tiempo, finales de la década de 1990, el porcentaje de aprobación que tenían las iniciativas de ley del presidente en las cámaras legislativas era cercana al 100, la misma suerte corría el presupuesto anual de la federación, a lo sumo con modificaciones mínimas. Pues el PRI gozaba de la mayoría parlamentaria, pero a su vez, el poder legislativo nunca fungió realmente como un contrapeso al poder ejecutivo. Más tarde, las cámaras empezaron a tener presencia cada vez mayor de otros partidos políticos, con lo que sirvieron en algunos casos como verdaderos contrapoderes a las iniciativas presidenciales.

Lo mismo puede decirse del poder judicial, cuyo máximo órgano es la Suprema Corte de Justicia de la Nación, la que se conformaba por 21 ministros designados por el presidente y ratificados por el Senado. El poder judicial está facultado para imposibilitar, por inconstitucionales, las decisiones que tome el presidente; pero mientras existió un control absoluto del PRI, en la cámara de senadores, el presidente contó con el apoyo del poder legislativo y del judicial. El ejercicio del poder judicial sólo fue avalar la superioridad de los objetivos sociales del Estado revolucionario, en detrimento o contraposición a las

⁶⁷ Véase Lorenzo Meyer: “El presidencialismo. Del populismo al neoliberalismo”, en *Revista Mexicana de Sociología*, IIS-UNAM, México, año LV, núm.2, abril-junio, 1993, pp.57-81.

garantías individuales y al ordenamiento liberal democrático que dicta la Constitución de 1917. Sin embargo, durante las administraciones panistas se les ha acusado a los ministros de apoyo a las redes de amigos y familiares del presidente, en actos de corrupción y fraude, particularmente en el sexenio foxista.

La relación sociedad civil-partido fue igualmente corporativa. A través de relaciones sumamente verticales, jerárquicas, los obreros, campesinos y la clase media tuvo representación en el partido y en el gobierno mexicano. Una fuente segura de votos, favorables al partido oficial y que contribuían a legitimar los procesos electorales, ha provenido de los lazos corporativos, jerárquicos, que ha establecido con los sectores sociales, a través de la CNOP, CNC y la CTM. En el gobierno federal panista la relación se presenta a través de grupos de la sociedad civil en relación estrecha con el PAN, tal es el caso de UNIMOSS.

Por último, aderezan el panorama los *poderes fácticos*, los cuales hunden sus raíces en grupos empresariales, como los medios de comunicación, grupos económicos, organismos financieros y de crédito, sindicatos y grupos delictivos.

Teóricamente los medios de comunicación han sido vistos como elementos imprescindibles para el aumento de controles que han permitido democratizar el ejercicio del gobierno, gracias a su tarea de vigilar e informar, pero, por otro lado, han tenido la capacidad de generar agenda pública, predisponer a la opinión pública a favor o en contra de diferentes alternativas, de erosionar la imagen de figuras públicas (funcionarios públicos, jueces, políticos, legisladores) o de instituciones (agencias del estado, partidos políticos) mediante la manipulación de información. Han sido capaces de cumplir funciones (políticas, de interés particular) más allá del derecho de comunicar e informar al controlar o limitar a las acciones de los tres poderes constitucionales (legislativo, ejecutivo, judicial) y de los partidos políticos. Son vistos como un contrapoder, en la medida que la opinión pública se informa básicamente por el juicio y/o evaluación que los medios hacen de las acciones públicas y gubernamentales (informa, opina, juzga y condena). En México, mientras se han independizado de las estructuras partidarias y se han erigido como grupos económicos no

subordinados al poder público con intereses propios, se han tornado en grupos de poder fácticos⁶⁸.

Algunos grupos económicos o empresariales, también, han devenido en grupos de presión que condicionan las conductas, la toma de decisión de funcionarios y representantes públicos como presidentes, legisladores (diputados y/o senadores), jueces. Han tenido la capacidad de condicionar la inversión a diferentes sectores de la economía y producción, en aras de influir, condicionar, determinar, obstaculizar, el ejercicio de la autoridad pública⁶⁹.

Los sindicatos, igualmente, han tenido capacidad de veto a través de presiones y movilizaciones en aras de beneficios del propio sector o de carácter particular. Influyen en la agenda pública relativa a temas de contrato colectivo de trabajo, estímulos laborales y derechos de representación. En su vida interna se caracterizan por la falta de: transparencia y rendición de cuentas en torno al manejo, flujo, destino y origen de sus recursos monetarios; legalidad y legitimidad en torno a las acciones de participación social en temas de interés público; y, democracia en la elección, selección de sus representantes e institucionalización de su vida interna. Los dos ejemplos más representativos son el Sindicato de Trabajadores Petroleros de la República Mexicana (STPRM) y el Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE)⁷⁰.

Parte de los grupos delictivos tienen una fuerte presencia en determinadas entidades del territorio nacional, donde han crecido al amparo y contubernio de la autoridad pública. Tienen la capacidad de corromper partes estrategias del aparato estatal, tanto del ámbito legislativo, ejecutivo y judicial. Particularmente los grupos de tráfico de drogas han logrado

⁶⁸ Fátima Fernández Christlieb: “¿Cómo se constituyó Televisa en un poder fáctico?”, en *Nexos*, número 352, México, abril, 2007. Entre enero y febrero de 2009, TV Azteca y Televisa, como concesionarios de canales televisivos y espacios radiales, buscaron revertir los cambios legales aprobados en materia electoral que limitaron sus utilidades económicas derivadas de la propaganda partidista. Pasando por encima de autoridades e instituciones públicas (SCT, cámaras legislativas, IFE) hicieron una campaña para fomentar la molestia y el desinterés por la actividad electoral y la participación política institucional, transmitiendo los spots del IFE y de los partidos políticos en interrupciones de programas de alto nivel de audiencia.

⁶⁹ Alonso Torres Aburto: “Voracidad de un poder fáctico: Grupo Salinas”, en *La Jornada*, México, 18 de marzo, 2009.

⁷⁰ Mauricio Merino: “Otro poder fáctico”, en *El Universal*, México, 1 de agosto, 2007.

trazar una nueva geografía de la nación a partir del control que han logrado de la vida pública e institucional de algunas entidades del país⁷¹.

La relación del Estado mexicano con estos poderes fácticos es selectiva, aplica la fuerza y la coacción física de manera heterogénea y discrecional. La relación Estado-poder fáctico se expresa en diversas arenas sociales donde cada actor busca incrementar el control de recursos y el ejercicio de poder sobre el otro. Sin embargo, más allá de lo que dicta la teoría política moderna sobre el Estado, éste se encuentra lejos de ser un poder enteramente soberano. O bien, su presunta soberanía y fortaleza descansa en los arreglos, pactos, negociaciones que alcanzan con dichos poderes.

2.3. CONCLUSIÓN

En una primera aproximación se observa que el diseño institucional del poder en México es el que caracteriza a las llamadas democracias modernas de variante presidencial. Sin embargo, en los hechos, el ejercicio real del poder no ha estado normado única y exclusivamente por la ley. A través de este breve recorrido se observa al Estado, al sistema político y a la sociedad civil coexistiendo a través de arreglos, alianzas, intercambios formales e informales.

Los actores y el diseño institucional lejos de limitarse a ser sólo leyes jurídicas y procedimientos formales que norman objetiva e impersonalmente la conducta de los actores políticos han desempeñado funciones metainstitucionales. El Estado mexicano ha sido más un actor que tutela, provee y protege a las masas, a los campesinos, a los obreros, oponiéndose así a la tradición liberal. Los partidos políticos han funcionado más como eficientes instrumentos de control y continuidad de la clase política, cuyas funciones son celebradas sobre una base corporativa de representación no regida por sus propios órganos, sino en buena medida por la voluntad presidencial. La sociedad civil, ya sea a través de

⁷¹ Véase Ricardo Alemán: “¿Dónde está el Estado?”, en *Correo, El diario del Estado de Guanajuato*, Guanajuato, México, 8 de abril de 2007, p.23.

sindicatos, organizaciones civiles o grupos de poder, ha funcionado como unidades operantes con intereses privados y públicos.

Las instituciones se han presentado más como una suerte de arenas, campos o redes de negociación continua, entidades con límites indefinidos orientados por conjuntos de normas subjetivas y personales. Así, mientras que las instituciones se conciben como estructuras que regulan comportamientos políticos, se observa en el sistema político mexicano campos o arenas donde se enfrentan actores que negocian, pactan, arreglan y acuerdan, mediante procesos o luchas, la distribución y redistribución de recursos, el status de cada actor y la subordinación o sometimiento a determinado orden social metainstitucional o informal. De tal suerte que el orden social y político pende, no de instituciones modernas, sino de acuerdos formales e informales y de la redistribución de recursos.

El propósito rector del presente capítulo es mostrar sucintamente que las acciones y comportamientos de los actores, que tienen presencia en el sistema político mexicano, no son regidas única ni exclusivamente por un orden institucional moderno, sino por conjuntos de acuerdos, pactos y arreglos, entre diversos actores a través de los cuales se otorga cuerpo a un orden social siempre en constante redefinición. En este entorno socio-político, las organizaciones civiles han mostrado acciones eficientes de adaptación continua y participación, haciendo suya una normatividad personal a través de la cual se relacionan conflictiva y armoniosamente con los diferentes actores.

CAPÍTULO 3. ECOMUNIDADES. RED ECOLOGISTA AUTÓNOMA DE LA CUENCA DE MÉXICO

El presente capítulo es el primero de tres estudios de caso. En cada uno de ellos se muestra la estructura organizacional, tipo de poder dominante al interior de las organizaciones, diferenciación entre funciones de autoridad y acción social, formalización y profesionalización de la vida interna, acciones para captar recursos humanos y monetarios, formas de participación social en aras de promover políticas públicas. La finalidad, como se comentó anteriormente, es tomar en cuenta las preocupaciones paradigmáticas de las dos corrientes teóricas que dominan la investigación de las organizaciones civiles, la teoría del Tercer Sector, preocupada más por cuestiones estructurales, y de la Sociedad Civil, que atiende más aspectos de acción social.

3.1. LOS ORÍGENES

ECOMUNIDADES es una organización civil surgida de una preocupación compartida entre los fundadores, la crisis ecológica que sufre el planeta entero⁷². El origen de la organización propiamente hunde sus raíces años atrás en el trabajo del Pacto de Grupos Ecologistas, fundado en 1986, y en el Foro Ecologista de la Cuenca de México, en 1991. A estas dos asociaciones, además, habría que agregar las movilizaciones sociales que manifestaron un rechazo contra la construcción de la nucleoelectrica de Laguna Verde, Veracruz; la destrucción de la reserva ecológica campesina de la selva de los Chimalapas en Oaxaca y Chiapas; los megaproyectos urbanos como el Tren elevado, la línea B del metro férreo y el domo azul en Ciudad Deportiva, en el Distrito Federal. Es a partir de estas organizaciones y movilizaciones que toma cuerpo la constitución de ECOMUNIDADES como una asociación donde se gestan acciones en torno a la problemática ambiental.

⁷² Véase los apartados de Consideraciones y Antecedentes de *Ecomunidades. Red Ecologista Autónoma de la Cuenca de México*, Proyecto Nueva Época, Documentos y Estatutos, México, Junio, 2005, pp.3-4.

Su creación no habría sido posible sin la presencia de Miguel Valencia Mulkay, principal artífice de su conformación y operación, quien estudió Ingeniería Química en la Universidad Nacional Autónoma de México y, durante los años de 1986 a 1988, se desempeñó como coordinador de la campaña para introducir un impuesto al consumo de gasolina en el Valle de México. A partir de este momento sus actividades estuvieron mayormente orientadas a temas ambientalistas. Un año más tarde, coordinó la Comisión del Valle de México del Pacto de Grupos Ecologistas, labor realizada de 1989 a 1991, para después convertirse en el Primer Vocero del Foro Ecologista de la Cuenca de México – antecedente directo de ECOMUNIDADES–, cargo que llevó a cabo hasta 1997, año en que se desempeñó como Subdirector de Mejoramiento Urbano en la delegación Benito Juárez, función que cumplió hasta 1998.

Durante ese tiempo, además, desarrolló diversas actividades adicionales, por ejemplo, de 1993 a 1995 se desempeñó como Primer Vocero de la Liga por el Aire Limpio; de la Unión Vecinal Independiente, de 1994 a 1995; y de la Red Interdelegacional del Distrito Federal de 1995 a 1997. Conjuntamente, coordinó campañas y acciones contra inversiones públicas como el tren elevado, de 1993 a 1995; la línea B del metro férreo, de 1994 a 1996; la carretera la Venta-Colegio Militar, de 1995 a 1997; y la cuarta etapa del sistema Cutzamala, de 1995 a 1997.

Simultáneamente, organizó la celebración de diversos foros sobre el tema, como La Ciudad que Queremos, El Transporte que Queremos, El Campo que Queremos y El Bosque que Queremos, todos ellos realizados de 1994 a 1997. Además, participó en el Foro Social Mundial de la Cumbre de la Tierra en Brasil, en 1992, y en el Congreso Mundial de Energía en Madrid, en el mismo año.

Más recientemente coordinó la promoción vecinal del Programa Parcial de Desarrollo Urbano de las Colonias Nápoles y Ciudad de los Deportes; la campaña frente a los segundos pisos en viaducto y periférico, en 2002 y 2003, y frente al metrobús de 2004 a 2005. Ha sido asesor de grupos vecinales, ejidales y profesionales. Además, coordinó las campañas Hacia otra Visión de la Movilidad Urbana, de 2002 a 2004; y, Hacia otra Visión

del Agua, de 2005 a 2006. Es un estudioso del pensamiento verde ecologista mundial, consumo de energía y recursos no renovables, sistemas sanitarios, urbanización y subsistencia humana.

En estos años se han agrupado diferentes personas en torno a Valencia Mulkay, quienes han compartido su preocupación en materia ambiental. Ha sido de vital importancia el trabajo que ha desarrollado en los diversos espacios ya enunciados, particularmente en el *Foro Ecologista de la Cuenca de México (Foro Ecologista)*, el cual fue fundado en el año de 1991 y, al igual que con ECOMUNIDADES, agrupó a personas con una honda preocupación en temas relacionados al medio ambiente.

El *Foro Ecologista* tuvo como propósito convertirse en un auténtico espacio de discusión y de propuesta en torno a problemáticas ambientales, en un periodo histórico del país en el que las discusiones estaban ausentes de la agenda pública y política. La mecánica era muy simple, los integrantes se reunían, ponían un tema a discusión, se debatía en torno a él, se definían o trazaban algunas iniciativas y se buscaba incidir en la agenda pública; para lo cual se optó porque Valencia Mulkay a través de su participación en otros espacios públicos se convirtiera en el principal portavoz del grupo. Bajo esta dinámica participó hasta que en el año de 2005 consideró pertinente transformar el *Foro Ecologista* y convertirlo en una nueva organización, más sólida y de mayor presencia pública. El argumento principal que esgrimió fue que era necesario darle un nuevo impulso al espíritu originario a través de la formulación de una lista de principios, objetivos, estrategias, programas de acción e incluso contar con su correspondiente constitución formal como asociación civil.

Valencia Mulkay se desempeñó como el integrante con mayor liderazgo en el *Foro Ecologista* y muy cercano a él, siempre presente, un pequeño grupo de apoyo. Quienes a partir de una asamblea celebrada el 27 de noviembre de 2004, unos meses antes de la eventual transformación, se aceptó su reconocimiento como integrantes. Éstos fueron Adriana Matalonga, quien también se ha desempeñado como representante de Amigos de los Parques México y España, Manuel Valencia, hermano de Miguel, Mauricio Bonilla

Padilla, María Luisa Arias, Libertad Romero Soria, Dora Romero y Luis Miguel Robles Gil.

En febrero de 2005, la transformación se puso en marcha, Valencia Mulkay emplazó a los integrantes del *Foro Ecologista* a verter propuestas en torno a la elaboración de principios, objetivos, estrategias y programas de acción para nuevas comisiones; pues era tiempo de convocar a los ecologistas en torno a una nueva organización, cuyo nombre sería *Red Ambientalista Ecologista de la Cuenca de México (Red Ambientalista)*. En estas nuevas invitaciones, firmó como Coordinador General de la aún no constituida asociación; en mayo del mismo año, se presentaron como coordinadores, además de Valencia Mulkay, Adriana Matalonga, Roberto Vidales, Ignacio Peón Escalante y José Arias⁷³. En junio de 2005, todos los anteriores a excepción de José Arias firmaron junto con Mauricio Villegas como coordinadores generales. Ya para esa época funcionaba la comisión de agua de la *Red Ambientalista*, integrada por José Arias, Carlos Pacheco⁷⁴, Dora Romero, Manuel Valencia, María Luisa Arias y Porfirio Tovar⁷⁵. Es decir, en un periodo de cinco meses, se presentó a tres diferentes coordinaciones generales, en todas ellas Valencia Mulkay estuvo presente.

El miércoles 8 de junio de 2005 a las 19 horas, por convocatoria de Valencia Mulkay, se celebró una reunión informativa extraordinaria en la parte alta del restaurante El Chisme⁷⁶, donde se realizó la refundación de la organización; nuevamente, Valencia Mulkay volvió a modificar el nombre, ahora sería ECOMUNIDADES, *Red Ecologista Autónoma de la Cuenca de México (ECOMUNIDADES)*. Además, se propuso la creación de una Comisión Ejecutiva y un Consejo Consultivo, los cuales serían la estructura de gobierno de la asociación.

⁷³ Ignacio Peón Escalante, amigo cercano de Valencia Mulkay, es miembro también del Pacto de Grupos Ecologistas; José Arias Chávez ha sido miembro de la Asociación de Tecnología Aplicada (2004) y, también, del Pacto de Grupos Ecologistas (2004).

⁷⁴ Carlos Pacheco ha sido integrante de Ecodesarrollo Humano, AC (2004).

⁷⁵ Véase en Miguel Valencia Mulkay: “El agua es sagrada”, *Tercera declaración: Hacia otra visión del agua*, Ecomunidades, México, 5 de junio de 2005.

⁷⁶ Avenida México No.111, casi esquina con Chilpancingo, frente al Parque México, colonia Hipódromo Condesa, Ciudad de México.

Las propuestas fueron votadas en asamblea general diez días después, el 18 de junio, en el Salón Verde de la Universidad de Londres⁷⁷ a las 10:30 horas. En ese mismo acto se presentó el documento *Proyecto Nueva Época: Ecomunidades, Red Ecologista Autónoma de la Cuenca de México*⁷⁸, en el cual se exponen los principios de la organización, el objetivo social y en general su diseño institucional; en fin, este documento, con carencias, llenó la ausencia de unos estatutos formalmente protocolizados ante notario público.

En suma, el *Foro Ecologista*, la *Red Ambientalista* y ECOMUNIDADES han sido unidades conformadas prácticamente por una misma red de individuos que interactúan entre sí, principalmente mediante intercambios horizontales basados en la amistad y la familiaridad, y verticales entre los miembros y el líder de la organización. Comparten una preocupación común por temas relacionados al medio ambiente. La unidad, a pesar de no contar con un reconocimiento formal, como un acta constituida debidamente protocolizada ante notario público, cuenta con principios, objeto social y un diseño institucional mínimamente formulado, escrito y reconocido por los integrantes. En cada una de las organizaciones enunciadas la figura de mayor peso ha sido Miguel Valencia Mulkay, quien ha tenido una amplia experiencia en movimientos sociales, en la administración pública y en la coordinación de acciones sociales en materia ambiental. Una de las recientes participaciones que ha tenido la agrupación es en el Consejo Consultivo para el Desarrollo Sustentable, espacio donde se buscó influir en políticas públicas.

3.2. EL CONSEJO CONSULTIVO PARA EL DESARROLLO SUSTENTABLE

En diciembre de 2002, la SEMARNAT, a través de su secretario Víctor Lichtinger, creó la Coordinación de la Cuenca del Valle de México en coordinación con los estados conurbanos al Distrito Federal, esto es, México, Hidalgo y Tlaxcala⁷⁹. El propósito fundamental de la instancia, se expuso, fue “preservar y recuperar los recursos naturales

⁷⁷ Plaza Luis Cabrera No.9, esquina Zacatecas, colonia Roma, Ciudad de México.

⁷⁸ Ecomunidades. *Red Ecologista Autónoma de la Cuenca de México*, Proyecto Nueva Época, Documentos y Estatutos, México, Junio, 2005.

⁷⁹ Véase “Crea la SEMARNAT la Coordinación de la Cuenca del Valle de México”, documento consultado el 5 de octubre de 2007 en www.eco2site.com/News/Diciembre/mexico-semarnat.asp

vitales para la sobrevivencia de las metrópolis”, particularmente, se hizo hincapié en el agua como recurso vital imprescindible. Además, se buscó desalentar los asentamientos irregulares mediante la elaboración de normas ambientales en el marco de la Ley General de Equilibrio Ecológico y Protección al Ambiente.

A través de esta nueva instancia se propuso contribuir al diseño de políticas públicas en torno a temas ambientales como el aprovechamiento y conservación del bosque, agua, suelos, enfrentar el cambio climático, así como detener y revertir la sobreexplotación de mantos acuíferos, la contaminación ambiental y la pérdida de biodiversidad; pues, se sostuvo, actualmente la zona metropolitana de la Ciudad de México es la región más contaminada del país y las fugas de agua potable ascienden a un 40 por ciento de la cantidad total de agua que ingresa a la ciudad; y de esta totalidad, sólo el 10 por ciento llega a ser objeto de métodos de tratamiento.

De esta manera la SEMARNAT instauró el nuevo esquema de gestión ambiental basado en el manejo integral de 16 cuencas. La primera de ellas es la del Valle de México, cuya gestión exige acciones coordinadas entre los estados de México, Tlaxcala, Hidalgo y el Distrito Federal, donde se incluye la presencia de cerca de 20 millones de personas, 56 municipios del estado de México, 39 de Hidalgo, 4 de Tlaxcala y las 16 delegaciones de la capital.

Entre las acciones a ejecutar, se encuentran: recarga de los mantos acuíferos, protección de áreas forestales, implementación de programas de reforestación, modernización de la red de distribución de agua, incremento en el tratamiento de aguas residuales y fomento del uso eficiente de agua en la producción agrícola. En materia de aire, se busca desarrollar el inventario de emisiones, intensificar las auditorías ambientales, sustituir el transporte individual por colectivo, incrementar el número de plantas de reciclamiento e implementar mecanismos de inspección y vigilancia.

A la presentación formal de la Coordinación de la Cuenca del Valle de México estuvieron presentes los diputados panistas Héctor González Reza y Arnold Ricalde de Jager; quienes

fueron acompañados por Aníbal Huerta López, presidente de la Asociación Mexicana para la Conservación de Áreas Naturales Protegidas; Luis Bustamante Valencia, coordinador nacional del Comité Nacional para la Defensa y Conservación de los Chimalapas; Erika Paulín Sobrevals, coordinadora de Enlace de los Consejos Consultivos para el Desarrollo de la Región Centro; Miguel Valencia Mulkay, presidente del *Foro Ecologista*, entre otros.

La Coordinación de la Cuenca se llevó a efecto a través de consejos consultivos y éstos, a su vez, operaron por medio de comisiones técnicas. En el caso particular del Consejo Consultivo para el Desarrollo Sustentable, Región Centro, se compuso de cinco comisiones técnicas (Planeación y ordenamiento; Recursos naturales y biodiversidad; Reglamentación y legislación; Prevención y control de la contaminación; Educación ambiental y participación ciudadana), cada una de éstas tenía la presencia de un coordinador, un secretario e integrantes. Éstos provinieron de seis sectores: Organizaciones no gubernamentales, Congreso local, Gobierno, Social, Académico y Empresarial⁸⁰.

El 19 de octubre de 2004 se llevó a cabo la renovación del Consejo Consultivo para el Desarrollo Sustentable, Región Centro, donde Valencia Mulkay se desempeñó como consejero titular por el sector ONG del Distrito Federal de 2002 a 2004. Desde septiembre del mismo año, se convocó a organizaciones ambientalistas a que se registraran con el propósito de tener voto en las elecciones del nuevo consejero.

A través de la red de amistades de Valencia Mulkay, éste envió diversos mensajes electrónicos a fin de que le dieran a conocer el nombre de diferentes organizaciones ambientalistas que pudieran registrarse, para votar por el nuevo consejero. Por medio de estos mensajes se pudo obtener no sólo el nombre de dichas organizaciones, sino, además, hacia qué candidatos expresarían su apoyo. La facultad de registro de las organizaciones recaía en los funcionarios de la SEMARNAT, pero era a través de Valencia Mulkay que estas organizaciones eran convocadas, y él mismo proporcionaba un pleno conocimiento de ellas a la secretaría de gobierno.

⁸⁰ Directorio de Comisiones Técnicas del Consejo Consultivo para el Desarrollo Sustentable.

El 6 de octubre de 2004, a escasos días de efectuarse la elección del nuevo consejero, Valencia Mulkay convocó a “todas las ONGs ambientalistas o ecologistas del DF, a participar en la Reunión General (...) con el fin de construir un consenso sobre los mejores candidatos del sector, para contender en las elecciones”⁸¹. La reunión se llevó a efecto a las 17:30 horas en la parte superior de la librería El Juglar⁸², lugar habitual de las reuniones del *Foro Ecologista*, a ésta asistieron, además de sus mismos integrantes, representantes de Ecoactivistas de la Magdalena Mixiuhca, Pacto de Grupos Ecologistas, Amigos de los Parques México y España, Ecodesarrollo humano, entre otros –no sobra recordar que los integrantes del *Foro Ecologista* provienen o, en algunos casos, siguen siendo parte de estas mismas organizaciones—. A pesar de que la reunión se llevó a cabo como una asamblea, Valencia Mulkay, propiamente, fungió como presidente y escrutador de la misma, la secretaria fue su amiga Adriana Matalonga.

Los acuerdos alcanzados fueron tres, primero, las exigencias que debe cumplir la nueva representación del sector ONG ambientalista-ecologista del Distrito Federal, las cuales son buscar la unidad de las ONGs ambientalistas de la Ciudad y de la Cuenca de México, poseer una visión ecorregionalista y ciudadana en los asuntos del medio ambiente, cumplir los principios del taller Ecoguardas⁸³, lograr la unidad en la gestión ambientalista ante las diversas instancias gubernamentales, crear y fortalecer una red autónoma de organismos en defensa de la Cuenca de México; segundo, las ONG ambientalistas ecologistas estarán sujetas a la rendición de cuentas, consulta a otras en cuanto a las decisiones mayores y revocación de mandato; tercero, y último, acuerdo unánime de otorgar su voto a Miguel Valencia Mulkay como titular y a Ignacio Peón Escalante como suplente a la representación del sector ante el Consejo Consultivo para el Desarrollo Sustentable, Región Centro, de la SEMARNAT.

⁸¹ Correo electrónico, Subject: Reunión general de ONGs ambientalistas y ecologistas del DF, enviado y redactado por Miguel Valencia Mulkay, 28 de septiembre de 2004.

⁸² Manuel M. Ponce No. 233, Col. Guadalupe Inn, Álvaro Obregón, Ciudad de México.

⁸³ Taller organizado por Valencia Mulkay en 2003, donde se expusieron principios, objetivos y estrategias ambientalistas en torno al uso de recursos naturales como el agua, los residuos y las áreas verdes.

El día de la elección oficial del nuevo consejero, el 19 de octubre de 2004, las reuniones rindieron fruto, Valencia Mulkey fue elegido por un trienio más, de 2004 a 2007, como representante titular e Ignacio Peón Escalante como suplente.

A casi dos años después de haber sido elegido, el 3 de octubre de 2006 presentó su primer informe de actividades. La presentación tuvo lugar, una vez más, en la parte alta de la librería El Juglar, los presentes fueron los integrantes del *Foro Ecologista* y amigos cercanos del titular. El informe, de tres páginas de extensión, consta de siete puntos, los cuales son presentados como “esfuerzos” realizados por él; primero, “impulsar el funcionamiento de las comisiones y grupos de trabajo del Consejo (...) [particularmente] El grupo de trabajo ‘Energía y cambio climático’ (...) [que realizó] una exitosa reunión, la mejor de este Consejo, en la ciudad de Puebla”⁸⁴; segundo, “Impulsar el funcionamiento del grupo de trabajo del Distrito Federal, por medio de reuniones bimestrales que lo han convertido en uno de los más destacados grupos de trabajo estatal de los consejos del país”; tercero, “Impulsar la discusión de temas ambientales de dimensión mundial, por medio de la creación de grupos de trabajo”; cuarto, “Impulsar la discusión de los asuntos de Energía y cambio climático en el Consejo Consultivo”; quinto, “Impulsar propuestas de mejoría en el funcionamiento del Consejo Consultivo”, como la elaboración de un código ético que sancione la falta de compromiso de los consejeros, así como una normatividad que organice la operación de los consejos; sexto, impulsar “que las sesiones de los grupos de trabajo y de las comisiones sean públicas”; el punto séptimo, y último, propiamente es una denuncia al funcionamiento, dice él, empresarial de la SEMARNAT y a su falta de sensibilidad para encarar problemas ambientales a partir de una lógica burocrática empresarial.

La presencia del *Foro Ecologista*, en general, y de Miguel Valencia e Ignacio Peón, en particular, permitió concentrar la representación de las organizaciones civiles ambientalistas de la zona centro del país, lo que estuvo acompañada de un reconocimiento por parte del gobierno federal a través de la SEMARNAT, y de otros sectores como el académico, empresarial, social y los congresos locales de los estados de México, Tlaxcala,

⁸⁴ Miguel Valencia Mulkey: *Informe de Actividades*, Representante del sector ONG del Distrito Federal 2004-2007 ante el Consejo Consultivo para el Desarrollo Sustentable de la Región Centro de la SEMARNAT, México, 3 de octubre de 2006, p.1.

Hidalgo y el Distrito Federal. A través de dicha representación se participó en el diseño, promoción y ejecución de políticas públicas. Por otro lado, se monopolizó el acceso a la representación en el Consejo Consultivo, mediante la concentración de la convocatoria de dicho sector. Además, se contó con el apoyo de los integrantes del *Foro Ecologista*, que a su vez son miembros y representantes de otras organizaciones, al brindarle poder asignado a Valencia Mulkay para cumplir un segundo periodo en el Consejo. En suma, la meta primordial fue acceder a la titulación de la representación del sector. Para lo cual, el líder ambientalista estructuró la participación de manera centralizada de las organizaciones simpatizantes con él para capitalizar su respaldo. Gracias a la planificación coordinada, en base a obligaciones y facultades concedidas recíprocamente, consiguió el apoyo de diferentes agrupaciones ambientalistas, cuyos integrantes comparten una cercanía y amistad con el dirigente del *Foro Ecologista*.

3.3. LA CONSOLIDACIÓN INSTITUCIONAL

A continuación se presentarán los elementos que conforman y dan cuerpo al orden organizacional construido por los integrantes de la organización.

ESTRUCTURA AUTOORGANIZATIVA: Los integrantes de ECOMUNIDADES se asumen como una organización “descentralizada y desjerarquizada”⁸⁵, a pesar de esto, la organización presenta una estructura autoorganizativa centralizada de consenso. Sin embargo, la estructura institucional es laxa y ambigua, pues ésta se presenta en sus documentos compuesta por tres consejos y un coordinador general, pero en su trabajo cotidiano se ha presentado de diversas maneras.

Desde la operación del *Foro Ecologista* (1991), Valencia Mulkay se ha desempeñado como el integrante con mayor peso en la toma de decisiones, a pesar de que la organización careciera de un organigrama explícito, o bien, de unos estatutos debidamente formalizados.

⁸⁵ *Ecomunidades. Red Ecologista Autónoma de la Cuenca de México*, Proyecto Nueva Época, Documentos y Estatutos, México, Junio, 2005, p.10.

Muy cercano a él, siempre presente, un pequeño grupo de apoyo, conformado por Adriana Matalonga, Manuel Valencia, Mauricio Bonilla Padilla, María Luisa Arias, Libertad Romero Soria, Dora Romero y Luis Miguel Robles Gil.

Para febrero de 2005, con la intención de transformar la asociación y darle mayor solidez y presencia pública, Valencia Mulkay propuso modificar principios, objetivos, estrategias y programas de acción en torno a un nuevo nombre, *Red Ambientalista Ecologista de la Cuenca de México (Red Ambientalista)*. También continuó siendo el integrante de mayor liderazgo. A pesar de que nunca se constituyó con ese nombre, llegó a presentarse como su coordinador general, mientras que Ignacio Peón Escalante, Adriana Matalonga, Roberto Vidales y José Arias lo hicieron como coordinadores. En junio de 2005, todos los anteriores a excepción de José Arias firmaron junto con Mauricio Villegas como coordinadores generales. Es decir, en un periodo de cinco meses, se presentaron tres diferentes coordinaciones generales, en todas ellas Valencia Mulkay estuvo presente.

Más tarde, el 8 de junio de 2005, por convocatoria de Valencia Mulkay, se hizo la refundación de la organización; nuevamente, Valencia volvió a modificar el nombre, ahora éste sería ECOMUNIDADES, *Red Ecologista Autónoma de la Cuenca de México*. Además, propuso la creación de una Comisión Ejecutiva y un Consejo Consultivo.

El 18 de junio, en asamblea general, se presentó el documento *Proyecto Nueva Época: Ecomunidades. Red Ecologista Autónoma de la Cuenca de México*⁸⁶, en el que se enuncia el diseño institucional; documento que llenaría la ausencia de unos estatutos formales. En éste se especificó que las acciones de la organización son eminentemente cotidianas y políticas; que los ecologistas que realicen dichas acciones, que sirven para mantener unidos a los integrantes de la red, deben recibir apoyo moral y económico⁸⁷; estos últimos provendrían de todos aquellos ciudadanos preocupados por la defensa del medio ambiente, el establecimiento de cuotas a sus afiliados, la gestión de fondos de pequeños y medianos empresarios y del gobierno local, como las delegaciones o los municipios. Asimismo, se

⁸⁶ *Ibíd.*

⁸⁷ Las personas que realizarían tales actividades y que recibirían un pago por sus servicios es Miguel Valencia Mulkay y Adriana Matalonga, además, se pidió la presencia de una tercera persona para apoyo secretarial.

evitarían apoyos monetarios de gobiernos estatales, nacionales, partidos políticos, grandes empresas y organizaciones financieras internacionales⁸⁸. El monto de la cuota por miembro sería de 500 pesos y se buscaría en el primer año de operación la afiliación de 70 personas como mínimo. Por otro lado, se optaría por la constitución formal de ECOMUNIDADES como asociación civil. En cuanto a la organización interna se acordó que sería regida por un Coordinador general, un Coordinador adjunto y una Comisión ejecutiva o Colectivo ejecutivo. Valencia Mulkay asumiría la Coordinación general, Adriana Matalonga la Coordinación adjunta y la Coordinación de recursos financieros y, por último, la Comisión ejecutiva estaría conformada por los dos anteriores y por Ignacio Peón, José Arias, Mauricio Villegas y Carlos Pacheco.

Sin embargo, entre lo acordado por la asamblea y lo redactado en el *Proyecto Nueva Época*⁸⁹ existían algunas diferencias. En éste se presenta el órgano de gobierno compuesto por un Consejo Ejecutivo u Operativo, que tiene por objeto garantizar el funcionamiento operativo de la red, “su función de comunicación es primordialmente interna de asuntos urgentes”. Un Consejo Consultivo, que funge como un espacio de reflexión sobre los principios y estrategias de la organización, “su función de comunicación es primordialmente externa en asuntos importantes”. Y por último, están las Coordinaciones, las cuales se dividen en territoriales y temáticas, la primera alude a la división geográfica de la cuenca de México en norte, sur y centro; la segunda, la temática, alude a posibles temas que abarcarán las coordinaciones, tales como *Energía y transporte, Agua, Biodiversidad, Desechos y Cambio cultural*.

La estructura autoorganizativa se ha mostrado por sobremanera laxa y ambigua, Valencia Mulkay siguió presentándose como coordinador general de ECOMUNIDADES, a pesar de

⁸⁸ Véase *Ecomunidades. Red Ecologista Autónoma de la Cuenca de México*, Proyecto Nueva Época, Documentos y Estatutos, México, Junio, 2005, p.11. A pesar de que en los lineamientos de la organización, que no estatutos, se considera la obtención de fondos públicos, a partir de noviembre de 2005, Valencia Mulkay anexa las siguientes líneas a los documentos redactados por él, como dirigente de la red: “Subsiste únicamente por las aportaciones de ciudadanos; no recibe fondos de gobiernos, partidos, fundaciones, empresas o institución alguna; no es sucursal o franquicia por lo que no recibe instrucciones de organización alguna. Contribuye al cambio cultural en el Valle de México y al fortalecimiento del ecologismo regionalista autónomo”.

⁸⁹ *Ecomunidades. Red Ecologista Autónoma de la Cuenca de México*, Proyecto Nueva Época, Documentos y Estatutos, México, Junio, 2005, p.11.

que en el *Proyecto Nueva Época*, su virtual acta constitutiva, dicha función no existe. Las sesiones se llevaban a cabo con una exposición del tema a tratar, cuya orden del día era presentada por Valencia Mulkay, quien, además, dirigía la sesión; una vez discutidos los asuntos se votaban acuerdos, los cuales eran presentados por él mismo, la función de la secretaria era realizada por Adriana Matalonga, quien se presentaba como coordinadora administrativa, otra función inexistente en los estatutos.

Así pues, la organización carece de una constitución formal, no posee un reconocimiento legal ni cuenta con estatutos elaborados por alguna notaría, a pesar de existir el interés de conformarse como una asociación civil. Pese a esto, se han elaborado, bajo la coordinación de Valencia Mulkay, múltiples documentos que han tenido como propósito delinear algunos principios normativos que ordenen las acciones, las preocupaciones y la estructura organizacional de la red. No obstante, en la práctica cotidiana las funciones nominalmente reconocidas en dichas normas dan paso al liderazgo de Valencia Mulkay, ya sea como coordinador o coordinador general, que ha asumido la representación y dirección del *Foro Ecologista*, de la *Red Ambientalista* y de ECOMUNIDADES.

Recientemente, con la creación de ECOMUNIDADES se han desarrollado una serie de requerimientos para incluir y excluir miembros; para la inclusión, se exige firmar los estatutos de la organización y comprometerse formalmente a defenderlos bajo juramento, recibir la aprobación de la asamblea y cumplir con las aportaciones monetarias o en especie; por el contrario, para ser excluido, se solicita expresar de forma voluntaria, y por escrito, su deseo de abandonar la red⁹⁰. Sin embargo, con la asistencia y participación regular en las asambleas, se desarrolla suficiente familiaridad con el resto de los ecomunitarios para ser considerado en nuevos actos y convocatorias, esto es, como un miembro más.

Con lo anterior, se puede observar que el *Foro Ecologista*, la *Red Ambientalista* y ahora ECOMUNIDADES han presentado una estructura de consenso. A pesar de que esta última se conciba a sí misma como “descentralizada” y “desjerarquizada”, es fácilmente

⁹⁰ Cf. *Ibid.*, p.11.

identificable un pequeñísimo núcleo que centraliza el poder al interior de la unidad, particularmente liderado por Valencia Mulkay. Vale decir que el poder concentrado es escaso, ya por el reducido número de integrantes (los cuales no son más de quince) ya por la escasa representatividad que llevan a cabo del sector. En cuanto al número de miembros salta a la vista la dificultad para enunciar un número preciso de éstos, ya que en las reuniones de trabajo impera la poca regularidad y la ausencia de los mismos, a excepción de Valencia Mulkay y de Adriana Matalonga quienes siempre han estado presentes, el resto de los ecomunitarios llegan a ausentarse de las reuniones en repetidas convocatorias, a esto se debe agregar la carencia de una lista de miembros. A lo anterior se suma la idea de trabajar bajo la idea de foro abierto, donde prácticamente cualquier interesado en el tema puede asistir a las reuniones y opinar sobre la materia, con lo que la ambigüedad entre el número de integrantes y de presentes en las reuniones continuará. Aún así, las sesiones se llevan a cabo con pocos asistentes, en la mayoría de las ocasiones no suelen rebasar los diez de ellos.

Lo anterior se conjuga con la carencia de un espacio propio para las reuniones, no se cuenta con una oficina o un lugar específico donde se puedan desarrollar las acciones de la unidad o donde se deliberen los acuerdos; en su defecto, los espacios de reunión han sido el departamento privado de Valencia Mulkay, un salón en la parte alta de la librería El Juglar y en el restaurante El Chisme.

En cuanto a la escasa representatividad del sector, es de destacar, por un lado, que ECOMUNIDADES no cuenta con mucho apoyo, o poder asignado, ni por parte de otras organizaciones civiles de carácter ambiental ni por sectores de la población más allá de sus integrantes; por otro lado, los miembros de la unidad cuentan con otras actividades profesionales independientes de su membresía en la organización, ajenas incluso a espacios de decisión política, algunos de ellos en la academia, otros en pequeñas empresas; lo que se destaca es la ausencia de integrantes en espacios de influencia política donde puedan hacer pesar su posición en el diseño, promoción y ejecución de políticas públicas pro ambientalistas.

La centralización de consenso, como se observa en la organización, reclama del líder de la unidad un trabajo incesante de obtención de poder asignado de la mayoría de los ecomunitarios de la unidad. Prácticamente cualquier decisión que tome Valencia Mulkay antes de su ejecución la pone a consideración de los integrantes, con el único fin de generar poder asignado, esto es, consentimiento y legitimidad. Las formas en las que se dan a conocer las decisiones es vía correo electrónico y en las sesiones o reuniones. Los correos electrónicos son enviados con mucha frecuencia, hay semanas en las que se reciben cerca de veinte mensajes y las reuniones se suelen celebrar cada quince días. A pesar de ponerse a consideración de los ecomunitarios, las iniciativas terminan llevándose a cabo tal como fueron sugeridas por Valencia Mulkay, no hay veto por parte de los integrantes, no porque posea un poder muy amplio, sino porque por él fluyen las directrices, los lineamientos y las acciones de la organización. Es más, no hay competencia por acceder a la coordinación general de la unidad, es una función carente de atracción debido a la falta de estímulos y al poco control que ejerce al resto de los miembros, aspecto que se expresa aún más en la imposibilidad de aplicar sanciones al grupo.

Como se expresó líneas arriba, la estructura autoorganizativa del *Foro Ecologista*, de la *Red Ambientalista* y de ECOMUNIDADES ha sido indeterminada y ambigua; en parte, como se ha expresado, por el poco poder que concentra la unidad. Básicamente en la organización se han dibujado tres niveles, un coordinador general, un grupo de coordinadores y el resto de los ecomunitarios; una estructura alimentada por no más de quince integrantes. Empero, en su operar cotidiano, la unidad funciona con dos niveles, tal y como se configuró en el momento de transición, donde hubo cambio de nombre de la asociación: un grupo de coordinadores y los miembros. Aunque habitualmente se observa la presencia del liderazgo de Valencia Mulkay y el resto de los ecomunitarios.

Las funciones no están claramente señaladas o diferenciadas, y en frecuentes ocasiones su operación cotidiana se aleja de lo asentado en sus documentos, los cuales generan escasa certidumbre sobre el propósito, las obligaciones y facultades de cada una de las funciones del diseño institucional o de cada una de las figuras que componen la estructura autoorganizativa de la unidad. La única certidumbre es el papel de liderazgo de Valencia

Mulkay, el cual sobresale por sobre el resto de los ecomunitarios. Y es a partir de su relación directa con él que se definen y redefinen las funciones al interior de la unidad.

SOBRE LA IDENTIDAD Y LAS ACCIONES DE LA ORGANIZACIÓN: ECOMUNIDADES se autodenomina como “una organización autónoma (de los poderes establecidos, públicos, privados y sociales, nacionales e internacionales), organizada como red horizontal y abierta, democrática y transparente, en la cual se realizan acciones, procesos de comunicación internos y externos y una reflexión bajo la visión ecologista autónoma ecocéntrica en pro de la sustentabilidad de la vida en el planeta”⁹¹.

Los elementos que aglutinan y dan identidad a los integrantes de ECOMUNIDADES como organización ecologista autónoma, además, se complementan con los objetivos. De manera general, su principal objetivo es “Constituirse en un espacio abierto y democrático de reflexión, comunicación y acción de los grupos ecologistas de la sociedad civil organizada de la cuenca de México que interactúa con otros grupos territoriales y temáticos en torno a la problemática social y ambiental de la cuenca del planeta”. De este objetivo primario y general se desprenden los particulares, primero, “constituirse en un espacio autónomo de carácter social”; segundo, “potenciar la acción social frente al desastre ecológico de la cuenca de México y de otras cuencas del país y del mundo. Impulsar cambios de raíz en la política ambiental”; tercero, “apoyar la creación de una coalición nacional de redes ambientalistas y ecologistas ecorregionales por ecocuenas y por temas”; cuarto, “fortalecer las iniciativas locales, nacionales e internacionales intersectoriales por la defensa de la naturaleza y la sociedad”; quinto, “impulsar el desarrollo, uso y difusión de ecotecnicas para el agua, la energía, la comunicación, los cultivos, el manejo de residuos, la vivienda y la movilidad sustentable”; sexto, “apoyar la autonomía de la cuenca de México, y la de sus municipios y demarcaciones y los procesos autogestivos de solución de la problemática social y ambiental de este espacio territorial”; séptimo, y último, “apoyar la creación de organizaciones ambientalistas-ecologistas de cuenca, ecorregionales o de ecocuenas en

⁹¹ *Ibíd.*, p.4.

México y en otras partes del mundo y sus interrelaciones en forma de red abierta, transparente y democrática”⁹².

Además de su autodefinición identitaria como una organización ecologista autónoma, así como de los objetivos que persigue, se agrega un tercer elemento, las áreas de acción. Éstas se agrupan en cuatro puntos; primero, coordinar las actividades de los grupos ambientalistas de la cuenca de México a través de la representación del Consejo Consultivo para el Desarrollo Sustentable de la Región Centro de la SEMARNAT; segundo, apoyar la resistencia de grupos locales frente a megaproyectos de desarrollo urbano que destruyen el equilibrio social, cultural y ambiental; tercero, organizar talleres, reuniones, seminarios, para lograr consensos sobre temas ambientales con el fin de diseñar propuestas y alternativas; cuarto, apoyar proyectos productivos alternativos en materia de alimentos y medicina.

A la autodefinición de ECOMUNIDADES, a los objetivos que busca cumplir, a las áreas de acción que pretenden alcanzar sus objetivos, se agrega un cuarto elemento, los principios⁹³ que norman sus acciones, los cuales a continuación se enlistan: primero, la *sacralidad*, todos los recursos naturales carecen de precio y de valor mercantil, son sagrados; segundo, *ecocentrismo*, *la Tierra es primero*, la vida, la biosfera y la Tierra tienen una razón de ser, razón que el ser humano debe reconocer y respetar; tercero, *respeto a la diversidad biológica y cultural*, las culturas ancestrales son formas particulares de equilibrio entre grupos sociales y el entorno ecológico, de tal forma que la defensa por el medio ambiente implícitamente es una defensa por las culturas ancestrales; cuarto, *unidad en la diversidad*, tanto los grupos sociales como los entornos ecológicos poseen dos aspectos esenciales, la unidad y la diversidad, las sociedades son diversas pero se mantienen como sociedad gracias a la unidad, la riqueza natural es diversa pero requiere de su unidad como ecosistema para su subsistencia; quinto, *universalidad de la crisis ambiental*, los daños al medio ambiente planetario son causados por la crisis de la civilización occidental y de su

⁹² *Ibíd.*, p.9.

⁹³ Algunos de los principios a enunciar son preceptos normativos y otros son redactados originalmente como hechos dados o enunciados fácticos.

modelo económico neoliberal; sexto, *otra cosmovisión*, la cosmovisión de la civilización occidental se basa en las ideas de desarrollismo y progreso, ahora se hace pertinente otras ideas que medien en la relación hombre-hombre y hombre-naturaleza, más espirituales y solidarias; séptimo, *cambiar nuestra propia vida, la congruencia*, para cambiar la problemática ya planteada es necesario cambiar los hábitos y las costumbres de las personas; octavo, *ciudadanía: acción directa, la autogestión*, el ejercicio de la ciudadanía pasa por la participación directa autogestiva desde el ejido, el barrio, la colonia hasta el nivel nacional e internacional; novena, *autonomía territorial*, es la capacidad ya sea de una comunidad, cuenca o región de resolver integralmente sus necesidades básicas en su propio territorio; décimo, *contra la intervención y su justificación por los poderes públicos y privados*, se han manipulado las fuerzas de la naturaleza a través de la tecnología ignorando los impactos acarreados en los climas, en los diversos nichos ecológicos y la biodiversidad en su conjunto; decimoprimer, *justicia y ecologismo*, toda afrenta contra el medio ambiente es, simultáneamente, una injusticia; decimosegundo, *gestión autónoma, austeridad y equidad*, la gestión autónoma depende de las comunidades respetuosas con la naturaleza, la cual es austera y equitativa⁹⁴.

LA CONSTRUCCIÓN DE LA IDENTIDAD: La autodefinición de la unidad, los objetivos, las áreas de acción que buscan alcanzar y la conformación de los principios que norman sus acciones, son aspectos que se socializan, construyen, deliberan, fomentan y se comparten a través de diferentes acciones. Para el cumplimiento de este aspecto destacan dos prácticas, sesiones de estudio y reflexión, y, las acciones en torno hacia la política del Agua.

Valencia Mulkay celebró en su propio domicilio las *Sesiones de Estudio y Reflexión Colectiva con relación a la Crisis de la Civilización Occidental*; en las cuales se retomaron temas de interés de la organización, donde se leyeron textos y se vieron documentales como preámbulo a la reflexión o debate sobre un tópico particular. Estas sesiones se celebraron durante dos días, con una duración de dos horas diarias, se asistió previa confirmación y

⁹⁴ Véase *Ecomunidades. Red Ecologista Autónoma de la Cuenca de México*, Proyecto Nueva Época, Documentos y Estatutos, México, Junio, 2005, pp.5-8.

pago de una cuota de 150 pesos por asistente, que le hacía acreedor al material fotocopiado. En dichas sesiones, durante el mes de septiembre de 2004, se revisó el libro *Pensamiento político verde* de Andrew Dobson⁹⁵; del cual se han extraído ideas fundamentales para la asociación, por ejemplo, distinciones sobre ecologismo y ambientalismo, fundamentos filosóficos del ecologismo, la sociedad sustentable, estrategias para un cambio verde, coincidencias entre ecologismo, socialismo y feminismo, entre otros.

Quizá uno de los aportes que ha calado más hondo en Valencia Mulkay ha sido la diferencia entre ambientalismo y ecologismo; el ambientalismo, sostiene, a partir de las lecturas del libro de Dobson, “aboga por una aproximación administrativa a los problemas ambientales, convencido de que pueden ser resueltos sin cambios fundamentales en los actuales valores o modelos de producción de consumo”, “el ambientalismo no es una ideología política, y es lo bastante inconcreto como para formar híbridos con la mayor parte de las ideologías”, por el contrario, el ecologismo “cuenta como ideología política” y “mantiene que una existencia sustentable y satisfactoria presupone cambios radicales en nuestra relación con el mundo natural no humano y en nuestra forma de vida social y política”⁹⁶.

La segunda acción a destacar –a través de la cual socializa, construye, delibera, fomenta y comparte los principios, valores y objetivos entre los miembros de la unidad– gira en torno a la política del Agua. El 15 de enero de 2005, el *Foro Ecologista*⁹⁷ realizó el primer taller “Hacia otra visión de la gestión del agua” de cara hacia el Cuarto Foro Mundial del Agua, en las instalaciones de la Procuraduría Ambiental y de Ordenamiento Territorial (PAOT)⁹⁸, en la Ciudad de México. Se presentaron las ponencias de Jean Robert, a partir de su obra *Water is a commons*, César Añorve, experto en ecotecnias del agua, y de Joel Carrillo, presidente de la asociación de Hidrogeólogos de México. Con este primer taller se inició la

⁹⁵ Publicado por Paidós, Barcelona, 1997.

⁹⁶ Miguel Valencia Mulkay: “Pensando en el ecologismo”, 14 de junio de 2005, documento consultado el 28 de septiembre de 2007 en www.correoambiental.com/noticia.php?id_articulo=603

⁹⁷ Es un periodo de transición, los integrantes de la organización se reconocían como parte del *Foro Ecologista de la Cuenca de México* y, simultáneamente, como *Red de Ambientalistas y Ecologistas de la Cuenca de México*, pero según los lineamientos de la organización el nombre correcto era ya *Ecomunidades, Red Ecologista Autónoma de la Cuenca de México*.

⁹⁸ Medellín No.202, colonia Roma Sur.

elaboración de las propuestas de ONGs ambientalistas y ecologistas a presentarse en el foro mundial.

Dos meses más tarde, el 7 de marzo, se dictó la conferencia “Otra visión del agua”, impartida por Valencia Mulkay en el restaurante El Chisme, en la cual se revisaron las bases de la moderna gestión del agua, así como sus impactos y consecuencias en los ríos, mares y mantos acuíferos.

El 5 de junio de 2005, día mundial del medio ambiente, Valencia Mulkay presentó la *Tercera declaración: Hacia otra visión del agua*, con el título *El agua es sagrada*⁹⁹. En ésta se enuncian cuatro principios, primero, “El agua es y ha sido siempre un bien sagrado en la historia y la cultura de los pueblos y de la humanidad entera, permite la existencia de la vida en la Tierra en todas sus manifestaciones”, inspirado en las palabras de la luchadora ecologista hindú Vandana Shiva, considera que el valor del agua es ecológico, cultural y espiritual, tres planos donde reside su valor, muy por encima de la visión enteramente mercantil del vital líquido; segundo, “El agua tiene un lugar ecológico”, todos los parajes de la Tierra tienen una matriz aire-agua-suelo producto de acoplamientos precedidos por miles o millones de años, la alteración de dicha matriz provoca la ruptura o empobrecimiento del equilibrio ecológico; tercero, “El agua es un *commons*¹⁰⁰ que exige el cuidado y la protección de todos los seres humanos”, de ahí que todos los seres vivos tienen un derecho natural de acceso al vital líquido; cuarto, “El agua es naturalmente limitada en todo el mundo”, limitada a cierta cantidad en un ecosistema, sin embargo, la modernidad crea el concepto económico de “escasez”, con lo que se rompe el equilibrio natural y se refuerza la idea de que puede ser tomada de diversos ecosistemas para alimentar a otros mayores, como las ciudades. La segunda parte de la declaratoria señala los peligros que amenazan al vital líquido, como lo es la desaparición de las reservas dulces en el mundo, su

⁹⁹ Miguel Valencia Mulkay: “El agua es sagrada”, *Tercera declaración: Hacia otra visión del agua*, Ecomunidades, México, 5 de junio de 2005.

¹⁰⁰ La misma declaración define qué es un *commons*: “es una antigua palabra inglesa que no tiene una traducción exacta al español y que es aceptada mundialmente para describir a los elementos como el aire, el agua y la tierra, a los que los seres humanos deben tener la libertad de acceso, lo que genera el cuidado gratuito del ambiente”, en Miguel Valencia Mulkay: “El agua es sagrada”, *Tercera declaración: Hacia otra visión del agua*, Ecomunidades, México, 5 de junio de 2005, p.2. Esta idea es retomada de Iván Illich.

privatización mundial, y la construcción de presas y trasvases que destruyen los diversos equilibrios ecológicos.

Continuando en el marco de la declaratoria, Valencia Mulkay organizó la proyección del documental *Thirst*, el jueves 8 de septiembre de 2005, en la Universidad Londres, acompañada de los comentarios de Jean Robert de la Universidad Autónoma de Morelos, de César Nava del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM, y de Sergio Ampudia Melo de Agua, Sustentabilidad y Medio Ambiente, AC.

El 15 de agosto de 2005, a dos meses de haber sido presentada la tercera, Valencia Mulkay presentó la *Cuarta declaración: Hacia otra visión del agua*, titulada *El WC o la muerte de las aguas*¹⁰¹. En ésta polemiza sobre el excusado inglés o water closet, como el principal contaminador del vital líquido y como el símbolo de la civilización occidental que expresa el desprecio por los recursos naturales, pues al juntar el agua con el excremento rompe con su ciclo natural, y con ello con una diversidad de ecosistemas, inutilizando irremediablemente el preciado recurso. Nuevamente, la segunda parte de la declaración arremete contra la celebración del Foro Mundial del Agua y con el objetivo del Consejo Mundial del Agua, la creación de un mercado global para dicho recurso.

El 12 de octubre de 2005, Valencia Mulkay organizó en conjunto con las Comisiones de Recursos hidráulicos, Medio ambiente y Recursos naturales de la Cámara de Diputados, el seminario “El agua como un asunto de seguridad nacional”. En el evento participaron los diputados Adrián Chávez Ruiz y Beatriz Mojica Morga. El seminario se compuso de dos paneles, en el primero el ingeniero Félix Hernández Gamundi, de la Federación Mexicana de Ingeniería Sanitaria y Ciencias Ambientales, presentó una ponencia con el mismo título del seminario, el doctor Jean Robert dictó “La privatización del recurso: el debate sobre la inversión privada”, y, por último, el doctor Roberto Constantino de la Universidad Autónoma Metropolitana presentó “La cuestión presupuestal y el equilibrio regional”. En el segundo panel participó la doctora Jacinta Palerm Viqueira del Colegio de Posgraduados de

¹⁰¹ Miguel Valencia Mulkay: “El WC o La muerte de las aguas”, *Cuarta declaración: Hacia otra visión del agua*, Ecomunidades, México, 15 de agosto de 2005.

la Universidad de Chapingo, quien expuso “Intervención ciudadana en la gestión del recurso”, y, por último, la maestra en ciencias Maligé Guzmán de la Universidad Autónoma del Estado de México dictó “Perspectivas frente al IV Foro Mundial del Agua”.

El 20 de octubre de 2005, Valencia Mulkay presentó la *Quinta declaración: Hacia otra visión del agua*, titulada *Agua para el desarrollo: Garantía de desastre ecológico local y global*¹⁰². La cual denuncia la diada agua-desarrollo, que descansa en las siguientes premisas: “El agua puede ser entregada en cualquier lugar y en cualquier cantidad siempre que exista el financiamiento adecuado”; “Transvasar agua de una cuenca a otra es sólo un asunto de precio”; “La gestión del agua puede ignorar los parteaguas de las cuencas y ser nacional, multinacional o planetaria”; “Las fuentes del agua pueden ser monopolizadas”; y “El agua es un bien escaso con abundante oferta”. El desarrollo, sostiene, es por definición antagónico al medio ambiente, de tal forma que en la relación desarrollo-agua, este último es explotado en aras del primero¹⁰³.

La segunda parte de la declaratoria denuncia, nuevamente, la celebración del Foro Mundial del Agua, así como la operación del Consejo Mundial del Agua por su interés en la creación de un mercado global del preciado recurso. Los primeros pasos ya se han dado, uno de ellos es la creciente demanda del vital líquido que tiene California, Arizona y Nuevo México en los Estados Unidos, para continuar con su producción industrial; lo mismo pasa en países como Israel y España, que demandan la compra del recurso a países como Turquía y Austria, respectivamente. Otro paso es el vigoroso desarrollo de la industria del agua embotellada, 20 por ciento anual; tal es su crecimiento que “Coca Cola espera que antes de diez años sus aguas embotelladas le produzcan mayores utilidades que sus bebidas

¹⁰² Miguel Valencia Mulkay: “Agua para el desarrollo: garantía de destrucción ecológica local y global, de descomposición social”, *Quinta declaración: Hacia otra visión del agua*, Ecomunidades, México, 20 de octubre de 2005.

¹⁰³ Al respecto, el juicio lo ejemplifica con el caso del consumo de agua en la producción lechera. La empresa Lala, ubicada en la región de la Laguna en los estados de Coahuila y Durango, que abastece el 80 por ciento de la demanda nacional, requiere para producir un litro de leche cerca de mil litros de agua. Al inicio del sexenio de Vicente Fox, éste nombró como director de la Comisión Nacional de Agua a Cristóbal Jaime Jáquez, exdirector general del grupo Lala.

gaseosas. La Nestlé dedica un gran esfuerzo por el control de los manantiales del mundo al considerar estratégico el mercado del agua para su futuro”¹⁰⁴.

En febrero de 2006, Valencia Mulkay dio a conocer *Hacia otra visión del agua*¹⁰⁵, donde se denuncian dos fenómenos surgidos entre “las clases dominantes” de la Alemania del siglo XVII, Francia del siglo XVIII y popularizadas mundialmente en el siglo XX, el *Higienismo* y el *Sanitarismo*. Tanto la idea de higiene como de sanidad, comenta, han provocado un consumo masivo nunca antes visto de agua per capita; dichas ideas se han convertido en elementos consustanciales a otras como la del éxito, profesionalismo y, en general, con el “buen vivir”.

Las declaraciones *Hacia otra Visión del Agua* darían fruto a *Hacia otra Política del Agua en México*¹⁰⁶. En ésta se subraya el posible desastre ambiental y las acciones que lo propician, como el excusado inglés; el alcantarillado en los pueblos, aldeas y caseríos; las presas y trasvases; las concesiones particulares para la extracción del agua; verter el recurso hídrico contaminado en arroyos, ríos, humedales y lagunas; el estilo de vida urbano; la incapacidad de encarar el problema por parte del gobierno; la creación de los mercados y la privatización del vital líquido.

Con los párrafos antes expuestos se presentan las declaratorias, foros, talleres y conferencias como los elementos a través de los cuales se construyen, deliberan, comparten y difunden las acciones, principios y propósitos de la organización.

Además de la estructura autoorganizativa de la unidad, así como de sus objetivos, acciones y principios –que cumplen tareas de coordinación y control– es de vital importancia el acceso a recursos monetarios que garanticen su continuidad. El flujo de recursos monetarios a ECOMUNIDADES es muy exiguo, pues evitan los recursos provenientes de

¹⁰⁴ Miguel Valencia Mulkay: “Agua para el desarrollo: garantía de destrucción ecológica local y global, de descomposición social”, *Quinta declaración: Hacia otra visión del agua*, Ecomunidades, México, 6 de octubre de 2005, p.4.

¹⁰⁵ Miguel Valencia Mulkay: “Hacia otra visión del agua”, México, 5 de febrero de 2006.

¹⁰⁶ Más tarde, como parte de las actividades alternas al Foro Mundial del Agua se celebraría, por convocatoria de Miguel Valencia, el taller *Hacia otra Política del Agua en los Países en vías de Desarrollo*. Véase Miguel Valencia Mulkay: “Hacia otra política del agua en México”, México, 6 de marzo de 2006.

partidos políticos, organismos y gobiernos estatales, nacionales e internacionales; básicamente sólo subsiste por cuotas anuales fijas y de cuotas no fijas, es decir, del “bolsillo” de sus integrantes.

Así pues, ECOMUNIDADES se presenta como una organización civil con una estructura autoorganizativa centralizada de consenso, con poco poder concentrado, el cual es asignado por no más de quince integrantes y que se encuentra bajo el control de un pequeñísimo subgrupo, particularmente en Valencia Mulkay. Las operaciones de la unidad básicamente consisten en la realización de sesiones de trabajo que se ejecutan como asambleas, donde se discuten temas de interés público y de carácter ambiental; las conclusiones, en su mayoría, así como los acuerdos alcanzados son expresados, propuestos o redactados por Valencia Mulkay y son difundidos a través de correo electrónico. ECOMUNIDADES opera como un espacio donde se expresan individuos en torno a temas de interés público. La unidad prácticamente no cuenta con mayor poder que el de sus propios integrantes. Al interior, no hay una amplia diferenciación, especialización o complejización de los roles de la unidad; hay muy pocos niveles, dos o tres como máximo. Se carece de estatutos formales o de un cuerpo normativo, debidamente reconocido ante una instancia pública, que norme el propósito, acciones, obligaciones y facultades de los ecomunitarios, así como sus mecanismos de autogobierno. Ante tal carencia, lo que norma son las relaciones recíprocas y jerárquicas que se establecen entre los miembros y el coordinador general; los acuerdos y las acciones, así como los compromisos establecidos son el aspecto normativo de la unidad. Asimismo, Valencia Mulkay reclama una constante asignación de poder por parte de los ecomunitarios, y, a su vez, les proporciona certidumbre en cuanto a su posición y quehacer en la organización. Éste es incapaz de sancionar a algún integrante. Por otro lado, los miembros de la unidad se autoidentifican como autónomos, organizados horizontalmente, democráticos y transparentes; cuyos objetivos son básicamente constituirse como un espacio de reflexión-acción en materia ambiental y orientarse a la coordinación de grupos ambientalistas de la Cuenca de México; se observan regidos por principios, entre los que sobresale la sacralidad de los recursos naturales. Las acciones de ECOMUNIDADES subsisten gracias a las aportaciones de sus integrantes.

3.4. MOVILIZACIÓN EN TORNO A LAS POLÍTICAS DE TRANSPORTE URBANO

Para Valencia Mulkay, los proyectos institucionales de transporte urbano que han implementado los gobiernos locales y federales en México¹⁰⁷, y en buena parte del mundo, descansan acriticamente en un modelo caracterizado por un ideal de hipermovilidad que identifica el bienestar social con la máxima facilidad para realizar grandes desplazamientos a la menor brevedad posible. Así pues, las iniciativas y las políticas públicas aplicadas por los gobiernos están marcadas por una idea básica: mayor desplazamiento en menor tiempo.

Por el contrario, son pocos los países como Alemania, Holanda o Dinamarca, que recomiendan políticas contrarias a las anteriores, tales como acotar el crecimiento de la movilidad urbana, por un lado, y por otro, ampliar las políticas y el fomento de transporte sin combustión de gasolina. El propósito fundamental es mejorar la calidad de vida reduciendo drásticamente la cantidad de tiempo *per capita* utilizado en desplazarse, pero no con medios más veloces, sino con un reordenamiento de la movilidad urbana.

Lo anterior lo observa como un imperativo, pues en la Ciudad de México durante el año 2000 las concentraciones de ozono rebasaron en repetidas ocasiones la norma de salud. El cumplimiento de la disposición oficial de calidad del aire podría haber evitado la muerte de unas 30 mil personas al año, más de 17 millones de días de actividad restringida de adultos o más de 30 mil visitas a las salas de emergencia por padecimientos respiratorios. Además, agrega datos para reforzar su crítica, por ejemplo, más del 70 por ciento del espacio urbano, sostiene, excede el límite habitualmente aceptado de ruido (65 decibeles). El espacio urbano asignado al transporte excede ya el 30 por ciento de la superficie total de la ciudad. El consumo energético del transporte se acerca a la mitad del consumo energético global. Además, 67 de cada cien cadáveres ingresados en el servicio médico forense provienen de accidentes de tráfico, éstos son la principal causa de muerte no natural y la principal causa de las minusvalías y discapacidades de la población. En los últimos 20 años se han duplicado las distancias promedio que deben recorrer cotidianamente los ciudadanos: 46

¹⁰⁷ Particularmente, el Programa General de Transporte del DF, el Programa Metropolitano de Transporte del Valle de México y el Fideicomiso para el Mejoramiento de las Vías Rápidas del DF.

km en promedio. Sólo el 18 por ciento de la población utiliza regularmente el automóvil, sin embargo, los vehículos automotores ocupan habitualmente el 80 por ciento de la superficie pública. La pendularidad, o sea, el tiempo que diariamente dedica la población al transporte, es de aproximadamente 3:50 hrs. en promedio ¹⁰⁸.

Mientras, los gobernantes de diferente nivel y orientación política, sostiene, venden con buen crédito la idea de los proyectos urbanos y grandes infraestructuras como la solución de los problemas. Así, hacen lista el distribuidor vial, metrobús, tren suburbano y segundo piso de periférico. Propuestas cuyos rendimientos electorales siempre son copiosos y bien recibidos. Además, habría que considerar que los acuerdos comerciales internacionales exigen nuevas y modernas infraestructuras de transporte para apuntalar la competitividad y el crecimiento económico.

Al respecto, Valencia Mulkay, como representante del *Foro Ecologista*, en conjunto con otros representantes de organizaciones civiles, presentaron ante la Asamblea Legislativa y el gobierno de la Ciudad de México, en el 2004, diversas propuestas ciudadanas en torno a la movilidad urbana ¹⁰⁹. El documento se divide en tres partes, en la primera se presentan normas; en la segunda, proyectos; y en la tercera se propone una reforma estructural a la legislación.

En cuanto a las normas, se observan acondicionamientos de todas las banquetas de la ciudad para garantizar la marcha de los peatones, calles restringidas al uso del automóvil, construcción de ciclopistas, microtransportes colectivos eléctricos o híbridos de baja velocidad, creación de micro cooperativas vecinales para la operación de estacionamientos de bicicletas. En cuanto a proyectos, se destaca el acceso de este medio de transporte a los

¹⁰⁸ Miguel Valencia Mulkay: “El proyecto institucional del transporte urbano, un gran obstáculo para la sustentabilidad de la Ciudad de México”, 25 de agosto de 2003, documento consultado el 28 de septiembre de 2007 en <http://baltazardc.tripod.com.mx/baltazar/id30.html>

¹⁰⁹ Destacan en la propuesta la presencia de Valeria Peraza de la Academia Mexicana de Derecho Ambiental, Adriana Matalonga de Amigos de los parques México y España, José Arias Chávez de Asociación de Tecnología Aplicada, León Hamui de Bicitekas, Jimena Moctezuma del Centro de Transporte Sustentable, Cecilia Cantú del Centro Ecológico Defensa del Bosque Desierto de los Leones, Tania Mijares del Centro Mexicano de Derecho Ambiental, Eugenio Cabrera de Cooperativa por un Ambiente Biodiverso y Sustentable, Carlos Pacheco de Ecodesarrollo Humano, Ignacio Peón Escalante del Pacto de Grupos Ecologistas, Eduardo Viadas de Planeta Azul e Isabel Bustillo de Presencia Ciudadana Mexicana.

vagones del metro¹¹⁰, camiones de transporte público con prioridad en carriles de alta velocidad, diseño de un vehículo híbrido especial para uso de taxi, casetas de peaje en Viaducto y Periférico, y Hoy no circula universal en la ciudad un día al mes o en contingencias mayores. En cuanto a la reforma estructural de la legislación, ésta busca “apresurar las medidas de cambio en la movilidad urbana”¹¹¹.

Para el 12 de octubre de 2004, Valencia Mulkay, a nombre del *Foro Ecologista*, envió a la diputada Martha Delgado¹¹², Vicepresidenta de la Comisión del Transporte de la Asamblea Legislativa del Distrito Federal, una carta donde traza algunas medidas a considerar para crear la ley de movilidad urbana del Distrito Federal¹¹³.

En ésta, se busca una reforma profunda a la Ley de transporte del Distrito Federal, obedeciendo a la convocatoria extendida por la diputada Martha Delgado a las organizaciones ambientalistas de la ciudad de México. Para Valencia Mulkay, la Ley de transporte urbano debe considerar, por lo menos, los siguientes puntos, primero, “*Erigir a la movilidad urbana como propósito fundamental de esta ley*, pues el movimiento de las personas junto con la preservación del medio ambiente y los recursos naturales son actividades mucho más trascendentes que el simple movimiento de las máquinas”; segundo, “Contener el transporte urbano en los límites de velocidad, tamaño, potencia, superficie utilizada, consumo de energía y número de unidades, necesarios para conseguir *la mejor movilidad urbana* y el mayor cuidado del medio ambiente y los recursos naturales en la ciudad”; tercero, “*Reconocer en el uso excesivo del automóvil la principal causa de la degradación de la movilidad urbana y del medio ambiente y los recursos naturales*; convenir en el carácter monopólico del uso del automóvil que tiende a eliminar a los demás medios de transporte y a demandar cada año más tiempo social y más espacio urbano para

¹¹⁰ Esta iniciativa rindió frutos a mediados de 2006. Actualmente es posible introducir bicicletas en el transporte colectivo metro los días domingo.

¹¹¹ Agenda Ciudadana. *Propuestas Ciudadanas para introducir la movilidad urbana sustentable en el Distrito Federal*, 2004, documento consultado el 28 de septiembre de 2007 en www.presenciaciudadana.org.mx/medio/transporte/firmantes.htm

¹¹² Martha Delgado se convertiría en secretaria del Medio Ambiente, en el gobierno de la Ciudad de México, durante la administración de Marcelo Ebrard (2006-2012).

¹¹³ Miguel Valencia Mulkay: “¡Para crear la ley de la movilidad urbana del DF!”, Carta dirigida a la diputada Martha Delgado, Vicepresidenta de la Comisión Ejecutiva del Transporte de la Asamblea Legislativa del Distrito Federal, 12 de octubre de 2004.

su funcionamiento”; cuarto, “*Sentar las bases legales para que se utilice la velocidad óptima en los transportes urbanos, no mayor a 30 km/h, menos infraestructuras para el transporte urbano y menos unidades de transporte, en el Distrito Federal. Reconocer el fracaso de las políticas de transporte que implican mayor velocidad de transporte, construcción de nuevas vías rápidas y aumento en el tamaño y unidades de transporte*”; quinto, “Garantizar el registro y la difusión en el DF, de las consecuencias urbanas, sociales y ambientales del transporte urbano: garantizar el registro y la difusión de los datos anuales de morbilidad y mortalidad estimadas, a causa de la contaminación del aire generada por el transporte urbano; el inventario de las emisiones del transporte debidas al uso del automóvil; el registro de los niveles diarios de ruido en las calles y avenidas más afectadas”; sexto, “Garantizar una superficie mínima de caminata en cada tipo de calle y avenida y las sanciones administrativas a los funcionarios que no cumplan con estos mínimos o no mantengan en buen estado la superficie de caminata (banquetas y andadores). Garantizar una circulación diversificada de transportes (restricción al paso de automóviles, calles sin automóviles) en los centros históricos, barrios y pueblos antiguos y junto a los parques y jardines, monumentos y sitios de valor histórico; garantizar una superficie mínima de circulación en bicicleta o en microtransporte de baja velocidad en cada tipo de calle y sanciones administrativas a los funcionarios que no cumplan con estos mínimos o no mantengan en buen estado esta superficie; garantizar el funcionamiento y la expansión de los proyectos de ‘creación de cercanías’”; séptimo, “Garantizar la participación ciudadana en los asuntos de la movilidad humana; garantizar la participación de las organizaciones autónomas dedicadas a fomentar la movilidad humana en el DF, como el *Foro Ecologista de la Cuenca de México* y la *Alianza por la Movilidad Humana*”.

Sumado a lo anterior, se propuso el cambio de nombre en la ley, de Ley de transporte del Distrito Federal a Ley de la Movilidad Urbana del DF, pues con éste se buscó enviar un mensaje a los ciclistas, peatones, ciudadanos, políticos y empresarios, en torno a una idea sustentable de ciudad.

A partir de las ideas expuestas en materia de transporte y movilidad, Valencia Mulky envió otra carta a Andrés Manuel López Obrador, jefe de gobierno del Distrito Federal, el

29 de noviembre de 2004, con motivo de expresar su oposición a la construcción del segundo piso en Periférico.

Para enero de 2005, arremetió contra la implementación en la avenida Insurgentes del metrobús. Entre los motivos se encontró una masiva tala nocturna de árboles, que no es posible suplir con árboles jóvenes, ya que representa otra cantidad de biomasa; aumento de circulación de vehículos privados y de transporte público, como los microbuses, en las colonias colindantes a la avenida; prioridad al transporte que cubre largas distancias, en detrimento de los de cercanías, y con esto, una mayor contaminación y accidentes de tránsito; al privilegiar el aumento de velocidad en Insurgentes se aumentarán los riesgos de colisión y la degradación de la imagen urbana.

Además, se convocó a reunión a los integrantes de la comisión de áreas verdes de la organización, el 27 de enero de 2005, para generar acuerdos sobre la implementación del metrobús. Se formó un consenso en torno al apoyo de los vecinos que protestan por las obras de dicho transporte; se coincidió en que el gobierno actuó de manera autoritaria al imponer su implementación sin consultar previamente a los ciudadanos afectados que residen en las colonias vecinas a la avenida Insurgentes; se deliberó en que dicha obra acarreará la degradación de la imagen urbana de la ciudad en general y de la avenida en particular, así como un aumento en los riesgos de accidente de tráfico; se reprobó la tala inmoderada de árboles; se prometió apoyo a Elías García Ávila miembro de *Ecoactivistas de la Magdalena Mixiuhca, AC*, en su lucha por evitar la tala en la zona que representa; y se acordó una reestructuración de la comisión de áreas verdes para cumplir con los acuerdos y propósitos.

Para el día 5 de febrero, Valencia Mulkay envió un boletín de prensa a diversos ciudadanos y organizaciones civiles, donde exhortaba la cancelación de las obras de implementación del metrobús del gobierno capitalino. Además, denunció que en “2004 se elaboraron varias normas, entre ellas una de áreas verdes que nos pareció muy riesgosa y mal planeada: se entrega el cuidado de los parques y jardines a empresas consultoras y se pretende uniformizar y encarecer el mantenimiento de los mismos (...) todas las áreas verdes de la

ciudad tienen un mantenimiento deplorable y son invadidos por nuevas construcciones y actividades destructivas”.

Una vez hecha la denuncia, se invitó a todo aquel interesado a continuar informándose y adherirse a la comisión de áreas verdes de la organización. A los interesados, y a los integrantes de la organización, se les emplazó a una reunión a celebrarse el 23 de febrero, a las 5:30 por la tarde, en el restaurante El Chisme. En la reunión se hizo una breve presentación de la organización y se presentaron los casos de denuncia, como el metrobús¹¹⁴, el segundo piso en Periférico y problemas generales de los parques y jardines de la ciudad de México.

Las críticas acometidas a los programas de mejoramiento del transporte metropolitano, ejecutados por el gobierno local, y la propuesta elaborada por Valencia Mulkay e impulsada por organizaciones civiles cuyos integrantes son cercanos al líder de la organización ambientalista, es una acción con interés de contribuir en el diseño y promoción de políticas públicas. Dicha participación se lleva a cabo más a través de la difusión, tanto de las críticas como de las propuestas, en correo electrónico que de una vía más institucional, acompañada del cabildeo e invitando a actores y fuerzas políticas para su promoción en espacios legislativos. El eje central de las acciones del *Foro Ecologista* consisten en tomar una postura crítica ante una acción gubernamental en materia ambiental, elaborar una propuesta alternativa a ésta, difundirla a un amplio número de correos electrónicos de académicos, ciudadanos, políticos y funcionarios, y a partir de dicha acción hacer común una preocupación y una opción, enarboladas, por Valencia Mulkay. Esto, además, tiene una función importante para él y la organización: la obtención de poder asignado.

¹¹⁴ La postura de la red ante la obra siempre ha sido de rechazo a pesar de las declaraciones de Jaime Lerner, presidente de la Unión Internacional de Arquitectos y tres veces alcalde de Curitiba, Paraná, en Brasil. En esta provincia se desarrolló la idea de los corredores de transporte, idea de la cual se inspiró el metrobús. Lerner declaró, al considerar el gobierno de la ciudad de México, durante la administración de Andrés Manuel López Obrador, la construcción del metrobús y, simultáneamente, del segundo piso del Periférico, que la política pública obradorista era incongruente, pues el metrobús habría solucionado el problema de tráfico, mientras que el segundo piso sólo llevaría el problema a la altura. Lerner sostuvo que un metrobús bien planeado era mejor que un segundo piso, con este transporte bien planeado el gobierno capitalino se habría ahorrado más de 3 mil millones de pesos. A pesar de lo anterior, la postura de Valencia Mulkay es: Un metrobús bien planeado es mejor que un segundo piso, pero un programa de creación de cercanías, donde se mejore la infraestructura para caminar y andar en bicicleta en la ciudad, es mejor que un metrobús.

3.5. EL FORO MUNDIAL DEL AGUA Y LA PRIVATIZACIÓN DEL VITAL LÍQUIDO

En el año 2001, durante la administración del gobierno federal de Vicente Fox, se creó el Programa para la Modernización de los Prestadores de Servicio de Agua y Saneamiento (PROMAGUA) financiado con recursos del Banco Mundial y con el propósito de operar como fuente adicional de recursos. El monto ascendió a 250 mil dólares y exigió a las autoridades del país el apego a unas exigencias normativas, tales como facilitar el acceso a tecnología de punta, impulsar su eficiencia fiscal y comercial, fomentar la autosuficiencia financiera y la aplicación de proyectos de saneamiento del medio ambiente, como la reutilización de aguas residuales. Al PROMAGUA se suscribieron 53 ciudades, entre ellas, la ciudad de México¹¹⁵. La iniciativa se presentó como un eslabón más de una cadena de privatizaciones, desregulaciones, descentralización y adelgazamiento del Estado que ha caracterizado a las políticas públicas implementadas por el gobierno, particularmente, desde la administración federal de Miguel de la Madrid¹¹⁶.

Dos años más tarde, el PROMAGUA¹¹⁷ manejaba un presupuesto de 870 millones de pesos. Para acceder a los recursos del programa, los gobiernos locales tenían que signar un contrato con los organismos financieros, donde se comprometían a incrementar las tarifas

¹¹⁵ Organizaciones civiles proambientalistas, entre éstas *Ecomunidades*, observan el PROMAGUA como una acción que busca intervenir en los recursos naturales por parte de organismos internacionales en el continente americano, el cual posee más recursos hídricos en el planeta, según el Segundo Informe de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo de los Recursos Hídricos en el Mundo, presentado en México en el Centro de Información de las Naciones Unidas el 9 de marzo de 2006. Se estima que sólo América Latina cuenta con cerca del 28 por ciento de las reservas mundiales, mientras que su población escasamente llega al 10 por ciento de la población mundial. Cf. *Gota a Gota: Inicia Foro Alternativo en Defensa del Agua*, Boletín Informativo, Presencia Ciudadana Mexicana, AC, sábado 18 de marzo de 2006.

¹¹⁶ Durante este período de gobierno se descentralizó la administración, infraestructura e inversión del agua potable, para transferirse a manos de los gobiernos estatales y municipales. Con Carlos Salinas de Gortari hubo más modificaciones, el servicio de agua potable pasó a manos de los Organismos Operadores con Autonomía Administrativa, los cuales operaban con una lógica empresarial y tenían en mira su posible conversión en empresas privadas, auxiliadas para tal logro por la Comisión Nacional del Agua y la Ley de Aguas Nacionales, creadas en el sexenio salinista en 1989 y 1992, respectivamente. La Ley facultaba la concesión y transferencia de los derechos sobre el agua a particulares, dichas concesiones pueden oscilar entre cinco a cincuenta años con posibilidad de refrendo. La ley apostó a la creación de un mercado de agua que permitiera el beneficio a las actividades agrícolas, bajo la idea de que el mercado produciría los incentivos para la asignación y distribución eficiente del recurso hídrico. Cf. “Breve panorama sobre el agua en México: Política, cambios legales y cambios institucionales”, documento consultado el 28 de septiembre de 2007 en http://comda.org.mx/documentos/resumen_documento_Gerold.htm

¹¹⁷ El programa es ejecutado conjuntamente con la Oficina Internacional de Agua, el Centro Internacional del Ambiente y el Centro Mexicano de Capacitación en Agua y Saneamiento, quienes representan, según Valencia Mulkay, los intereses de grandes consorcios transnacionales en materia del vital líquido.

de agua, a absorber los costos de derecho de propiedad, a garantizar la continuidad de la concesión y a ampliar la red de infraestructura a través del endeudamiento público.

En el 2004, Vicente Fox impulsó la Ley de Aguas Nacionales, la cual apuntó hacia la entrega del control de las fuentes de agua a empresas privadas, esto es, la gestión del recurso no sería más pública, sino privada. En México, por ejemplo, Coca Cola extrae el agua del subsuelo para ser utilizada en su producción diaria, sin pago alguno gracias a las concesiones gubernamentales. Su principal explotación se realiza en Chiapas, donde existe el 30 por ciento del suministro de agua dulce del país. La empresa domina los acuíferos locales que le sirven como un control energético con el que ejerce presión al gobierno local a fin de lograr acuerdos de zonificación preferencial y aumentar el control de manantiales y cuencas. Coca Cola fue una de las empresas más favorecidas durante la administración foxista, cuando obtuvo siete de las diez concesiones sobre el uso del agua que otorgó el gobierno federal de 2000 a 2003, a un costo de 2 mil 54 pesos cada una y permisos hasta por 50 años para su explotación, con posibilidad de prórroga. La concesión mayor se dio en 2001 a la embotelladora ubicada en Cuernavaca con un millón 353 mil metros cúbicos¹¹⁸.

Las empresas privadas han tenido en años recientes un singular crecimiento de 20 por ciento anual en el mercado mundial del agua embotellada, la cual alcanza 22 mil millones de dólares. Aquí en México existen muchas marcas, pero particularmente destacan cuatro compañías dedicadas a la extracción, envasado, distribución y venta del vital líquido, que controlan más del 60 por ciento del mercado nacional, como Danone, que cuenta con las marcas Bonafont, Pureza Aga y Envian; Nestlé con Santa María, Nestlé Pure Life y Pureza Vital; Pepsi con Electropura; y Coca Cola con Ciel y De Los Ángeles.

La administración, estructura e inversión del agua potable por parte de empresas privadas se vio fomentada por el tono alarmista de la futura crisis del recurso, expresada por organismos civiles, empresas privadas y gobiernos, entre éstos, el de Vicente Fox, quien

¹¹⁸ No sobra recordar que Fox fue Gerente en la empresa refresquera, y que ésta otorgó donativos económicos a la organización Amigos de Fox, mientras funcionaba como plataforma electoral en la campaña presidencial del guanajuatense. Véase Gustavo Castro Soto: “La Coca Cola en México, el agua tiembla”, en *Cuenta Gotas*, Órgano de Información y Vinculación, CIEPAC, Boletín número 6, México, 11 de febrero de 2006.

declaró que tal crisis era un problema de seguridad nacional y que mediante un llamado a gobiernos y empresas internacionales se lograría una posible solución.

En el plano internacional ha impactado sobremanera el caso boliviano, donde la empresa norteamericana Brechtel adquirió la distribución, almacenamiento y comercialización del agua de Cochabamba y los precios por el líquido aumentaron hasta en un 30 por ciento. El gobierno de Bolivia poco pudo hacer al respecto ya que fue demandado por la empresa ante un tribunal holandés, por expropiar los recursos privados y por mermar la inversión extranjera. Tanto el Área de Libre Comercio de las Américas como la Organización Mundial de Comercio y el Fondo Monetario Internacional son sólo tres de los organismos internacionales que fomentan las políticas de privatización del agua.

EL FORO MUNDIAL DEL AGUA: En la *Tercera declaración: Hacia otra visión del agua*, presentada en junio de 2005¹¹⁹, Valencia Mulkay y ECOMUNIDADES fijaron su oposición a la privatización del recurso hídrico y a la celebración del Cuarto Foro Mundial del Agua 2006 (FMA), en la Ciudad de México, organizado por el Consejo Mundial del Agua. El mencionado consejo, comentan, carece de mandato alguno de la Organización de las Naciones Unidas, no tiene representatividad democrática y comulga abiertamente con los grandes intereses privados y comerciales del Banco Mundial, el Fondo Monetario Internacional y diferentes multinacionales del agua, como Suez-Ondeo, Lyonais des Eaux, RWThames, Bechtel, Coca Cola, Vivendi-Veolia, Saur-Buygues, entre otras. Para Valencia Mulkay, el FMA es básicamente una estrategia de mercadotecnia política que tiene por objeto presionar a los gobiernos nacionales para modificar sus leyes y su reglamentación en torno a sus recursos naturales a fin de crear las condiciones necesarias para el establecimiento de un mercado mundial del vital líquido, controlado por las grandes empresas transnacionales ya enunciadas.

¹¹⁹ Miguel Valencia Mulkay: “El agua es sagrada”, *Tercera declaración: Hacia otra visión del agua*, Ecomunidades, México, 5 de junio de 2005.

El FMA¹²⁰ se autodenomina como “un espacio abierto a cualquier individuo u organización interesado en influir en un mejor manejo del agua”. Su propósito es “desarrollar esquemas de coordinación y cooperación para atender el problema del agua a nivel global. El foro es una plataforma única, donde la comunidad del agua y los actores que hacen política pública y toman decisiones de todas las regiones del mundo pueden establecer contacto, debatir e intentar encontrar soluciones para alcanzar la seguridad hídrica”. El FMA realizado en la ciudad de México es su cuarta edición, la primera se llevó a cabo en Marrakech, Marruecos, en 1997; después en La Haya, Holanda, en 2000; la tercera se hizo en las ciudades japonesas de Kyoto, Shinga y Osaka en 2003. El FMA es organizado por el Consejo Mundial del Agua, el cual es “una organización no gubernamental y no lucrativa que funciona como centro de investigación y análisis de políticas públicas en temas globales del agua”. Además, otras instancias que participaron en su organización fueron el gobierno federal mexicano a través de la Comisión Nacional del Agua y el Comité Directivo Nacional, compuesto por otras secretarías de Estado, gobiernos estatales y locales, el poder legislativo y organizaciones civiles. En otras palabras, el FMA es la convergencia entre intereses de grandes empresas trasnacionales, gobiernos de diversos países y organismos no gubernamentales internacionales. Esta convergencia deviene en una compleja unidad operante de poder centralizado y corporado, que en su parte más alta se encuentra un pequeño subgrupo que concentra el poder asignado de las entidades ya enunciadas – gobiernos de diferentes países, empresas trasnacionales y organismos civiles–, las cuales, además, legitiman y respaldan sus acciones, propósitos e intereses.

El FMA se celebró del 16 al 22 de marzo de 2006. En éste se trataron cinco ejes temáticos, *Agua para el desarrollo, Instrumentación de la gestión integrada de recursos hídricos, Agua y saneamiento para todos, Agua para la alimentación y el medio ambiente*, y, por último, *Manejo de riesgos*. Éstos se expresan como los principales retos de la agenda internacional, los cuales fueron analizados desde otras cinco perspectivas, *Nuevos modelos para financiar iniciativas locales, Desarrollo institucional y procesos políticos, Desarrollo de capacidades y aprendizaje social, Aplicación de la ciencia, la tecnología y el*

¹²⁰ Secretariado del *IV Foro Mundial del Agua: Acciones locales para un reto global*, World Water Council, Comisión Nacional del Agua, Boletín Informativo, Ciudad de México, marzo 16 a 22 de 2006.

conocimiento, y, por último, *Establecimiento de metas, monitoreo y evaluación de la instrumentación*. La participación en el FMA se llevó a cabo mediante *Talleres locales*, los cuales se conformaron como espacios de deliberación organizados por asociaciones civiles y universidades; *Foros virtuales*, compuestos igualmente como espacios de deliberación en internet; y *Reuniones Regionales*, organizadas principalmente por los gobiernos locales, donde a través de discusiones se formularon agendas de trabajo en las comunidades.

El FMA se efectuó en el Centro de Convenciones Banamex, en la ciudad de México, el costo por persona fue de 600 dólares americanos. En éste se congregaron representantes de más de 120 naciones, durante su inauguración estuvo presente Vicente Fox, presidente de México, y Loïc Fauchon, presidente del Consejo Mundial del Agua, una vez celebrada la inauguración, fueron agasajados con música de mariachi y bailes tradicionales mexicanos¹²¹.

El día de su inauguración, el 16 de marzo, se llevó a cabo una movilización contra el evento que partió a las 16 horas del Ángel de la Independencia y tuvo como destino el Centro de Convenciones Banamex. En esta movilización participaron organizaciones civiles como el Instituto Mexicano para el Desarrollo Comunitario, Desarrollo y Paz¹²², The Council of Canadians, Frente Popular Francisco Villa, Comisión de Cuenca Presa Guadalupe, Santuario Ecológico de Guadalupe, Bios Iguana, Movimiento de Afectados por las presas y en defensa de los ríos, Coalición Ecologista, Fundación Nueva Milenio, Red Mexicana de Acción frente al Libre Comercio, Promotora por la Unidad Nacional contra el Liberalismo, y ECOMUNIDADES, entre otras. Los ecomunitarios se citaron una hora antes de la marcha en el Parque México de la colonia Hipódromo Condesa y de ahí partieron al Ángel de la Independencia para integrarse al contingente.

¹²¹ *Gota a Gota: Inauguración del IV Foro Mundial del Agua*, Boletín Informativo, Presencia Ciudadana Mexicana, AC, viernes 17 de marzo de 2006.

¹²² Organización canadiense que brinda apoyo al Tribunal Latinoamericano de Agua, y que dice contar con el apoyo de 236 mil ciudadanos canadienses, trabaja conjuntamente con la organización civil Kairos: Iniciativas Ecuménicas Canadienses para la Justicia, el Sindicato Canadiense de Empleados Públicos y The Council of Canadians.

ACTIVIDADES ALTERNATIVAS AL FORO: Alternos al FMA, se establecieron las actividades de las *Jornadas en Defensa del Agua: Foro Internacional en Defensa del Agua*, el *Observatorio Latinoamericano del Agua*, el *Tribunal Latinoamericano del Agua*, y de diversas organizaciones civiles y movimientos sociales, tal es el caso de los Indios Hopi provenientes del norte de los Estados Unidos, quienes el día de la inauguración celebraron un ritual de intercambio en la fuente a Tláloc, frente al Museo Nacional de Antropología; en el acto ofrendaron agua al dios a cambio de evitar su escasez. En la ceremonia estuvo presente Masaru Emoto, científico japonés que dicta conferencias alrededor del mundo sosteniendo que el agua es un ser vivo que reacciona ante estímulos; a los presentes exhortó a realizar una oración al recurso hídrico.

Las *Jornadas en Defensa del Agua: Foro Internacional en Defensa del Agua* se celebraron en el auditorio del Sindicato de Telefonistas¹²³, el 17 y 18 de marzo de 2006. Las Jornadas estuvieron divididas por paneles de discusión y debate donde se presentaron personas ampliamente reconocidas por su militancia en movimientos sociales ambientalistas, antiglobales y contra la implementación del mercado mundial del agua, como Vandana Shiva de la India, Maude Barlow¹²⁴ y Steve Shrybman de Canadá, Daniel Miterrand de Francia, Ashfaq Khalfan de Kenia, entre otros¹²⁵.

El día 18 de marzo, a las 15 horas, se celebró el taller Hacia otra Política del Agua en los Países en Desarrollo en el auditorio del Sindicato de Telefonistas, en el marco de las *Jornadas en Defensa del Agua: Foro Internacional en Defensa del Agua*, el convocante y organizador del taller fue Valencia Mulkay de ECOMUNIDADES. En este taller se trabajó una propuesta para el cambio de la política del agua que permitiera su mejor conservación y distribución más justa. Se revisó la importancia que tienen los cambios en el manejo de los excrementos humanos y en los residuos industriales, las tecnologías alternativas, las presas y los trasvases, la gestión privada y estatal del agua, alternativas para su abastecimiento y depuración local. Propiamente el propósito fue el trabajo de una propuesta para el cambio

¹²³ Villalongín No.50, colonia Cuauhtémoc, junto al monumento a la madre.

¹²⁴ Presidenta de The Council of Canadians y autora del influyente libro *El oro azul*, que ha sido un insumo inagotable de múltiples ideas para Valencia Mulkay.

¹²⁵ *Gota a Gota: Inauguración del IV Foro Mundial del Agua*, Boletín Informativo, Presencia Ciudadana Mexicana, AC, viernes 17 de marzo de 2006.

de la política del recurso hídrico que permita su mejor conservación y distribución, en resumen, una política del agua distinta a la dominante en los países en desarrollo¹²⁶. Para mayo del mismo año, la Comisión de Ecología de la Asamblea Nacional por la Defensa del Agua y la Tierra, adoptó los rechazos y los principios del taller, como el repudio al uso del excusado inglés, al uso de tubos y bombas, al consumo de agua embotellada, a los drenajes, a la construcción de presas, a las concesiones particulares, y a su gestión pública y privada; y la aceptación del agua como un elemento sagrado, como un *commons*, que cuenta con un lugar ecológico.

En el *Observatorio Latinoamericano del Agua*, celebrado el viernes 17 de marzo en la Asamblea Legislativa del Distrito Federal, tuvo una participación muy destacada Martha Delgado, secretaria técnica del sector social, integrante de Alianza Mexicana por una Nueva Cultura del Agua y diputada independiente. El nacimiento del observatorio fue presentado y aprobado en el Primer Encuentro por la Nueva Cultura del Agua en América Latina realizado en Fortaleza, Brasil, en diciembre de 2005. La propuesta estuvo respaldada por Fundación Nueva Cultura del Agua con sede en España y Portugal, ASSEMAE de Brasil, PROTEGER de Argentina, la Red de Agua de Perú, Ecosistemas de Chile, PROAL de Costa Rica y Alianza Mexicana por una Nueva Cultura del Agua de México.

Se desarrolló, además, el *Coloquio Internacional por una Ética del Agua: Perspectivas y Principios* como una actividad ligada a la audiencia pública del Tribunal Latinoamericano del Agua, el día 17 de marzo a las 18:30 horas en el salón de usos múltiples de la PAOT; los convocantes y organizadores del coloquio fueron el mismo Tribunal, la PAOT y ECOMUNIDADES. En éste participaron Danilo Antón de Uruguay, Jean Robert de la Universidad de Morelos, Valencia Mulkay de ECOMUNIDADES y José Arias del Pacto de Grupos Ecologistas.

¹²⁶ Fruto de ese taller fue el documento redactado por Miguel Valencia Mulkay titulado “Hacia otra política del agua en los países en desarrollo”. En éste se exponen trece premisas básicas en las que se sostiene la política del vital líquido en los países en desarrollo, y son signadas por representantes de organizaciones civiles como Prode Nazas, Revolución Malacate, Pan para el Mundo, entre otras.

Así pues, frente al FMA, se expresaron y movilizaron los recursos de otras unidades operantes, particularmente de organizaciones civiles de diversos orígenes. Ya sea a través de la movilización, de la organización de eventos, así como de la presión, estas unidades expresaron su oposición a las políticas e intereses del FMA.

Quizás una de las unidades más grandes y con mayor poder concentrado alternas al FMA es el *Tribunal Latinoamericano del Agua* (TLA), el cual se autodenomina como “un organismo de naturaleza ética, que se apoya en la movilización de los ciudadanos, mujeres y hombres comprometidos con la preservación del agua para el consumo de las generaciones actuales y futuras, y su legitimidad deriva tanto del carácter moral de sus resoluciones, como del fundamento jurídico en que se basa, incluyendo convenios, declaraciones y normas internacionales sobre protección del ambiente”¹²⁷. El TLA es un tribunal ético, con su respectivo jurado¹²⁸, cuyas resoluciones no son vinculantes; recibe apoyo económico por parte de la Fundación Heinrich Böll, Christian Aid-Fondo Regional de Pequeños Proyectos, Ibis-Education for Development, Federación Luterana Mundial, Ayuda de la Iglesia Noruega, Oxfam-América y Développement et Paix.

El propósito del TLA¹²⁹ es convertirse en “una *plataforma de resolución alternativa de conflictos* que sume sus esfuerzos a los realizados por los ciudadanos en otras instancias, administrativas o judiciales, en defensa del ambiente y en pro de la protección del recurso hídrico”. Las acciones o actividades que lleva a cabo el TLA son normadas por los principios de “*convivencia, respeto a la dignidad humana y solidaridad entre personas y*

¹²⁷ Tribunal Latinoamericano del Agua: “Programa Oficial de Actividades”, Audiencia Regional Ciudad de México, del 13 al 20 de marzo de 2006, p.2. Véase también www.tragua.com

¹²⁸ En la audiencia regional Ciudad de México, el jurado estuvo compuesto por Alexandre Camanho de Assis, abogado brasileño, profesor del Instituto de Rio Branco del Ministerio de Relaciones Exteriores; Alfredo Valladares, arquitecto argentino, profesor, investigador y consultor en universidades de México, Chile, Argentina y Costa Rica; Patricia Ávila, ingeniera y antropóloga mexicana, investigadora en organizaciones civiles y profesora en El Colegio de México y El Colegio de Michoacán; Philippe Texier, magistrado francés, integrante del Comité de Derechos Económicos, Sociales y Culturales de las Naciones Unidas; Selma Díaz, arquitecta y socióloga cubana, asesora para América Central y el Caribe del Instituto de Investigación de la Escuela Politécnica de Lausana, Suiza; Augusto Willemsen Díaz, jurista guatemalteco, asesor y presidente honorario del Parlamento Indígena de América; David Barkin, economista mexicano, profesor en la UAM Xochimilco; Óscar González, abogado mexicano, expresidente de la Academia Mexicana de Derechos Humanos y de Sin Fronteras.

¹²⁹ Cf. Tribunal Latinoamericano del Agua: “Programa Oficial de Actividades”, Audiencia Regional Ciudad de México, del 13 al 20 de marzo de 2006. Cursivas originales.

organizaciones". Estas acciones cubren cuatro aspectos, primero, creación de nuevos escenarios de justicia; segundo, solución de conflictos; tercero, promoción del uso de tecnologías apropiadas; cuarto, y último, educación y sensibilización para un manejo adecuado de los recursos. El TLA, al igual que el FMA, se presenta como una unidad operante que cuenta con una buena cantidad de poder concentrado. El poder asignado lo obtiene de las organizaciones civiles ya enunciadas, además de la simpatía ciudadana.

LA DENUNCIA DE ECOMUNIDADES ANTE EL TLA: Para enero de 2006, Valencia Mulkay presentó ante el TLA, con sede en Costa Rica, una petición de denuncia del Tránsito del Cutzamala en México. Misma que fue aceptada por la Comisión Técnica, para presentarse en audiencia pública en la Ciudad de México.

En la audiencia se presentaron un total de catorce casos, todos ellos de América Latina, de los cuales siete correspondieron a México: "Derrame petrolero en río y playa Coatzacoalcos, Veracruz", presentado por el Centro Mexicano de Derecho Ambiental; "Contaminación y vulneración costera en la Bahía de Zihuatanejo", por la Red de Organizaciones no Gubernamentales Ambientales de Zihuatanejo y el Centro de Derechos Humanos Miguel Agustín Pro Juárez; "Proyecto hidroeléctrico La Parota, Guerrero", por el Consejo de Ejidos y Comunidades Opositores a la presa La Parota; "Afectación de la cuenca Lerma-Chapala-Santiago-Pacífico", por Movimiento Mexicano de Afectados y Afectadas por las Presas y en Defensa de los Ríos del Estado de Jalisco; "Contaminación industrial en el río Atoyac, Tlaxcala", por el Centro Fray Julián Garcés de Derechos Humanos, Desarrollo Local y Calidad de Vida; "Tránsito de Cuenca del Sistema Hidráulico Cutzamala", por ECOMUNIDADES; y, por último, con el mismo título al anterior, "Tránsito de Cuenca del Sistema Hidráulico Cutzamala", por Movimiento Mazahua por la Defensa del Agua y los Derechos Humanos.

La sede de las catorce audiencias fue el Ex Templo de Corpus Christi, ubicado frente al hemiciclo a Benito Juárez en la Alameda Central. Además, se celebraron foros temáticos en otras sedes, como en el Museo José Luis Cuevas y en la Procuraduría Ambiental y de Ordenamiento Territorial.

Valencia Mulkay y la doctora Patricia Romero Lankao, de la UAM Xochimilco, hicieron la exposición en la audiencia pública el sábado 18 de marzo de 2006, de 9 a 11 horas. Expusieron la petitoria del trasvase del río Cutzamala, en la que denunciaron todos los trasvases en México, particularmente el Cutzamala, y la política implementada por el Estado mexicano concerniente al recurso hídrico. El mencionado trasvase abastece a la zona metropolitana de la ciudad de México. Se trata del trasiego de unos 18 m³ de agua por segundo, a una distancia de 170 kilómetros, con una elevación mayor a mil metros de altura. El trasvase atraviesa el valle de Toluca, en la cuenca de Lerma, e ingresa a la cuenca de México, donde se ubica la zona metropolitana con más de 20 millones de consumidores.

El trasvase, se comentó en la audiencia¹³⁰, contribuye a que se sigan utilizando tecnologías inapropiadas que conllevan un enorme desperdicio de agua, cerca del 40 por ciento de ésta se fuga de las tuberías, y un gran consumo de energía, 900 millones de kws por hora que producen 2 mil millones de toneladas anuales de bióxido de carbono. El modelo del trasvase es el único que conocen los gobiernos, empresarios y académicos para suministrar el recurso a grandes ciudades, donde predomina un irracional consumo de agua *per capita*, superior a los 400 litros diarios. Éste fomenta la construcción de más megaproyectos hidráulicos y promueve la idea de globalización del agua al favorecer su importación y exportación desde microcuencas, cuencas, naciones y continentes, propiciando su mercantilización.

Valencia Mulkay responsabilizó de las obras y de sus consecuencias ambientales “al gobierno, a instituciones estatales y a organismos financieros internacionales por la promoción de estas políticas”, además, exigió “la censura de las grandes obras de infraestructura del agua, como presas y trasvases, que destruyen la matriz ecológica y cultural del agua”¹³¹.

¹³⁰ Ecomunidades: “Trasvase del Cutzamala-México”, documento presentado en la audiencia pública del Tribunal Latinoamericano del Agua, Ciudad de México, 18 de marzo de 2006.

¹³¹ *Ibid.*, p.2.

El día lunes 20 de marzo, de 15 a 17 horas, las actividades del TLA llegaron a su fin con la lectura de veredictos. Las autoridades públicas denunciadas en la audiencia, a través de Valencia Mulkay y de la doctora Romero Lankao, fueron encontradas como culpables.

ECOMUNIDADES y diversas organizaciones civiles nacionales e internacionales de manera coordinada movilizaron una vasta cantidad de recursos monetarios y humanos para promover y difundir un rechazo común a lo que consideran una privatización del agua, realizada por organismos económicos internacionales y que cuentan con el apoyo de gobiernos nacionales y locales. Frente a esta coordinación aparece otra, realizada, principalmente, por el Banco Mundial, el Fondo Monetario Internacional y el Consejo Mundial del Agua, en la cual se promociona y se establecen las condiciones necesarias para insertar el preciado líquido a una lógica y vida mercantil. Las unidades operantes de ambos frentes concentran un amplio poder asignado de aquellos a quienes representan, de tal forma que dicho poder entra en acción en la movilización, en la creación de eventos y foros, en la generación de opinión pública y, más aún, en el diseño, promoción y ejecución de políticas públicas globales que afectan la vida socio-política de países enteros. Así pues, el FMA y el TLA, como los espacios donde se concentran las unidades operantes de ambos frentes, constituyen la convergencia y los conflictos de intereses de empresas transnacionales, gobiernos nacionales y organismos civiles nacionales e internacionales. Estos frentes devienen en complejas redes compuestas por unidades operantes con poder centralizado y corporado, con una presencia de élites que cuentan con el poder asignado de sus representantes.

3.6. LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS DE CASAS Y EL MEDIO AMBIENTE

El progresivo crecimiento urbano en distintos municipios del Estado de México, conurbanos al Distrito Federal, es acompañado de una creciente inversión de empresas como ARA y GEO que construyen casas que aniquilan la vida campesina, degradan a los que las habitan y alteran profundamente el equilibrio urbano, social y ambiental del Valle de México, respaldados por las políticas orientadas a la construcción masiva de unidades

territoriales, así lo consideran los miembros de ECOMUNIDADES, en general, y Valencia Mulkay, en particular. Y es sobre este tema que también han manifestado una postura, particularmente en el caso de Chalco.

La introducción de las unidades habitacionales de interés social se inició en el municipio de Chalco en el 2003, sin consentimiento de los pueblos y ejidatarios de dicho municipio. Nunca se observó el estado de uso de suelo ni se contó con un análisis del impacto ambiental que contraería la aplicación de un proyecto de desarrollo urbano para ciudades con alta densidad demográfica en una zona rural y con enormes carencias de equipamiento urbano. Para 2004, se inició la construcción de 3 mil 350 viviendas en el conjunto habitacional denominado los Álamos, en lo que se conocía como el Rancho Atoyac, pueblo de Cuautzingo. Los habitantes del pueblo protestaron por la aplicación del proyecto y mediante la movilización social expresaron su descontento. El 13 de abril de 2005, se realizó un operativo policiaco que tuvo como fin reprimir a los quejosos, en la reprimenda desfilaron efectivos de la policía del estado de México, así como presuntos golpeadores de la CTM, comandados por el líder Adolfo Toledano García. Además, se giraron órdenes de aprensión contra residentes del pueblo y quienes dirigieron el levantamiento, el fin fue desmembrar el movimiento. Las construcciones siguieron en zonas arqueológicas, como en la meseta de Xico y en Cocotitlán.

Para afrontar dicho fenómeno, Miguel Valencia Mulkay, en compañía de Carlos Pacheco, integrante de Ecodesarrollo Humano; Angelina García Elías, representante de los ejidatarios de Chalco; y Juan José Cuellar, representante de Cuautzingo Ideal, coordinaron la celebración del Foro de Chalco 2006. La preocupación por las políticas de desarrollo urbano y vivienda no eran nuevas para Valencia Mulkay, ya el 29 de septiembre de 2005, había organizado un seminario sobre el tema titulado ECOMUNIDADES y *el Desarrollo Urbano*. En éste se abordaron los siguientes temas: una ciudad respetuosa con la naturaleza, la ciudad frente a la urbanización y los ejes del desarrollo urbano dominante.

En el Foro Chalco 2006 participaron activamente en las mesas de debate y discusión representantes de organizaciones civiles como Pueblos de Oriente, provenientes de Tlapala,

Chalco; Museo Comunitario de Xico, Valle de Chalco; Comité Pro Defensa de los Derechos Ciudadanos del Municipio de Tecamac, Estado de México; Rescatemos Chalco, AC; Ecologistas del Norponiente; Movimiento Urbano Popular; Guerreros Verdes, AC; Academia Mexicana de Derecho Ambiental; Asociación de Amigos del Parque de México y Parque España; Pacto del Grupo Ecologistas; Regeneración Campesina Tehtla de Tulyehualco; Grupo Ayotzingo; Ecoactivistas de la Magdalena Mixiuhca; Colectivo Promotores en la Zona de Chalco y los Volcanes; Unión de Pueblos de la Zona Oriente; y Guardianes de los Volcanes.

Hacia tres propósitos se dirigió el foro, primero, frenar y evitar la construcción de casas ARA y GEO en los ejidos de Chalco y en general del Valle de México; segundo, defender la vida campesina en los municipios del Valle de México y particularmente de Chalco; y tercero, preservar el equilibrio urbano, social y ambiental de la zona, así como fomentar una cultura de vida respetuosa con la naturaleza.

Para llevar a cabo dichos propósitos se buscó el cumplimiento de las siguientes acciones: integrar a la organización del foro a todos aquellos ejidatarios y representantes de los pueblos de Chalco y colindantes con éste; denunciar los impactos sociales, culturales y psicológicos generados por la construcción de las casas ARA y GEO en las zonas enunciadas; denunciar la política de vivienda del gobierno federal y del estado de México, enemiga de la naturaleza y de la convivencia humana; y plantear alternativas a la vida campesina, como la creación de comunidades sustentables o ecomunidades en la Cuenca de México.

El foro se celebró el 11 de febrero de 2006, de 10 a 17 horas, en la explanada central del pueblo de Cocotitlán, Chalco, Estado de México. A las 10 horas se inició con la bienvenida, se leyó la convocatoria y se invitó a una caminata para ver los alrededores. A las 12:30 horas se dio inicio a las mesas de trabajo, en la primera se presentaron “ponencias científicas y técnicas”, en las que se expuso el crecimiento desmesurado de la urbanización en la región, así como la introducción de unidades habitacionales y su impacto ambiental; en la segunda, humanística y ambientalista, se expresó el predominio de un estilo de vida

urbana y el desplazamiento de una convivencia comunitaria, así como la pérdida de los ecosistemas; y en la tercera, de organizaciones sociales, se denunció la intolerancia y represión que han vivido por manifestarse en contra de la urbanización. Como actividades simultáneas se proyectaron cortometrajes de documentales sobre el tema. A las 15 horas se dio espacio para la comida, una hora más tarde se reinstaló el presídium y acto seguido se convocó a asamblea general, en la que se dio lectura a las conclusiones y pronunciamientos.

La participación de ECOMUNIDADES, que se llevó a cabo de manera coordinada con otras unidades operantes, está estrechamente ligada a sus preocupaciones ambientales. La participación se realizó, una vez más, a partir de una coordinación entre unidades operantes de la región, con una preocupación común al fenómeno. Tras la coordinación se organizó un foro mediante el cual fijarían su postura en torno al fenómeno así como difundirían su posición. Lo anterior fue acompañado por una campaña de mensajes en los que se detallaron los acontecimientos y los frutos del foro que fueron difundidos por correo electrónico a miembros de la academia, sociedad civil, políticos, desarrolladores de vivienda y funcionarios de gobierno. Una vez más, destacó entre los organizadores y los promotores del foro, la presencia de Valencia Mulkay.

3.7. CONCLUSIÓN

El *Foro Ecologista de la Cuenca de México*, la *Red Ambientalista Ecologista de la Cuenca de México* y ECOMUNIDADES se conformaron por una base de amigos cercanos que han expresado y compartido su preocupación común en torno al tema ambiental. Las organizaciones han devenido en espacios abiertos de discusión y deliberación, cuya operación convencional consiste en la exposición de acciones ejecutadas por el gobierno federal y local que tienen impacto directo o indirecto en el medio ambiente, una vez presentadas, se exponen riesgos generados por tales actos y se discuten posibles alternativas, así como líneas de acción plausibles a ejecutar.

Estas organizaciones han presentado una estructura autoorganizativa centralizada de consenso, con una persona claramente identificable que concentra el poder sobre el resto, Miguel Valencia Mulkay. Sin embargo, el poder asignado con el que cuenta dicho liderazgo es escaso. Por tal motivo, cuanta iniciativa presente al pleno de la asamblea requiere para su consentimiento la generación de consenso entre los miembros. Su concentración prácticamente no posee impugnación alguna.

Al interior de la unidad se observa el ejercicio del poder individual, reflejado en cada uno de los miembros; del poder otorgado, en actividades de coordinación; del poder asignado, en la retribución que le proveen los miembros a Miguel Valencia.

La cantidad de integrantes no es clara, pues la participación de la mayoría de ellos no va más allá de estar presente en las sesiones de discusión; las cuales son informativas y deliberativas. No cuentan con obligaciones específicas, a excepción de Valencia Mulkay y Adriana Matalonga que son los que ejecutan las acciones de administración y representación. A pesar de que no es preciso el número de miembros, éstos no rebasan la cantidad de quince. Por lo que el poder que logra concentrar la unidad es más bien escaso, además, no posee el control sobre un recurso que otra unidad estime altamente valioso. El mecanismo de integración y exclusión de integrantes, a pesar de que estén considerados en el documento normativo de la unidad, es muy laxo. Para ser ecomunitario basta acudir regularmente a las sesiones, estar presente; y la exclusión se logra simplemente dejando de asistir.

La estructura, en su operar cotidiano, se compone predominantemente de dos niveles, por un lado, en una posición superordinada se encuentra el liderazgo de Valencia Mulkay, y por otra, el resto de los integrantes. Salvo en ocasiones, poco frecuentes, Adriana Matalonga opera como intermediaria, pero sólo en momentos en que él está ausente. Al interior no hay una compleja diferenciación, especialización o complejización de los papeles de la unidad, más bien son simples. Cada miembro se reconoce como tal en cuanto a su relación directa con la autoridad principal, quien funge como el concentrador de poder y dirige, norma y traza las directrices de la organización. A pesar de que se sostenga en el documento

normativo de la unidad la existencia de departamentos, éstos no se reúnen periódicamente, no queda claro quién los integra y los posibles acuerdos que se alcanzan sobre un tema específico muchas veces no provienen de éstos, sino de la iniciativa de Valencia Mulkay o, en todo caso, del fruto de una reunión general.

Ni ECOMUNIDADES ni alguna de sus antecesoras se ha constituido formalmente ante notario público, no cuentan con estatutos formales debidamente reconocidos ante una instancia pública que norme el propósito, acciones, obligaciones y facultades de los miembros de la unidad, así como de sus mecanismos de autogobierno. Ante tal carencia, lo que norma y da certidumbre a la vida diaria de la unidad son los acuerdos, pactos y lealtades que se establecen entre la autoridad principal y cada uno de los integrantes de la unidad. Estos aspectos son actualizados en las sesiones de discusión, en las que Valencia Mulkay exige, a través de poner a prueba constantemente sus cualidades de liderazgo, una permanente asignación de poder de los miembros, y, a su vez, proporciona certidumbre a los integrantes de la unidad en cuanto a su posición y función en la organización.

Es fundamental el papel que desempeña al interior y al exterior de la unidad. En lo que respecta al primer elemento, realiza labores de articulación y unificación; como líder, en torno a él, se convoca al resto de los miembros, genera consenso, traza directrices, dicta contenidos programáticos. Al exterior de la unidad, tiene el monopolio de la representación.

En las sesiones, reuniones, seminarios y foros que organiza o en que participa ECOMUNIDADES, se actualizan, construyen, difunden y promueven valores e ideas que se asumen como propias o comunes y que los identifican como personas con una posición ambientalista.

La participación que ha tenido ECOMUNIDADES se ha desarrollado básicamente a través de la generación de opinión a través de medios electrónicos como el correo electrónico o el blog; de la movilización, como en el FMA; de la organización de foros y eventos públicos, como en el Foro Chalco. Una de las excepciones ha sido la presencia que se tiene al frente de la representación de las organizaciones civiles ambientalistas ante el gobierno federal.

Lo anterior ha permitido realizar una acción más de denuncia y generación en torno al diseño, promoción y ejecución de políticas públicas, acompañada de un cabildeo en donde se invite a actores y fuerzas sociales y políticas para su promoción en espacios legislativos.

CAPÍTULO 4. CENTRO DE ESTUDIOS SOCIALES. CENTRO DE INVESTIGACIONES APLICADAS.

4.1. LOS ORÍGENES

El origen del Centro de Estudios Sociales Prometeo (CES) se remonta hasta el año de 1998, en la Universidad Autónoma Metropolitana, Iztapalapa; entre un grupo de compañeros y amigos de la licenciatura en sociología surgió un interés por constituirse formalmente en una organización civil en aras de autoemplearse en acciones de interés social y desarrollo.

La amistad fue un importante elemento integrador del grupo, más tarde un vivo interés por generar autoempleo, ante la carencia de oferta en el mercado laboral, y un ánimo por realizar acciones de beneficio a terceros. Al respecto comenta Eloy Vázquez: “a nosotros lo primero que nos unió fueron los lazos de amistad, debes de confiar ciegamente en tus compañeros, es como si estuvieras en la guerra, cuando estás en la guerra debes ir con alguien que sabes que te va a cuidar la espalda, que no te va a dejar morir solo, que en cualquier problema va a estar contigo, ¿te imaginas que vas a llevar a cualquier persona a un proyecto? Al primer problema que haya, te va a dejar solo, entonces es muy importante que adentro del Centro de Estudios Sociales Prometeo, los que conformamos ese grupo fuera primero los lazos de amistad, ya después por capacidades y por responsabilidades” (E)¹³². Evidentemente, la amistad, fruto de la presencia común en la universidad, fue el cimiento de la organización.

Esta amistad se desarrolló en un pequeño grupo compacto, prácticamente todos de la misma generación. Entre charlas y reuniones se hizo común una preocupación en torno a la carencia de empleo, falta de oportunidades y una exigencia de contribuir, mediante acciones, al desarrollo social. Una vez familiarizado dicho grupo se pensó convocar a más personas, principalmente, de la misma carrera.

¹³² El presente capítulo fue redactado teniendo como principal insumo las entrevistas realizadas a tres integrantes y fundadores del CES, Alicia Moreno (M), Eloy Vázquez Guzmán (V) y Juan Martín Pavón (P), durante el mes de agosto de 2006.

El primer paso fue la publicación de una convocatoria abierta a todos los estudiantes de la licenciatura a integrarse a las reuniones preliminares. Acudieron al llamado un buen número de interesados, entre veinte y treinta estudiantes; la idea fue básica y clara desde el principio, formar un grupo social, una asociación civil. A pesar de que aún no se sabía entre los interesados cómo operar, qué actividades puntuales y precisas realizar, el interés por integrar una agrupación era mayor. En estas primeras reuniones se fue consolidando la relación amistosa entre un grupo de interesados, entre éstos poco a poco empezaron a delinearse las características organizacionales.

A partir de ese momento se llevaron a cabo reuniones periódicas, aproximadamente una por semana o cada quince días; en estas reuniones se comenzaron a trazar algunas preocupaciones generales, acciones a realizar, áreas en las cuales incidir y una estructura básica de operación, una dirección, acompañada por una tesorería y algunos departamentos de actividades. En este periodo de maduración, de entre seis y ocho meses, se consolidó un grupo de doce integrantes, los que fundaron el CES en mayo de 1998. Entre éstos destacaba Juan Martín Pavón, Rubén Villa, Eloy Vázquez, Alicia Moreno, Mónica Santamaría y Alejandro López. Todos ellos estudiantes de la licenciatura de sociología; Pavón, Vázquez y Santamaría eran provenientes de Ciudad Netzahualcóyotl; Villa de Ecatepec; Moreno de La Paz, Estado de México; y López de la delegación Gustavo A. Madero, en la ciudad de México.

Se acordó otorgar a la organización el nombre de Prometeo, quien en una acción épica, el héroe mitológico griego tomó el fuego de los dioses y lo entregó a los hombres. El fuego tuvo una interpretación semejante a la del mito, una representación simbólica del conocimiento; se pensó que las acciones del grupo consistían preponderantemente en llevar conocimientos a terceros. Comenta al respecto Juan Pavón: “ese ímpetu, con ese espíritu de Prometeo, que es de donde nacemos para llevar el conocimiento a los demás, y ese espíritu no se ha perdido, se busca el fortalecimiento de organizaciones, el que podamos vincularnos, el que podamos fortalecer las estructuras de ellos y el que podamos hacer que ellos crezcan para tener una mejor sociedad civil, tener una sociedad civil más organizada,

más profesionalizada”. El conocimiento se vio como una fuerza de transformación, idea respaldada por la noción de que el origen o la causa de graves problemas o debilidades de diversos actores sociales eran provocadas por su ausencia, ya sea para intervenir, organizarse, fortalecerse o diseñar acciones. El conocimiento no sólo fue para llevar a comunidades determinadas, sino también para generarlo, a partir de las herramientas clásicas de la sociología cuantitativa.

Estos dos aspectos se plasmaron en, primero, acciones de apoyo, particularmente a profesores de la UAMI en proyectos de investigación tanto documental como de campo – donde se realizaron investigaciones en hatos lecheros en Texcoco, Estado de México; se colaboró en la conformación del programa de desarrollo municipal en Tlalmanalco de Velázquez, Estado de México; se participó en proyectos de observación en comicios electorales en el Distrito Federal y en el Estado de México–; y, segundo, se elaboraron proyectos de desarrollo, por ejemplo, de producción de yogurt con tecnología casera en zonas marginadas de la delegación Tlalpan, en el Distrito Federal.

Todavía como estudiantes se enfrentaron ante un dilema, llegó a sus manos una propuesta de elaboración y aplicación de un estudio de opinión para el PRI en municipios del Estado de México conurbados al Distrito Federal. La propuesta dividió al grupo, unos a favor otros en contra. En su momento desató un gran conflicto, y a pesar de que el proyecto nunca se realizó, se obtuvo una experiencia significativa de tal dilema, “porque ya sabes uno, cuando es estudiante, uno siempre está en contra del sistema y entonces decíamos: *bueno, yo no soy priísta y no tengo por qué hacerle ningún trabajo al PRI, me van a identificar como priísta*; era una buena oportunidad que, desgraciadamente, la dejamos perder, y eso es parte de lo que te va pasando y que vas adquiriendo una experiencia, un conocimiento” (V). Además de que la preocupación y las acciones centrales del CES giraban en torno a la difusión y producción de conocimiento, éstas no estaban exentas de una postura política, la cual se desligaba y evitaba la participación directa con el partido, todavía, hegemónico¹³³.

¹³³ Ninguno de los integrantes del CES era militante de partido político alguno, pero simpatizaban con el PRD, a excepción de Juan Pavón que contaba con una credencial que lo acreditaba como miembro de una organización popular adscrita al PRI.

Sin embargo, el primer proyecto que catapultó al CES llegó poco tiempo después, una estudiante de posgrado contrató los servicios para realizar el trabajo de campo de su investigación. Con el pago se rentó la primera oficina del CES, frente al bosque de Chapultepec, en contra esquina de los Pinos, la residencia del presidente de la República. Se equipó con muebles de uso, tres escritorios y unas cuantas sillas, las computadoras eran de los mismos integrantes. Así pues, por fin se contó con un espacio propio donde se llevarían a cabo las actividades cotidianas y convencionales del grupo.

Prácticamente con nula experiencia comenzaron los cuestionamientos, “*ora ¿qué hacemos?*”. Pasaron las semanas sin tener ninguna oferta, el propósito básico empezó a verse cuestionado, los programas de desarrollo que se deseó aplicar fueron cediendo terreno a otra opción, el marketing. El mercado es más amplio, el sector empresarial, se pensó, tiene una movilidad más amplia y flexible del dinero, contrario al trabajo con el gobierno y la burocracia pública.

Pero había un pequeño problema, la organización fue conformada como asociación civil, según el código civil bajo esta forma legal no se permite entre sus integrantes el reparto del remanente económico generado en un año fiscal; por esa misma causa se optó por superar dicho problema constituyendo otra organización, bajo la forma legal de sociedad civil. Así fue como nació el Centro de Investigaciones Aplicadas, SC (CIA), en agosto de 2001.

Los fundadores del CIA fue un grupo aún más compacto del CES, prácticamente a estas alturas el grupo originario se había reducido a la mitad, compuesto sólo por Juan Martín Pavón, Eloy Vázquez, Rubén Villa, Mónica Santamaría y Alejandro López, y un nuevo integrante, Sergio Flores, un contador que se desempeñaría como tesorero.

Las oportunidades y los proyectos llegaron con un poco de mayor demanda y frecuencia. Se comenzó a trabajar como maquiladores de empresas grandes de opinión, tales como Serta de México y Consulta Mitofsky, además, se siguió trabajando con autoridades públicas, elaborando estudios de opinión para el municipio de ciudad Netzahualcóyotl, en el Estado de México.

Se elaboró un *curriculum* empresarial mediante el cual se promocionaron las actividades del CIA, éste se hizo llegar a un vasto número de empresas en la ciudad de México, acto seguido se gestionaron presentaciones ante los interesados donde se exponían las actividades que se podían llevar a cabo. Poco a poco, se empezaron a interesar por los servicios, particularmente fueron ya de manera central los estudios de opinión y el marketing en general.

La aplicación de los proyectos exigió modificaciones a la estructura autoorganizativa del CIA, por un lado, se incrementaron, sólo durante la ejecución de los proyectos, los integrantes de la organización, por otra parte, se delinearon figuras de autoridad con la intención de controlar los recursos, ya sean humanos, monetarios o materiales.

La mayor parte del dinero obtenido en los proyectos fue destinado a los gastos operativos y en general a reinvertir en la organización. Se compró equipo de oficina, computadoras, fax, fotocopidora y se instalaron cuatro líneas telefónicas. Era un momento de bonanza, el cual fue coronado con el requerimiento de un estudio de opinión para el presidente municipal de Netzahualcóyotl, Estado de México; la aplicación se llevó a cabo en un mes y medio, la ganancia fue una cantidad cercana a los 450 mil pesos.

En estas contrataciones fueron conociendo el “teje y maneje de la cuestión”, por ejemplo, cobrar sin factura beneficia a ambas partes y los contratos por servicios retardan las acciones. Esto es, el código civil por un lado y las acciones por el otro. La propuesta vino de Consulta Mitofsky, “nos comentaban que ya no íbamos hacer contrato, nada más hicimos contrato una sola vez y que ya no íbamos hacer ese contrato, porque ellos querían que mejor les echáramos la mano, querían evadir impuestos: *nosotros les pagamos al chaz chaz pero no me des factura ni nada*; a nosotros lo que nos interesaba era el dinero, y aceptamos esas condiciones, seguimos trabajando y siempre, cada ocho días, después de entregar el trabajo a nosotros nos pagaba, nos pagaba bastante bien, era de los que pagaba mejor, nos pagaba dependiendo del tipo de trabajo que le hiciéramos” (V). En caso de hacer contrato, los pagos derivados de éste tendrían que estar acompañados por sus respectivos

recibos fiscales, con lo que tendrían que estar incluidos en las declaraciones ante la Secretaría de Hacienda. Omitir estas formalidades evitaba el pago de impuestos, lo que beneficia a ambas partes, y agilizaba la operación de los proyectos.

Se reclutaron a integrantes para la aplicación de los proyectos, además de los fundadores del CIA, se llegaban a agregar hasta 30 más, a éstos se les pagaba por proyecto. Se trabajó bajo esta dinámica cerca de dos años, de 2002 al 2004, pero después comenzaron los problemas. Un estudio hecho a Consulta Mitofsky no fue pagado, a pesar de que no hubo ningún problema en su aplicación; el argumento de la empresa fue que los datos finales eran erróneos, carentes de credibilidad. El CIA corrió con los gastos hechos y el pago de los integrantes, eso representó una sensible pérdida para la organización. A partir de ese momento se entró en una mala racha que se prolongó por varios meses, se dejó de tener ofertas de proyectos y los gastos de mantenimiento no cesaron. Una vez más se dio una vuelta de tuerca, se quitó la oficina; a estas alturas se debían algunos meses de renta y salarios, lo anterior en un monto aproximado de 80 mil pesos.

Así fue como nació el CES/CIA. A partir de una preocupación común entre compañeros de escuela se conformó una organización civil, que buscó la difusión y producción de conocimiento mediante acciones orientadas a generar desarrollo social sin ánimo de lucro. Esta intención original cambió con el propósito de abrir la oferta de trabajo; del conocimiento al marketing, de la filantropía a la lógica de mercado.

4.2. LA ORGANIZACIÓN DE MÚLTIPLES ROSTROS

La experiencia sufrida exigió reflexionar sobre la organización, sus actividades y su objeto social. La razón por la que las puertas se cerraron, según Vázquez Guzmán, fue porque: “Nosotros estábamos con el secretario del secretario del secretario y pues así nunca, nunca se puede porque tú sabes que va a llegar alguien y no importa que tú hagas el mejor trabajo, sino es el recomendado el que queda, entonces pues, nosotros seguíamos [sin éxito] ofreciendo nuestros servicios” (V). Además de que se tomó conciencia de esta carencia, el

relacionarse con “el secretario del secretario”, se consideró nuevamente abrirse a otras posibilidades, a otros ámbitos, a otros propósitos. Uno de éstos fue el tema agrario.

EL GIRO AGRARIO: El acceso a recursos monetarios se convirtió en una prioridad fundamental en el CES/CIA, pues sólo con éstos era plausible su operatividad. Una oportunidad se presentó nuevamente ante ellos, pero exigía una modificación a los objetivos y actividades ejecutadas recientemente por la organización.

Julio Garduño, un joven fundador de organizaciones civiles como ACTIVARTE, y Carlos Bravo, otro vinculado a la formación de cuadros para Fuerza Ciudadana a través de festivales donde se detectan liderazgos juveniles, desarrollaron una amistad con Juan Martín Pavón y Eloy Vázquez, que a la postre daría buenos frutos. Garduño fungió como el vínculo o intermediario entre CES/CIA y Eusebio Loreto, un destacado líder indigenista a nivel nacional y presidente del Consejo Indígena Permanente, quien ha sido reconocido por la ONU como promotor de los derechos indígenas y, recientemente, fue un destacado organizador de la marcha contra la inseguridad, que recorrió la avenida Reforma y desembocó en el Zócalo capitalino el 27 de junio de 2004. La relación Eusebio Loreto-CES/CIA modificó, una vez más, el objetivo y las actividades originales de la organización.

La relación comenzó en un restaurante de la cadena VIP's, en éste fueron presentados Loreto con Pavón y Vázquez Guzmán. Después de que éstos comentaron brevemente las acciones que realizan en el marco del CES/CIA, Loreto les ofreció apoyo en sus proyectos, la respuesta positiva fue inmediata. Una semana después se citaron nuevamente para ultimar detalles, como: la acción a realizar, el lugar y el pago. La actividad consistió en diseñar un taller de capacitación de hidroponía dirigido a una comunidad indígena del estado de Guerrero. Ningún integrante del CES/CIA tenía experiencia alguna en este tema, salvo Mónica Santamaría que tenía un conocimiento incipiente, resultado de la asistencia a un taller informativo, pero esto no fue impedimento para alguna de las partes, y Santamaría se convirtió en la capacitadora: “platicamos con Mónica y dice Mónica: *mira, yo tomé un curso y no soy especialista, platicadito les puedo decir lo que quieran pero así que me digan ¿qué sustancia se le da a determinado vegetal?, pues no lo sé, porque no soy técnica,*

nomás tomé un curso, un curso de cinco, seis horas, y se acabó, no me dedico a eso; entonces, hablamos con Eusebio, le dijimos: ¿sabes qué Eusebio?, mira, esta chava nada más sabe el proceso pero no es especialista, se los puede platicar pero no es técnica; dijo Eusebio: Eso no es ningún problema, quiero que ustedes me den el taller, le voy a pagar; (...) y dijimos: ¡pues órale pues!, ¿cuándo empezamos?; y nos dice: mañana mismo ya nos vamos para Guerrero, porque allá vamos a trabajar en comunidades indígenas; y, como el Borrás, pues nos aventamos. Y le dijimos a Mónica: pues prepárate un tema, te vas a ganar tu lana; y le dijimos a otra amiga, que se llama Alicia [Moreno¹³⁴], que si también nos quería apoyar, pues órale, nos fuimos todos” (V). Al día siguiente partieron para Guerrero, y el taller se aplicó a un grupo no mayor a 30 indígenas, todos ellos adultos y ancianos, mayormente mujeres. En el evento se dieron a conocer las virtudes del cultivo hidropónico, se impartió la capacitación más como una sesión informativa. La paga por la elaboración de dos proyectos y la aplicación de seis talleres fue de 50 mil pesos, con esta cantidad se pudo solventar parte de la deuda por la que atravesaba la organización.

El nuevo giro estaba tomando forma, elaboración y ejecución de proyectos de capacitación y desarrollo para zonas vulnerables y marginadas. Eusebio Loreto tenía mucha experiencia, que a partir de ese momento fueron aprendiendo Pavón y Vázquez Guzmán, en la participación por fondos públicos destinados al desarrollo y capacitación de poblaciones con alta marginalidad. Particularmente en los fondos manejados por dos secretarías de estado, Agricultura y Reforma Agraria.

Así pues, se dejó el marketing por el desarrollo social, sólo que en palabras de Vázquez Guzmán los ámbitos no son excluyentes, sino que son capaces de corresponderse en una suerte de *marketing social*, “nosotros como manejábamos lo que es el marketing político, nosotros decíamos: *nosotros hacemos marketing social*; y nos decían: *bueno, qué es el marketing social*; decíamos: *nosotros vamos, te elaboramos una encuesta, te sacamos un diagnóstico de realidad y te podemos decir qué tipo de proyecto te puede funcionar para determinada localidad*; entonces, eso ya apantallaba a cualquiera, entonces ya se

¹³⁴ Alicia Moreno fue integrante fundadora del CES, pero no así del CIA, a pesar de esto se ha mantenido en contacto estrecho con la organización, incorporándose eventualmente en algunos proyectos.

empezaban a acercarse a nosotros”. A través de las herramientas manejadas en el marketing como entrevistas estructuradas, semiestructuradas, encuestas de salida y otras metodologías útiles para conocer el grado de consumo de diversos productos o el grado de simpatía por determinados programas políticos o candidatos a puestos de representación popular, se utilizaron ahora para conocer el grado de desarrollo o las necesidades más apremiantes de comunidades específicas. Este aspecto se convirtió en el primer paso para la elaboración de proyectos de desarrollo.

Así pues, comenzó una estrecha relación entre Eusebio Loreto y CES/CIA muy fructífera en cuanto a elaboración y ejecución de proyectos en entidades de alta marginación, relación que duraría aproximadamente dos años, de 2004 a 2006. Sin embargo, la compañía empezó a verse cuestionada por una de las partes, el motivo fue el uso discrecional del dinero. Comenta Pavón: “cuando nos adentramos más al trabajo y al manejo con esta organización [Consejo Indígena Permanente], vemos que más de un millón de pesos le dieron por esos proyectos y que todo ese dinero se le quedaba a él, entonces era impresionante, porque en ese caso contrataba a dos técnicos, uno era el Prometeo [CES/CIA] y otro era una chica de otra organización, pues en esa búsqueda y en esa competición queríamos saber cómo salíamos, pero resulta que por los proyectos que él pidió, le dieron un millón de pesos y desembolsó fácil en proyectos como 60 mil pesos, lo que nos tocó a nosotros y lo que le tocó a la otra chica, entonces andan volando 940”. Además de la exposición que se realiza de la malversación de un porcentaje muy alto del dinero destinado al proyecto, a esto se agrega una denuncia más, la operación de la organización. Retoma: “ahora que conocemos el manejo, su familia es la que opera esa organización, hay una toma de decisiones cupular, familiar y que es el negocio de la familia; entonces tú dices: *no pues vámonos, no concuerda con nuestros valores*; (...) ese señor caciquea en el viejo estilo priísta”.

A pesar de las denuncias expuestas, los integrantes del CES/CIA habían logrado dar una vuelta de tuerca a la organización, de la preocupación por los proyectos de desarrollo al marketing y, más tarde, a lo que llaman el marketing social. En este periplo, la modificación al objetivo y a las acciones de la organización se vieron acompañadas por un conocimiento más amplio sobre las instituciones que otorgan los fondos, la elaboración de

los proyectos a partir de los lineamientos de dichas instituciones, la participación vía reglas de operación, así como el pago a los integrantes de una organización que diseña y ejecuta acciones conocidas como no lucrativas o de beneficio a terceros. Comenta Vázquez Guzmán: “nosotros cuando empezamos esto de las organizaciones civiles decíamos: *bueno, ¿y cómo voy a ganar dinero, si el trabajo es gratis y no hay que lucrar?*”; Eusebio era una de las personas que bajaba recursos y no los aplicaba, se los quedaba todos, (...) pero ahí vimos cómo siendo organización civil se pueden bajar recursos, a qué instancias acercarse, no sabíamos ni siquiera qué eran unas reglas de operación, no sabíamos ni cada cuando salían las convocatorias, no sabíamos qué programas tenía cada secretaría, había muchas cosas que ignorábamos, pero con él fuimos aprendiendo, (...) ya después empezamos a aprender, de qué se trataba, cómo se presentaba una propuesta, cuáles eran los pasos a seguir, empezamos a saber todo ese tipo de cosas, y ahí fue como una capacitación pagada con Eusebio”. Y fue a partir de esta experiencia que el marketing social cobró cuerpo y se condensó en una metodología que hoy en día se sigue aplicando con buenos resultados.

EL MARKETING SOCIAL: El marketing social comienza con un “estudio de realidad” en una comunidad determinada. Éste puede ser de dos tipos, superficial o profundo, el primero se obtiene sólo trabajando con un pequeño grupo de la comunidad, este grupo es con el que se llevará a cabo el proyecto a diseñar, o bien, en el profundo se considera un grupo mayor, además de elementos que componen el entorno social, tales como variables de tipo económico y social. El propósito del estudio de realidad es hacer un diagnóstico de la comunidad en la cual se llevará a efecto el proyecto, Vázquez Guzmán lo explica sucintamente: “Platicas con la gente, ves el lugar, ves las condiciones de la tierra, qué tipos de frutos se da, preguntas si hay agua o no hay agua, cada cuándo llueve, entonces de ahí vas sacando conclusiones, te vas dando cuenta qué tipo de proyecto puede quedar, ya una vez que sacas el diagnóstico, digo si es a profundidad haces una capacitación y platicas con la gente directamente y sacas datos, o puede ser superficial, platicas con la gente que nada más vas a trabajar y sacas los elementos, haces el diagnóstico, vez qué condiciones y ves qué tipo de proyecto”. Una vez realizado el estudio de realidad, se echa manos a la obra en el diseño del proyecto, que consistirá en definir tipos y cantidad de beneficiarios, tiempos de ejecución, actividades a realizar, impacto social y económico, entre otros.

Ahora bien, en cuanto al proyecto, hay dos opciones para su elaboración, si se parte de cero o ya se tiene uno semejante. En la primera opción se convoca a un grupo de seis o siete personas, todos ellos especialistas, capacitados para la tarea, con amplios conocimientos técnicos. Cada uno de ellos elabora una parte del proyecto, y al finalizar se conjunta y se obtiene el producto final, después, se da una revisión general para darle un cuerpo más integral. Esta primera opción se cumple en unos días, en una o dos semanas. En la segunda opción se revisa si se tiene un proyecto de características semejantes ya elaborado, cuando esto se presenta sólo se “clona”, es decir, se duplica el proyecto y se corrigen algunos datos e información, particularmente la que se refiere a los datos sociodemográficos de las comunidades. “Si yo tengo un proyecto de invernadero que implementé, por decirlo, en Oaxaca y estoy en Puebla, y veo que las condiciones son semejantes y no hay tiempo para hacer un diagnóstico a profundidad lo adecúas” (V), “un mismo proyecto lo podemos clonar, o sea, lo podemos adaptar a cualquier comunidad” (V). Esta segunda opción se puede cumplir en menos tiempo. Aunque ya no se echa manos de un grupo, pues esta actividad puede recaer en una sola persona, reduciéndose significativamente el tiempo y el costo de su elaboración.

Una vez elaborado el proyecto, el siguiente paso es la gestión; la cual consiste en la presentación del mismo ante las instancias correspondientes, particularmente han sido dos secretarías de estado, Reforma Agraria y Agricultura. Sólo siendo elegido el proyecto, los integrantes del CES/CIA obtienen un porcentaje del monto asignado. Comenta Pavón: “nosotros no cobramos cuotas por hacer eso [la gestión del proyecto], simplemente lo que está en las reglas de operación ahí viene el pago de nosotros y no cobramos anticipadamente nada, si el proyecto es aprobado, nosotros también hacemos nuestro dinero, si no es aprobado, otra vez a pelear, porque creemos en el esfuerzo compartido, en la corresponsabilidad, en el ejercicio del compartir los esfuerzos con la gente, con los líderes intermediarios y con las bases”. Con la aplicación del proyecto se concluye la actividad.

OTROS ROSTROS, LOS MIGRANTES: Otro de los ámbitos en los cuales desempeñan sus acciones los integrantes del CES/CIA es el tema de la migración. Básicamente sus acciones son de apoyo y de divulgación de los derechos de los migrantes. La preocupación tuvo su origen en la Cámara de Diputados, lugar donde Pavón y Vázquez Guzmán cumplieron su servicio social, en éste conocieron a Hugo Badillo, asistente personal del diputado priísta Carlos Jiménez Macías en la quincuagésima novena legislatura y secretario técnico de la Comisión de Amistad y Grupos de la misma cámara, con quien entablaron una estrecha amistad y una sostenida cooperación en las actividades desarrolladas por el diputado. A decir verdad, la oficina de Jiménez Macías se convirtió en un espacio donde se coordinaron y se gestaron diversas acciones en torno a múltiples temas, uno de ellos fue el problema de la migración ilegal.

La relación con Badillo abrió las puertas a los recursos materiales y técnicos de la Cámara a Pavón y a Vázquez Guzmán, pues se han podido gestionar espacios y recursos para la realización de acciones en torno a la migración, se destacan particularmente dos, un análisis y un foro. En la oficina de Jiménez Macías convergieron, además de los integrantes del CES/CIA, otros asistentes de diversos diputados de distintas afiliaciones partidistas, entre éstos se elaboró un diagnóstico sobre las problemáticas de los migrantes, particularmente respecto al tema de los derechos humanos y a las políticas en torno de la reforma migratoria; a partir de éste, se diseñaron los lineamientos de un pequeño foro, el cual se llevó a cabo en el 2005.

El foro y el análisis fueron acompañados de movilizaciones, integradas por no más de doscientas personas. En estas acciones se ha trabajado coordinadamente con la Asociación de Braseros y con Enlace de Mexicanos en el Exterior, principalmente.

OTROS ROSTROS, LA POLÍTICA: Durante las primeras elecciones para elegir jefe de gobierno en la Ciudad de México, el 6 y 7 de septiembre de 1997, los integrantes del CES participaron en el Programa de Resultados Electorales Preliminares del Instituto Federal Electoral. Más tarde, el 25 de junio de 1999, participaron, formalmente reconocidos por el Instituto Electoral del Estado, como observadores electorales en la jornada para elegir

gobernador en el Estado de México. Estas experiencias fortalecieron las ideas del grupo en torno a la participación política de la sociedad civil, ya sea a través del simple ejercicio electoral o de la observación ciudadana.

Sin embargo, los integrantes del CES/CIA piensan que desde su propio ámbito es importante “saberle a la política y ser lo que debe de ser una organización, porque el fin último de las organizaciones civiles como movimientos de la sociedad civil es incidir en la política pública (...) todas las organizaciones deberíamos de tener esa visión, de ejercer nuestro derecho a opinar y a crear política pública” (P). Así pues, se abrió una nueva vertiente, la participación a través de canales plenamente institucionales como las actividades del ejercicio electoral, la observación en los comicios, la incidencia en el diseño y reforma de las políticas públicas.

En este ámbito se han coordinado con organizaciones civiles como Mejor Sociedad Mejor Gobierno y Sociedad en Movimiento en acciones de promoción de la defensa de los valores cívicos, blindaje electoral y promoción del voto. Propiamente, sostienen, trabajan para el desarrollo de la democracia.

Así pues, el CES/CIA ha transitado desde su nacimiento hasta hoy en día en acciones de elaboración y asistencia en proyectos de investigación documental y de campo, estudios de mercado y de opinión, marketing social y desarrollo, observación y blindaje electoral, y entre estas actividades tan heterogéneas se agrega la organización de un foro en torno al tema migratorio y acciones de promoción del voto.

Tal vez una de las ideas rectoras de este subcapítulo son las siguientes palabras: “nosotros ya lo hemos aprendido por golpes de la vida de que no te puedes encasillar en uno solo, en una sola fuente de ingresos, sino que tienes que diversificar, debes diversificar las entradas, por pequeñas que sean que entren, debes de abrir los espacios y tu ámbito de acción, debes de no tomar ni poner todos los huevos en una canasta” (P). La diversificación de los ingresos, como él mismo lo expone, se logra mediante multiplicidad de acciones, ampliación de temas de interés, aumento de entradas económicas. Remata con otro

comentario de conocimiento popular: “Una de las señoras a las que les dimos el curso nos dijo, no sólo aprendan a pescar peces grandes, sino también peces pequeños, porque de aquí a que pesques un pez grande ya te llevó y no comiste y te mueres, pero si tienes muchos peces pequeños los vendes, y si los sabes aprovechar, entonces les vas a estar sacando jugo y cuando llegue el grande vas a estar fortalecido para poderlo aprovechar, es una filosofía muy básica de la vida” (P). Diversificación de entradas, por pequeñas e insignificantes que éstas sean, es la lección.

El CES/CIA ha mostrado una enorme plasticidad para modificar sus metas, propósitos, objetivos y acciones, ya sea desde la originaria difusión y producción prometeica de conocimiento, hasta la creación de proyectos para comunidades de alta marginalidad, el marketing social, pasando por el giro agrario, la participación ciudadana por vía institucional, hasta una incipiente preocupación por el tema migratorio, hacen de la asociación una unidad muy orgánica capaz de involucrarse en múltiples materias. Estos cambios, además, van acompañados de una filosofía muy básica de vida: “no pongas todos los huevos en una sola canasta” y “aprende a pescar también peces pequeños”.

4.3. LA CONSOLIDACIÓN INSTITUCIONAL

La relación de amistad con Julio Garduño representó, para Pavón Buendía y Vázquez Guzmán, el acceso al “mundo de las organizaciones”, pues los invitó a diversos encuentros, foros y un seminario donde los participantes eran miembros de organizaciones civiles, estos eventos sirvieron como espacios abiertos de intercambio de prácticas y contactos entre líderes.

Entre esos eventos, se integraron al seminario que cada año celebra la SEDESOL por conducto del Instituto Nacional de Desarrollo Social (INDESOL)¹³⁵, mismo que concluyen

¹³⁵ El INDESOL se ha constituido desde fines de la década de 1990 como el organismo público federal que lleva a cabo sus acciones en beneficio, promoción y fortalecimiento de las organizaciones civiles en México. Destaca en el medio por su Programa de Coinversión Social que está enfocado al fortalecimiento de estas organizaciones a través del financiamiento de programas de coinversión social. Además, es la institución que

junto con treinta y cinco organizaciones más. Entablaron, simultáneamente, una cercanía con la dependencia pública y con organizaciones que de ella obtienen recursos.

ESTRUCTURA AUTOORGANIZATIVA: En cuanto a su estructura autoorganizativa el CES/CIA se ha caracterizado por tener una estructura laxa y ampliamente flexible. Desde su origen, como una unidad de identidad hasta hoy en día en una unidad centralizada de mayoría, ha sido capaz de mantener su operación gracias a la facilidad de llevar a cabo cambios estructurales en los momentos de su operación.

Al constituirse formalmente el CES como una asociación civil, adoptó una estructura centralizada en torno a un comité directivo, el cual estuvo formado por una presidencia, ejercida por Juan Pavón, una secretaría por Rubén Villa y una tesorería por Mónica Santamaría. Debajo de estos cargos aparecían las coordinaciones de los departamentos: *Desarrollo comunitario, Capacitación y diplomados, Estudios políticos y Mercadotecnia*. A esto habría que agregar la celebración de las asambleas generales, donde participaban la totalidad de los integrantes y a través de las cuales se tomaban las decisiones tras la construcción de subgrupos mayoritarios.

En la estructura destacaba la presencia de un pequeño conjunto que centralizaba el poder, el comité directivo; y en éste, una persona que concentraba dicha centralización, el presidente. La unidad contaba, entonces, con poder individual ejercido por cada uno de sus integrantes, poder otorgado ejercido recíprocamente en tareas de coordinación y poder asignado de los integrantes al comité directivo. Con este diseño se permite la existencia de una pequeña elite, claramente distinguible del resto de los integrantes. Sin embargo, la competencia por acceder a estos cargos era nula o escasa, en parte porque el poder que se logra concentrar no es mucho y no hay estímulos importantes por acceder a dichos cargos, esto es, no hay gran prestigio en juego ni remuneración económica adicional. A pesar de esto había controles instituidos como temporalidad y rotación de los cargos, por ejemplo, para la

diseño, alimenta y opera el Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil, el cual mediante una clave única (CLUNI) que otorga a cada organización civil, la faculta a participar en las convocatorias que el gobierno federal abre para ese sector. Véase en www.osc.gob.mx

presidencia, secretaría, tesorería y coordinación de departamentos; funciones desempeñadas por tres años.

Dicho diseño organizativo contaba con pocos niveles, a lo máximo cuatro, que van desde la asamblea general hasta cualquier integrante sin un reconocimiento particular. Pocos niveles con pocos miembros. En algunos casos, cuando aumentaban los integrantes en aras de ejecutar un proyecto específico, la estructura se modificaba un poco. Se llegaba a reclutar hasta cerca de 30 nuevos elementos, con esto la estructura aumentaba de niveles, por lo menos, tres más, sin que amenazara a la unidad. Al término del proyecto correspondiente, la estructura regresaba a su forma convencional con doce integrantes.

Es importante destacar que la estructura del CES/CIA sufría considerables modificaciones en su operar cotidiano, las características recién expuestas dan una idea del diseño institucional, pero cuando se ejecutaba un proyecto este diseño se alteraba temporalmente. El coordinador del plan se erigía como la figura de mayor peso, y debido a los escasos integrantes, éstos cumplían dos o tres papeles en el diseño y en la ejecución; ya sea presidente de la organización, coordinador de campo o capturista, Juan Pavón y cada uno de los integrantes del CES/CIA asumían roles diferentes según la operación a la que está sometida la organización en su conjunto. Por momentos, las jerarquías daban paso a la coordinación, es decir, en la operación de las acciones la estructura vertical fue desplazada por una eminentemente horizontal, esto es, una unidad coordinada.

INTEGRACIÓN: La raíz de la organización, como quedó enunciada anteriormente, fue la amistad que había entre los integrantes fundadores, fue gracias a ésta que más tarde pudo constituirse el CES/CIA. Hasta hoy en día, siempre se ha tratado de cultivar y alimentar los lazos de amistad: “Pues como éramos amigos, compartíamos todo, compartíamos parrandas, íbamos a fiestas, íbamos a eventos (...) compartíamos bastante, eso es lo que nos da fortaleza, (...) cuando llegaba la hora de la comida era muy padre porque nos íbamos a comer todos, teníamos que estar todos juntos” (V). Las actividades que realizaban en común, como las fiestas, parrandas y comidas, desarrollaron una enorme fortaleza y

confianza entre ellos, lo que operó como los cimientos de la organización, primero de identidad, de coordinación y centralizada más tarde.

Una vez fundada o constituida la organización, y con la exigencia de acciones más especializadas que requerían de un mayor número de personas, el CES/CIA afrontó un reto más, la incorporación de nuevos integrantes. Ya no era sólo la presencia de los antiguos amigos que compartían diversas actividades, se hacía apremiante la presencia de nuevos miembros que se incorporaran a la ejecución de los diversos proyectos. Esta necesidad surgió primeramente con la contratación de los servicios del CES/CIA para hacer estudios de marketing, donde se exigía la presencia no sólo de un grupo coordinador de las actividades, sino también de capacitadores, encuestadores, verificadores y supervisores de campo. Lo anterior demandó un desarrollo de conocimientos técnicos entre los integrantes de la organización para desarrollar instrumentos de investigación, ya sea entrevistas o cuestionarios estructurados o semiestructurados, muestreos polietápicos, estratificados y por conglomerados, entre otros.

En cuanto a la contratación o incorporación de nuevos elementos al CES/CIA, se ha manejado un principio que ha sido eficaz, “cuando integres a alguien debe ser gente que realmente conozcas, a lo mejor sí puede ser muy tu amigo, pero también tienes que ver mucho la responsabilidad, si es muy tu amigo pero es irresponsable, pues no” (V). Si bien es cierto que la amistad ha sido un valor importante en la organización, una cualidad adicional empezó a tomar preponderancia, la responsabilidad.

Para los miembros del CES/CIA no es lo mismo incorporarse a organizaciones civiles que a empresas o instituciones más formalizadas, como una oficina pública o privada. Tomando esta consideración, se estima preponderantemente, no su perfil laboral, sino su compromiso. “Bueno, primero, estamos hablando de organizaciones civiles, debe de ser una persona que esté comprometida con servicios, con el servicio a la comunidad, que le guste servir a la gente; servir a la gente quiere decir que si vas a una comunidad y vas a ofrecer un servicio, lo hagas de lo mejor, que tenga calidad, que los trates como a ti te gustaría que te trataran, que sea gente de servicios; la segunda, que sea gente

comprometida, que sea muy responsable, que sea muy asertiva, que sea capaz de captar errores y que tenga la cualidad de decirte las cosas de frente; (...) una persona respetuosa ante ti misma y ante los demás, y trabajadora, responsable” (V). Así pues, se pone especial hincapié en el compromiso, servicio, responsabilidad, respeto y trabajo. Sustantivos que se unen al de la amistad, para conformar un perfil de integrante idóneo al CES/CIA.

Ya con un perfil mínimo, había dos opciones para reclutar a nuevos integrantes, una, era hablarle a los “conocidos”, y otra, abrir una convocatoria. En cuanto a la primera, se contaba con una agenda de amistades, principalmente compuesta por excompañeros universitarios que componían el rubro de los “conocidos”. En cuanto a la segunda, se abría una nota en la prensa, se presentaban los interesados que por esa vía se enteraban, se les ponía al tanto de las actividades a realizar, el periodo de trabajo y el pago. Una vez que se componía un grupo de trabajo se capacitaba, en cuanto a las actividades a realizar, y se salía a campo a ejecutar el proyecto.

El perfil idóneo del integrante potencial, así como la capacitación previa al trabajo, son actividades de control, actividades que buscan integrar a nuevos miembros manteniendo la operación de la organización. Esto es, la integración es un elemento que cobra importancia a la luz de la coordinación y el control ejercido al interior de la unidad operante, pues el propósito es agregar nuevos elementos sin poner en riesgo la operación de la misma. “Cuando trabajas (...), si ves que alguien va atrasado, pues entre todos le echamos las ganas, le echamos montón y lo sacamos [el trabajo]. Si ves que alguien afloja, pues le decimos: *¿qué te está pasando?, ¿tienes algún problema?*; todo se platicaba, no se dejaba todo guardado, eso también es algo que aprendimos mucho” (V). El control, el cumplimiento de las actividades por parte de los nuevos integrantes, es monitoreado, observado, por los fundadores de la CES/CIA, son ellos quienes ven si alguien va atrasado, quienes convocan al resto a “echarle montón al trabajo”, son los que preguntan *¿qué te está pasando?, ¿tienes algún problema?* O bien, si los atrasados son algunos miembros fundadores, éstos son observados y auxiliados por el resto.

El retraso o la falta de compromiso en las actividades ha sido incluso sancionado por el resto de los integrantes. Por ejemplo, “en una ocasión hubo una para mí [una sanción], yo creo que fue injusta, trabajamos todos y casi no al parejo, porque como yo tenía otra actividad, la otra actividad no me hacía poder rendir al cien por ciento, entonces yo me justificaba que trabajaba en otro lado, entonces yo rendía poco (...) toda la gente decía que no le echaba las ganas, que nada más andaba de flojo, que yo no merecía ganar exactamente lo mismo que los demás (...), nada más me dejaron una nota, que como yo había trabajado menos nada más me iban a pagar 3 mil 500 o 3 mil pesos, entonces a mí me dio mucho coraje, no lloré, pero ganas no me faltaron” (V). A pesar de que el CES/CIA cuenta con dos actas constitutivas, que tienen como propósito normar los actos, obligaciones y facultades de los integrantes, estos aspectos se actualizan comúnmente a través de sanciones informales, como dar un pago menor al acordado, o bien, incluso marginarlos de la ejecución de proyectos. Es común la aplicación de estas acciones entre los fundadores de la organización.

Otro elemento a controlar, a fin de mantener la integración de la unidad, es el conflicto. El cual puede llegar a ser una amenaza permanentemente, lo que pondría en peligro a la misma organización. “Hay otra cosa que hemos aprendido a manejar, de un conflicto siempre hay dos versiones, muchas veces caemos en el error o en la trampa de que de una versión empezamos a tomar cartas en el asunto, pero aquí lo importante es tener las dos versiones, analizarlas, confrontar a las personas y ver por dónde le damos, eso es lo que vemos, el no dejarnos ir por lo que dicen terceras personas, vemos el problema directo y vemos cuál es su versión, les dejamos hablar lo que digan y vemos el por qué de las cosas, vamos con la otra versión y hacemos lo mismo” (V). La forma básica de solución de conflictos no viene dada a partir de algún documento normativo, como manuales de operación, sino que se supera mediante la expresión oral de cada uno de los involucrados, mediados por figuras de autoridad formal e informal.

ESTRUCTURA DE PODER: En la conformación de un órgano de gobierno, o un subgrupo que concentre el poder y la autoridad al interior de la unidad, también operan principios, “cuando formas una mesa directiva y dices: *voy a ser presidente*; tienes que ver quién va a

ser responsable (...) cuáles van a ser los roles que van a cumplir cada persona, sobre todo una persona que te sea fiel, que a la primera no te vaya a querer cambiar, que te empiece a hacer política, como eso que le llaman grilla, eso en organizaciones civiles es de todos los días (...) como chismes de lavadero” (V). La fidelidad se ha erigido como un principio nodal en el CES/CIA. Pues más allá de las obligaciones y facultades, plenamente formuladas, que puede contraer un miembro al ocupar un papel al interior de la unidad, la fidelidad garantiza la confianza y la certidumbre en el funcionamiento cotidiano.

La estructura de poder se constituyó a través de una asamblea general conformada por todos los fundadores de la organización; los nuevos miembros que se han integrado para la ejecución de algún proyecto en particular, nunca han figurado en la asamblea y menos aún en algún cargo ya establecido. Debajo de la asamblea general se encuentra un presidente, dos secretarios y un tesorero. Esta estructura se constituyó en el CES, cuando se transformó en CIA se mantuvo con pequeñas variaciones, un presidente, un tesorero y un contador.

Las decisiones de competencia general, como elegir líneas de acción, proyectos a realizar, delegación de responsabilidades, entre otras, se toman en asamblea, donde cada uno de los fundadores ha contado con voz y voto. En cuestiones de representación de la organización a otros actores o al exterior, la labor era desempeñada básicamente por el presidente. No sobra exponer, nuevamente, que dicho diseño institucional daba paso, en la ejecución de un proyecto, a otra estructura que cumpliera con la meta propuesta. Debido al reducido número de integrantes, el presidente, tesorero y secretario general cumplían, además, con otras funciones, modificando la unidad centralizada a una coordinada.

El líder. Juan Pavón desde los orígenes se erigió como el líder natural del grupo, más tarde, se presentó como presidente tanto del CES como del CIA, cargo que ocupa hasta hoy en día. Una vez que se comenzaron a reunir con la intención de forjar un grupo, donde prevalecieron actividades coordinadas, poco a poco, Pavón se tornó en la personalidad que era beneficiada por el poder asignado de los integrantes del grupo, ya como CES, ya como CIA.

Pavón, como cualquier otra persona que ejerce cierto liderazgo en un grupo, era revestido con ciertas cualidades. “Bueno, todo líder tiene que tener ciertas características, la primera muy importante es la de que debe superarte, debe superar al grupo en cuanto a conocimiento, en cuanto a valor (...) Juan, la cualidad que tiene es que es aventado, yo todavía lo pienso mucho para hacer las cosas que él hace, él tiene la facilidad de comunicarse con cualquier tipo de persona, él no ve niveles, para él todas las gentes son iguales, ya sea que esté con un senador, con un diputado o con un director, a veces como que es un poquito irreverente, y sobre todo que tiene una habilidad mental rápida, él es como un armador de rompecabezas, de todos los temas tiene un conocimiento, puede platicar con diferentes personas de diferentes temas y de todos los temas tiene conocimiento, sabe, ha aprendido muchas cosas, pero cuando está en el proceso de negociación agarra un elemento de por allá, de por acá y te arma algo, él es generador de ideas, que yo no tengo, es como dice: *sabe generar ideas y sabe vender*; él tiene más vocabulario que yo, él sabe hablar en público, a mi me cuesta mucho hablar en público, y él lo domina, él ha dado clases en diferentes partes y capacitación; él ejerce mucho liderazgo, ahora que hemos tenido mucho contacto con bastantes organizaciones, si ahorita convocamos a 20 organizaciones, les decimos que mañana vamos a estar en tal lado, porque Juan está convocando, ahí están las 20, si saben que si Juan está es cosa buena, hay confianza en las otras organizaciones, entonces eso es lo que debe tener un líder, debe de generar confianza, debe ser recto, debe ser transparente y eso mismo debe transmitir a su gente” (V). El testimonio merece un poco de atención.

El líder, según el testimonio vertido, debe superar al resto de los integrantes de un grupo, en el presente caso, en conocimiento y valor, lo que lo hace una persona aventada y con habilidad mental, habilidad que se le reconoce con el sobrenombre de armador de rompecabezas y/o generador de ideas; además, posee facilidad para comunicarse, con lo que sabe vender y hablar en público; se destaca el que no vea niveles entre personas, esto incluso lo hace ver como irreverente; por último, se agregan tres cualidades más, es capaz de generar confianza en otras personas, se guía con rectitud y su comportamiento es transparente.

Juan Pavón, por otro lado, se describe a sí mismo como una persona caracterizada por “tener ese espíritu de ser el innovador (...) o el que se avienta a recibir los madrazos a la primera muestra para dar todo ¿no?”. Además, agrega una comparación: “un día mi tío me dijo: *tú eres un pinche Ferrari y tú estás revolucionado, y traes una revolución en el cerebro, que tomas decisiones, ves hacia delante lo que se puede hacer, entonces tú a tus demás compañeros mídelos, qué carrito son*”. Pavón se asumen como el innovador, el aventado, la persona que da la cara, a costa de recibir golpes por los demás. Se subraya, nuevamente, la cualidad de innovador y de tomar las decisiones inmediatamente.

Pavón, además, tiene la cualidad del gestor, de la intermediación, de la negociación, comenta: “Yo pienso que muchas veces es un liderazgo, la forma de acceder a las personas, el tener un entrenamiento, el ver que las autoridades no son unos súper hombres y que te puedes acercar a ellos, que son personas como cualquier otro, que por azares del destino les tocó estar ahí y hacerlos sensibles a tus necesidades, y en esa venta de sentimientos, que también se tiene que hacer, tienes que ser un buen negociador, saber cuándo estirar, cuándo aflojar, tener capacitación en el cabildeo, tener capacitación de lo que se dice más profesionalmente, lo que se dice en el lobby, para generar esos recursos”.

En resumen, Pavón, como la persona que ejerce el principal liderazgo en el CES/CIA, se caracteriza por ejercer un amplio control en el ejercicio de ciertas cualidades y virtudes como el conocimiento, intermediación, innovación, valor, confianza, rectitud, transparencia, protección, organización, decisión y gestión. Con esto, Pavón reduce la participación social del resto de los integrantes y la asume él.

Reuniones, Juntas de trabajo, Toma de decisión, División de trabajo. Las responsabilidades y las tareas eran delegadas en las reuniones entre los integrantes del CES/CIA o en las juntas de trabajo, ya que no existía un plan de mediano y largo plazo, la obligación sobre las actividades y su ejecución era vista prácticamente día a día. Comenta Vázquez Guzmán: “Otra de las cosas por las que se les critica mucho a las organizaciones civiles es porque hacen juntas y juntas y juntas, para nosotros eso no es malo porque en una junta rápido te pones de acuerdo y ves qué trabajar, nosotros trabajamos por proyecto, entonces a quién

poder involucrar, quién hace tal cosa y nos ponemos a trabajar, entonces nosotros antes de que se termine el día ya sabemos qué hacer, éstas son las tareas, tú haces esto, tú haces esto y ya, y así vamos avanzando”. Las reuniones y juntas de trabajo constantes han cubierto dos aspectos, uno conceptual y otro práctico, en el primero, a partir de las juntas de trabajo se actualiza un marco de referencia donde cada propósito, cada coordinación, cada asignación y delegación de poder encajan y proporcionan sentido y certidumbre a la actividad que cada uno desempeña y el papel de cada uno de los integrantes con respecto al resto de los miembros y a la autoridad interna; en cuanto al aspecto práctico, dicho marco de referencia proporciona certidumbre a las acciones a ejecutar por cada uno de los integrantes, pues vienen acompañadas de su consentimiento, es decir, del poder concedido de unos individuos a otros para llevar acciones coordinadas.

Las juntas se celebran con relativa frecuencia, por otro lado, tienen la función de coordinar y conceder obligaciones y responsabilidades en los elementos del grupo, además, son una ocasión inmejorable en la que la autoridad principal de la organización, Juan Pavón, obtiene poder asignado por parte del resto de los integrantes a fin de continuar ejerciendo su autoridad, esto lo hace en la demostración y ejercicio de sus cualidades ya mencionadas. “Cuando estábamos Juan y yo juntos en el mismo espacio, pues era una plática de diez, quince minutos y ya, era una plática en el camino o en cualquier otro lugar, cuando estábamos con Rubén, con Mónica, era una plática cada semana, entonces es una forma de cómo organizar el trabajo interno, (...) era una junta de trabajo” (V). Así pues, en estas juntas periódicas y breves se actualiza el poder asignado a Pavón; se delinean las estrategias de la organización y en general se dota de certidumbre a las acciones, los papeles y las facultades de cada uno de los integrantes. Es a través de lo anterior cómo cada uno de los integrantes toma un papel y un nivel al interior de la unidad.

Habría que agregar que la división del trabajo que se ha presentado en el CES/CIA ha sido muy orgánica, los roles o los papeles desempeñados por sus integrantes no se han caracterizado por ser muy rígidos: “Hacían de todo, como hacíamos encuestas o teníamos que capturar, pues capturaban, si teníamos que hacer una encuesta, pues íbamos, o sea, todos nos repartíamos las funciones; y los pagos y el reparto de utilidades eran a partes

iguales, o sea, tampoco había una definición muy exacta, llega el trabajo, rápido se reparten las tareas y ya está” (V). Los cargos adscritos a cada miembro, plenamente reconocidos en el acta constitutiva y ejercidos cotidianamente, ceden temporalmente para dar paso a otras tareas que exigen intercambios recíprocos o una estructura de coordinación. Tenemos, entonces, integrantes con multiplicidad de funciones, unas, propias de una estructura con una división técnica y social del trabajo de corte vertical, y, otras, de manera coordinada u horizontal.

Desde su nacimiento y hasta la fecha no se ha contado con manuales de operación o de procedimiento, así como de metodologías de intervención para la aplicación de proyectos de desarrollo en las comunidades de alta marginación donde desempeñan sus actividades, o bien, manuales y metodologías formalmente expresadas para el diseño de instrumentos de levantamiento como cuestionarios para sus acciones de marketing, “de hecho –comenta Vázquez Guzmán– con el tiempo que se integraron otras personas, ellos se impresionaban con nosotros porque decían que no teníamos un manual de procedimientos y sacan el trabajo muy bien, con mucha calidad”. A la multifuncionalidad de los miembros de la unidad se agrega, ahora, la carencia de manuales de procedimientos y de metodologías de intervención explícitamente formuladas.

En cuanto a un reglamento interno que norme las responsabilidades y obligaciones de cada integrante, comenta: “Cuando fundas una organización civil debes de poner las cosas en claro, debes de poner un reglamento interno [no formal] y cada quien debe tener una responsabilidad, para que el día que ocurra algo malo, ya sabes contra quien ir, porque es muy común de que todos se avientan la piedrita y nadie supo nada” (V). Este reglamento interno era un conjunto de reglas no formuladas explícitamente, que se acordaron al interior de la unidad, las que han sido observadas más como un elemento para redimir conflictos y delegar responsabilidades. Por otro lado, tanto el CES como el CIA están debidamente constituidos ante notario público, el primero como asociación civil y el segundo como sociedad civil. Ambos poseen actas constitutivas donde se asienta debidamente cuál es su objeto social, quienes son sus integrantes, cuál es su forma de gobierno, quiénes lo componen, cuáles son sus obligaciones y facultades, qué actividades realizan, entre otras.

Es importante destacar que a pesar de la existencia del reglamento interno y del acta constitutiva; en las juntas de trabajo, y en las decisiones al fulgor de las actividades, se norman las acciones a efectuar y se configuran las responsabilidades de los integrantes de la organización, ya sea las acciones a desempeñar como la relación que mantienen entre cada uno de los integrantes, y entre éstos con la figura de autoridad. Lo mismo puede decirse con respecto a la división técnica y social del trabajo y a la formalización de las actividades. La división adquiere sentido y certidumbre a partir de la relación que se tiene con la figura que centraliza el poder y con la concesión coordinada de las facultades y obligaciones que de ella se emane, o bien, de las actividades a ejecutar en el marco de un particular proyecto.

SOBRE LA IDENTIDAD Y LAS ACCIONES DEL CES/CIA: Los integrantes de la unidad se autodenominan como una organización que “nace de la conciencia de ciudadanos mexicanos que coinciden con la necesidad de contar con un instrumento jurídicamente constituido, como elemento de cambio, asimismo para llevar a cabo estudios e investigaciones de tipo social para con ello fomentar el desarrollo de las comunidades y personas que lo requieran”¹³⁶, y cuyo valor central es la “ayuda desinhibida”.

Los elementos que proporcionan identidad a los integrantes del CES/CIA se complementan con los objetivos, como “llevar el conocimiento a todos lados, que es uno de sus objetivos, el generar el conocimiento y el desarrollo social, el desarrollo económico, el desarrollo humano” (P). El propósito en términos operativos, comenta Eloy, consiste en “gestionar proyectos, bajar recursos y aplicarlos, porque (...) hay muchas organizaciones que bajan el recurso, pero no lo aplican” (V).

Además de su autodefinición identitaria y objetivo, se agrega un tercer ingrediente, las áreas de trabajo. Las cuales se llevan a cabo a través de los departamentos, como *Desarrollo comunitario*, cuyo propósito era la elaboración de proyectos que tenían como eje rector el desarrollo de la comunidad, el procurar la realización personal y social de

¹³⁶ Centro de Estudios Sociales Prometeo: “Programa de capacitación en la prevención de la farmacodependencia en el municipio de Chimalhuacán, Estado de México”, documento elaborado en junio de 1999, p.1.

individuos y comunidades específicas a través del financiamiento de fundaciones internacionales; *Capacitación y diplomados*, que buscó la difusión de conocimiento técnico en torno a temas diversos como sexualidad, derechos humanos, adicciones, violencia intrafamiliar, entre otros; *Estudios políticos*, cuya tarea era generar investigaciones sobre temas de interés político y participar activamente en jornadas electorales; y *Mercadotecnia*, encargada de llevar a cabo investigaciones de mercado. Actualmente, estos departamentos propiamente ya no operan, pues como se ha comentado, han centralizado sus fuerzas a cuestiones como el marketing social y el tema agrario.

Lo que actualmente tienen en mente es replicar la estructura autoorganizativa del CES/CIA en los estados del país. Comenta Pavón: “los planes que se tienen a futuro es integrar dentro del Centro de Estudios Sociales Prometeo una cadena de oficinas estatales en donde se pueda ejercer y llevar a cabo la capacitación y el vínculo con la gente, uno es para tener contacto más cercano con el campo de trabajo de la capacitación y la vinculación en una estrategia de generación de investigación y desarrollo que es necesaria para el país y, la otra, es para tener un fortalecimiento social con base social en el trabajo que nosotros hacemos”. Esto es, a través de una estructura organizacional, semejante a la del CES/CIA, compuesta por una asamblea y una dirección, ampliar el dominio de los integrantes de la organización a diversos estados de la república, donde puedan establecer una estructura capaz de aumentar la centralización del poder que hoy en día gozan, y por medio de la cual realicen sus acciones.

No sobra subrayar que actualmente las acciones del CES/CIA se orientan hacia sectores de población campesina, pequeños productores agrícolas, además de indígenas, mujeres y migrantes. En el caso de las mujeres, el CES/CIA participa activamente con el Consejo Nacional de Derechos de la Mujer¹³⁷, donde Juan Pavón se desempeña como el presidente

¹³⁷ Organización que figura como Mensajero de la Paz ante la ONU. Las actividades concretas que se han realizado con esta organización fue una reunión con los candidatos al gobierno de la ciudad de México, a principios de 2006, para sensibilizarlos sobre la problemática de la mujer y de la equidad de género, campañas de recaudación de fondos y donación de recursos, las cuales en muchas ocasiones son gestionadas por la presidenta de la organización, Diana Elizarrarás, “Diana es una persona muy amable, muy carismática y tiene muchos conocidos, (...) y si le llega una persona que necesita una silla de ruedas, le habla a los diputados o a la gente de instituciones y les pide un donativo, una silla de ruedas específicamente para esa persona, se la

de derechos de los indígenas, y Eloy Vázquez es el presidente de los derechos agrarios. También tienen una participación estrecha con un brazo de la Unión Nacional Integradora de Organizaciones Solidarias y Economía Social, AC (UNIMOSS), la Red Nacional de Mujeres, Desarrollo Justicia y Paz; además, realizan acciones de coordinación con Mujeres en Pie de Lucha, Asociación Nacional Cívica Femenina (ANCIFEM), y Madres Unidas. En el caso de los indígenas, realizan acciones directamente en Guerrero, asimismo, coordinan sus acciones con el Consejo Permanente del Foro Indígena de Michoacán y con la Asociación de Apoyo a Grupos Vulnerables del Sureste Mexicano en Oaxaca. En cuanto a los migrantes, son parte integrante del Comité de Seguimiento del Foro Binacional del México Migrante y del Movimiento Internacional del México Migrante.

A la autodefinition del CES/CIA, objetivo y áreas de acción, se agrega un cuarto elemento, los principios que norman sus acciones. Particularmente se habla del “valor de la amistad, de la veracidad, de la transparencia, de la rendición de cuentas, (...) de la tolerancia” (V). Además de los ya enunciados, se habla de una filosofía de vida, “no sólo aprendan a pescar peces grandes, sino también peces pequeños” (P). Así pues, una filosofía que tiene como moraleja una lección sobre el aprovechamiento de cuanto recurso esté disponible en el entorno, así como su maximización, se conjuga con diversas virtudes como amistad, veracidad, transparencia, rendición de cuentas y tolerancia.

La autodefinition identitaria, sus objetivos, sus acciones y sus principios, cumplen tareas de coordinación y control. En una unidad operante centralizada de mayoría, estos elementos se hacen pertinentes a fin de mantener la integración de la unidad, pues es a través del establecimiento de un orden de acciones, objetivos y principios que se busca la integración de la unidad en cuanto a su estructura autoorganizativa y su relación con otras unidades.

Además del mantenimiento de la unidad, en cuanto a su operación y control, es de vital importancia el acceso a recursos monetarios que garanticen su continuidad. El CES/CIA ha obtenido sus recursos monetarios básicamente de empresas privadas, mediante la

otorgan y se la entrega, y hasta ahí queda el apoyo en directo. Y si una gente necesita apoyo de salud, pues se habla con la gente de los hospitales, ellos lo canalizan y le dan la atención” (P).

compraventa de servicios, e instituciones gubernamentales. En estas últimas, participa en los siguientes programas del gobierno federal: Programa de Apoyo a las Organizaciones Sociales Agropecuarias y Pesqueras (PROSAP) de la SAGARPA, Fondo de Apoyo a Proyectos Productivos Agrarios (FAPPA) y el Programa de la Mujer en el Sector Agrario (PROMUSAG) de la Secretaría de la Reforma Agraria. En sus primeros años de operación se exigió cuotas por parte de los integrantes, a fin de obtener recursos para su operación, estas cuotas eran semanales y mensuales. Las cantidades eran pequeñas, menores a 100 pesos, las cuales sólo permitían la cobertura de insumos de papelería. Más tarde, éstas fueron suspendidas cuando se pudo obtener contratos de servicios con empresas para estudios de mercado. Por otro lado, los integrantes carecen de prestaciones y de otros beneficios sociales, tales como seguridad social y vivienda.

Red de la unidad. Una de las acciones básicas a través de las cuales el CES/CIA establece contactos y los estrecha es mediante la asistencia a reuniones de diversa índole, espacios donde coincide con otras organizaciones privadas o públicas: “asistir a reuniones (...) [a] veces es una pérdida de tiempo (...) pero muchas veces es muy importante, muchas veces puedes ver a una persona por muy humilde que se vea te dicen: *mira, esa persona te puede ayudar*; van, te lo presenta y te puede echar la mano y tienes algo ya seguro que te puede gestionar algo, para eso sirven las reuniones” (V). A través de esas funciones se conoce a personas con las que se pueden establecer nexos, ya sea para compartir información o para ejecutar proyectos conjuntos.

La relación comienza generando lazos de confianza, “si vamos a un evento llevamos tarjetas, reparte tarjetas, se presenta [Juan Pavón] a la gente que le interesa, (...) se va formando la relación, él empieza a evaluar si le conviene empezar una buena relación, entonces lo empieza a buscar, le empieza a hablar, empieza a sacar reuniones, así empieza la relación” (V). Se insiste constantemente hasta que se da oportunidad al encuentro, que bien puede ser ir a tomar un café, una comida o cena, en éstos se ofrecen los servicios de la organización, ya sea las actividades que comúnmente se desarrollan, o bien, se pone a disposición algún apoyo.

El apoyo se expresa en poder asignado con el que cuenta Juan, como presidente del CES/CIA. “Juan tiene algo que a los otros les interesa que es apoyo, no estamos hablando de dinero, estamos hablando de otro tipo de apoyo, (...) entonces eso es lo que hace Juan, lo que hace Juan entonces fomenta una relación e inmediatamente las empieza a entrelazar, empieza a hacer una red de organizaciones (...) y si Juan hace una junta todos van porque convoca Juan” (V). Una vez establecida la relación se pone en servicio el poder asignado que concentra Juan, este poder son los recursos humanos de la organización, así como los recursos humanos de otras organizaciones con las cuales el CES/CIA establece relaciones verticales, donde la organización figura en una posición superordinada. De esta forma capitaliza estos recursos en la generación de nuevos vínculos.

Ahora bien, cómo forma Pavón, y con él, el CES/CIA, una base social que le otorga poder, el cual puede ser usado para establecer vínculos con otras organizaciones. Actualmente, además de ocupar la presidencia del CES/CIA se desempeña como el dirigente de la Red de Mujeres UNIMOSS, a través de esta red establece contactos con lideresas que representan a pequeños grupos de mujeres en diversas localidades del país. “UNIMOSS es tan grande que no se dan cuenta de toda la organización que tienen, de todos los contactos que tienen, de mujeres, de campesinas, de trabajadoras, pero (...) Juan sí las está detectando y está viendo quiénes son las que jalan más gente” (V). Una vez que ha detectado a estas mujeres con liderazgo, es decir, a mujeres que cuentan con poder asignado de grupos de diversas localidades del país, establece contacto con ellas mediante el ofrecimiento de los servicios que presta UNIMOSS, fomenta la cercanía y la confianza.

Estas lideresas provienen, principalmente, de los estados de Guerrero, Oaxaca, Puebla y Michoacán, con las cuales se ha empezado a crear una red, una base social, una fuente de poder, “entonces ahí está, pero tenemos que generar los vínculos nosotros mismos, (...) generar esa estructura, entonces tú creas base social, por qué, porque le quieres ayudar a la gente, tú te vas a beneficiar porque vas a generar tu trabajo” (P). Esta estructura vertical se viene a insertar en las estructuras ya creadas y operantes del CES/CIA, pero ahora, la característica central es que esta estructura es completamente una ordenación de apoyo humano, cuyo activo, no es el conocimiento técnico, sino la capacidad de movilizarse.

La finalidad de la base social que se construye es catapultar a una figura central del CES/CIA, “El fin de Juan es ser diputado federal, a Juan le gusta el trabajo parlamentario y está formando su base social, que si Juan les dice: *apóyenme*; estas líderes lo apoyan” (V). Ahora bien, la fuerza o la agrupación política que sirva como vehículo es lo de menos. “Está el PAN, PRI, PRD, cualquier partido, como en cualquier parte, en la política, en la academia, en las organizaciones civiles, el círculo se va cerrando, ya te vas encontrando a la misma gente en cada reunión con diputados o senadores, Juan va para allá” (V). La idea ha dejado su impronta, la manera en que una persona pueda participar en un cargo de representación popular, ya como senador, ya como diputado, es contando con un insumo vital, un monto de poder asignado significativo; la participación no se da en otros términos más que contando con un apoyo que otros actores estimen como valioso.

La estructura que se construye opera de la mano con una particular ideología, que es congruente con los valores profesados por el CES/CIA, “porque creemos en el esfuerzo compartido, en la corresponsabilidad, en el ejercicio del compartir los esfuerzos con la gente, con los líderes intermediarios y con las bases, que es, digamos, lo más fuerte que podemos hacer” (P). Así pues, con una ideología centrada en la corresponsabilidad, en el esfuerzo compartido, se configura una estructura social caracterizada por su verticalidad, donde en la parte más alta se ubican figuras, o líderes sociales, que concentran el poder de la base. Monopolizan la participación social en la toma de decisión, el acceso de la base social a esferas más altas de participación, la representatividad, la negociación, la articulación de amplios sectores, a los que brindan protección y unificación.

Cómo opera la base social y la aplicación de proyectos. El primer paso es identificar un líder local, éste debe contar con ciertas características, principalmente ideológicas, “Nosotros partimos de inicio en ubicar un líder local, que ese líder local comulgue con nuestros principios, porque puede haber muchos líderes que son ratas o que son corruptos, y que no les vamos a trabajar a esos, nosotros vamos con los que sí trabajan y con los que tienen un compromiso muy fuerte con la comunidad, los ubicamos y vamos fortaleciendo estos lazos” (P).

Una vez identificado el líder, acto seguido éste conforma una base social, en la que destaca como el concentrador de poder, “Ellos hablan con la gente y se genera un proceso de que es él el intermediario local o nuestro representante, nosotros siempre manejamos su autonomía, no queremos ser caciques ni nada, cada quien tiene su propia autonomía, sus propios liderazgos y fortalecemos liderazgos, entonces les decimos que él genere a los grupos de gente, pero con los principios que nos estamos basando” (P).

Ya identificado el líder, y que éste cuente con una base social, el siguiente paso es una visita en la cual se observa su fortaleza, así como las condiciones de la comunidad, a partir de las cuales se diseñarán los proyectos a ejecutar. Para la realización del proyecto, el CES/CIA cuenta con un amplio conocimiento sobre las convocatorias de programas federales, así como de las correspondientes reglas de operación, en las cuales participa con los proyectos diseñados para dichas zonas.

El tiempo de realización de un proyecto oscila entre una o dos semanas, un grupo de personas de áreas profesionales diversas elaboran el proyecto, desde la cuestión financiera, técnica, administrativa, comercial y de ejecución, se detalla perfectamente cada aspecto del proyecto a realizar. Una vez que se cuenta con un proyecto debidamente formulado, se presenta ya sea al FAPPA o al PROMUSAG de la Secretaría de la Reforma Agraria. Se cuenta con “conocidos” dentro del personal operativo de los programas, lo que amplía las posibilidades de que los proyectos participantes sean dictaminados positivamente.

El proyecto, debidamente elaborado, se convierte en un insumo para otro más, esto es, en cuanto se presente la oportunidad de celebrar una acción en una comunidad diferente, incluso de otro estado de la república, lo único que se hace es clonarlo modificando los datos socio-demográficos. En menos tiempo y a menor costo se cuenta con otro nuevo. Respecto al pago, comenta: “si el proyecto es aprobado, nosotros también hacemos nuestro dinero, si no es aprobado, otra vez a pelear, porque creemos en el esfuerzo compartido, en la corresponsabilidad, en el ejercicio del compartir los esfuerzos con la gente, con los líderes intermediarios y con las bases” (P).

La premisa de las acciones del CES/CIA, comentan Juan Pavón, gira en torno al fortalecimiento entre organizaciones, ya sean formales o informales, asociaciones formalmente constituidas como AC, o bien, organizaciones de base, campesinas, ejidales, entre otras. Bajo ese principio establecen sus alianzas, vínculos, relaciones, con el fin del fortalecimiento institucional: “Sí, nosotros fortalecemos aquello que les hace falta, porque hay unas [organizaciones] demasiado grandes que suelen ser muy corruptas y ahí mejor ni le entramos, las conocemos en ese ámbito, son organizaciones simuladoras y que a partir de algún vínculo, de una amistad, logran atraer recursos y no les llega a la gente que les debería llegar” (P).

En resumen, la estructura autoorganizativa del CES/CIA ha sido centralizada de mayoría, donde destaca la presencia de un subgrupo que concentra el poder, expresado por un comité directivo cuyos integrantes están sometidos a controles instituidos de temporalidad y rotación de cargos. La unidad cuenta, entonces, con poder individual ejercido por cada uno de los integrantes, poder otorgado ejercido recíprocamente en tareas de coordinación y poder asignado de los integrantes al comité directivo. La competencia por acceder a algún cargo o función del comité directivo es nula o escasa, pues el poder concentrado no es mucho –de 12 integrantes normalmente– y no hay muchos estímulos significativos, ni prestigio ni remuneración económica adicional. El diseño formal cuenta con pocos niveles, la asamblea general, el comité directivo, los departamentos y el resto de los integrantes, máximo cuatro. Los cuales eventualmente puede reducirse en la realización de proyectos específicos.

El cimiento del CES/CIA es la amistad de un grupo de estudiantes universitarios que dio paso a la conformación de una estructura centralizada. La incorporación de nuevos integrantes se ha hecho básicamente a través de lazos de amistad, cumpliendo simultáneamente con un perfil idóneo, que exige el compromiso a ciertos valores. Tanto la amistad como el perfil, así como la capacitación laboral a la que se somete a los nuevos miembros para la ejecución de las acciones, son elementos de control e integración, aspectos que buscan incorporar a nuevos individuos manteniendo la unidad y la operación

de la asociación. Mediante la influencia de los lazos amistosos, así como de las figuras que concentran el poder, se solucionan posibles conflictos existentes al interior de la unidad, más allá de que debiera existir una normatividad explícita para tales aspectos.

Además de que se integraban nuevos miembros durante la ejecución de las acciones, la estructura organizacional formalmente explícita daba paso a nuevas estructuras no formales, más laxas, más orgánicas. Así, entonces, el coordinador del proyecto se convertía temporalmente en la figura de mayor peso, y debido al número reducido de integrantes, la totalidad de ellos se involucraba en esta tarea. Cada integrante, por ende, cumplía dos o tres papeles, uno, reconocido en la estructura que valida el acta constitutiva; un segundo e incluso un tercero o más, en la realización de las actividades. En algunos casos, el mismo presidente ha figurado en una posición superordinada al resto de los integrantes, como en su función al frente de la organización, y en algunos casos ocupa una posición subordinada, como un capturista subordinado al coordinador del proyecto, o bien ha desempeñado papeles de reciprocidad en actividades de coordinación. Es decir, las jerarquías dan paso a la coordinación.

Las juntas de trabajo cubren dos aspectos importantes, uno conceptual y otro práctico, en el primero, a partir de éstas se actualiza un marco de referencia donde cada propósito, cada coordinación y cada asignación de poder encajan y proporcionan sentido y certidumbre a la actividad que cada uno desempeña, y el papel de cada uno de los integrantes con respecto al resto de los miembros y a la autoridad interna; en cuanto al aspecto práctico, dicho marco de referencia proporciona certidumbre a las acciones a ejecutar por cada uno de los miembros, pues vienen acompañadas del consentimiento del resto. Así pues, se actualiza el poder asignado al comité ejecutivo, se conceden recíprocamente obligaciones y responsabilidades, se delinear las acciones de la unidad y en general se dotan de certidumbre los actos, las funciones y las facultades de cada persona. Es mediante lo anterior cómo cada uno de los individuos toma un papel y un nivel al interior de la unidad.

La división técnica y social del trabajo, lo que incluye aspectos de institucionalización de la organización, adquieren sentido y certidumbre a partir de la relación que se tiene con la

figura centralizadora del poder, o bien, de la concesión recíproca de facultades y obligaciones en torno a actividades a ejecutar en el marco de un particular proyecto. Respecto a la formalización de las actividades, ésta se lleva a cabo de dos maneras, ya sea por su desempeño por individuos con capacidad técnica e intelectual necesaria y reconocidas por un ordenamiento formal, o bien, por la concesión de la asamblea general.

El establecimiento de un orden de acciones, objetivos y principios, los cuales se exponen y actualizan cotidianamente, opera como elemento de coordinación y control a fin de mantener la integración de la unidad en cuanto a su estructura autoorganizativa. La operación de la unidad, por último, se lleva a cabo de manera vertical, ya al interior, ya al exterior. La participación que realiza en comunidades se realiza estructurando una unidad de mayorías que funciona mediante liderazgos que vinculan una localidad con diversos niveles superiores.

4.4. LA ABUNDANCIA DE LOS RECURSOS PÚBLICOS

El acceso a las bolsas de los programas federales para organizaciones sociales está estrechamente relacionado al vínculo creado entre UNIMOSS y el CES/CIA.

EL ORIGEN DE UNIMOSS: El PAN, al tomar la administración del gobierno federal en el 2000, y ante un movimiento campesino fragmentado y sin representación en ese sector, constituyó el Programa de Acción Rural (PLANTAR) y la asociación civil Unión Nacional Integradora de Organizaciones Solidarias y Economía Social (UNIMOSS), las que tuvieron el propósito, según el presidente del partido, Luis Felipe Bravo Mena, de organizar “a los cientos de miles de campesinos y hombres de campo que son panistas”¹³⁸. Estas iniciativas clientelares azules tuvieron su antecedente directo en 1998, cuando Felipe Calderón Hinojosa fundó la Liga de Acción Agraria en Irapuato, Guanajuato, ante la presencia de 6 mil campesinos y del gobernador de la entidad, Vicente Fox.

¹³⁸ Citado en Armando Bartra: *El nuevo movimiento campesino mexicano*, documento consultado el 7 de junio de 2007 en www.uom.edu.mx/trabajadores/45bartra.htm

La operación fue básica, organizar a la población campesina simpatizante del PAN con recursos públicos federales a través de redes clientelares. Las cuales podrían ser usadas más tarde con fines electorales o para brindar apoyo y respaldo a las acciones del gobierno federal en materia del campo. Es así como en junio de 2004 nació UNIMOSS, también conocida como la CNC azul¹³⁹.

El coahuilense Javier Eduardo López Macías, quien es militante del PAN desde 1984 y que se desempeñara como el titular de la Dirección de Operación Regional del Fondo Nacional de Empresas Sociales (FONAES) de 2000 a 2004, fue distinguido como presidente nacional de la organización. López Macías ha sido también candidato panista a la alcaldía de Torreón, Coahuila, y se le vincula al sector más conservador del PAN. La ceremonia de toma de protesta se celebró en el Palacio de los Deportes, en la Ciudad de México, ante más de 5 mil campesinos “acarreados” en autobuses desde sus comunidades¹⁴⁰. En dicha ceremonia, López Macías afirmó que UNIMOSS cuenta con 600 mil socios agrupados en 3 mil 200 empresas sociales. No resta destacar que estas empresas no surgieron de la nada, sino que conforman el padrón del FONAES, es decir, este padrón fue utilizado para la constitución de la organización. Recientemente, en junio de 2007, López Macías sostuvo contar con 800 mil afiliados agrupados en más de 6 mil organizaciones¹⁴¹.

En su cargo directivo en el FONAES, y en la presidencia de UNIMOSS, López Macías se ha visto beneficiado con los recursos de programas federales orientados al desarrollo social. Ha sido denunciado por productores y pequeños empresarios agrícolas, quienes sostienen que los recursos del FONAES han sido utilizados con fines políticos y electorales, y que UNIMOSS ha monopolizado el acceso a los recursos que otorga dicho fondo. Hasta antes de la fundación de UNIMOSS, el FONAES otorgaba montos económicos a productores,

¹³⁹ Julio Hernández López: “Astillero”, *La Jornada*, artículo consultado el 12 de julio de 2007 en <http://www.pa.gob.mx/Noticias/2004/junio/061404.htm#arriba> Véase también Miguel Ángel Granados Chapa: “Los mismos de siempre”, *Reforma*, 11 de septiembre de 2006, s/p.

¹⁴⁰ “Crea el gobierno organización campesina”, *El Universal*, 12 de junio de 2004, artículo consultado el 12 de julio de 2007 en <http://noticias.vanguardia.com.mx/showdetail.cfm/376846/Crea-el-Gobierno-organizaci%C3%B3n-campesina/>

¹⁴¹ Matilde Pérez: “Niega UNIMOSS ser organización de Acción Nacional”, *La Jornada*, 4 de junio de 2007, documento consultado el 12 de julio de 2007 en <http://www.jornada.unam.mx/2007/06/04/index.php?section=sociedad&article=045n1soc&partner=rss>

empresarios, artesanos, comercializadoras y organizaciones sociales, los cuales después de un tiempo específico se devolvían a la SHCP; pero con López Macías al frente de la dependencia, las reglas de operación del fondo fueron modificadas, actualmente, la dependencia entrega los recursos a empresas sociales de capitalización, para lo cual los empresarios, productores y artesanos deben conformar su propia empresa a fin de acceder a los recursos, una vez obtenido los beneficios, éstos no se devuelven más. Lo anterior abrió una nueva posibilidad para seguir gozando de los recursos públicos, ahora a través de una red de organizaciones sociales, que integra a las registradas en el padrón del FONAES y que monopoliza el acceso a los recursos de la dependencia. Particularmente, productores poblanos han denunciado que para poder acceder a los beneficios del programa federal antes se les ha exigido afiliarse a UNIMOSS, con dicha operación se da carpetazo a cualquier irregularidad administrativa entre artesanos, productores o pequeños empresarios y el fondo público¹⁴². Además, se les prometía la condonación de cualquier deuda contraída con el FONAES y SHCP, así como integrarlos al Programa de Adultos Mayores y Vivienda Rural, del Acuerdo Nacional para el Campo de la SEDESOL.

La operación es sencilla, entrega de recursos públicos federales, destinados al desarrollo social, a particulares para su administración. Los particulares, en este caso, no rinden cuentas a nadie y su operación se realiza sin la menor normatividad. Se estima que sólo en el 2005, UNIMOSS recibió cerca de 50 millones de pesos a través del FONAES y para el 2007 manejaron una cartera a nivel nacional de 800 millones¹⁴³.

En el 2006, UNIMOSS desarrolló mil proyectos productivos, ejecutados por 6 mil organizaciones, y cinco sociedades financieras con las que en el 2007 otorgaron 100 millones de pesos a nivel nacional. Estas cifras fueron dadas a conocer en el marco de la celebración de la Tercera Convención Nacional de la UNIMOSS, donde el secretario de la SAGARPA comentó que este es el nuevo rostro del campo mexicano, un rostro más democrático donde los campesinos se tornan empresarios y participan por el desarrollo de

¹⁴² Lesly Mellado: “Panistas y yunquistas se benefician con FONAES, denuncian productores y empresarios poblanos”, *La Jornada de oriente*, 11 de abril de 2006, artículo consultado el 12 de julio de 2007 en <http://www.lajornadadeorientemexico.com.mx/imprimir.php?fecha=20060411¬a=pol2-05.php&seccion=p>

¹⁴³ Noel Peraza: “Dispuesto UNIMOSS a apoyar a diversos sectores empresariales de la entidad”, documento consultado el 1 agosto de 2007 en <http://www.visionaldia.com/290307/politica03.html>

su localidad. El presidente de la organización, López Macías, dio a conocer el convenio de comercialización realizado con la League of United Latin American Citizens (LULAC), asociación de latinoamericanos radicados en Estados Unidos, con la cual se espera exportar productos agrícolas al país del norte. Él mismo comentó: “Somos empresarios rurales, queremos tener utilidades, porque sabemos que la única manera de sacar de la pobreza a nuestros pueblos es con trabajo y generación de riqueza a través de estas empresas”¹⁴⁴.

En plena campaña electoral de 2006, el candidato panista a la presidencia de la república, Felipe Calderón Hinojosa, recibió el apoyo del presidente de UNIMOSS, López Macías; quien afirmó respaldar y apoyar al candidato azul¹⁴⁵. Previamente y durante la jornada electoral, no fueron pocas las denuncias hechas a personal de la organización, quienes infundían miedo a la población en aras de orientar el voto hacia el candidato panista. Comenta uno de los ejecutores de los programas: “La verdad es que este programa es muy bueno, ha dejado a mucha gente satisfecha de esta región [Guanajuato] y pues si no queda nuestro candidato, Felipe Calderón, pues es posible que nos suspendan este programa, pero no significa que les estemos diciendo que voten o no por Calderón, sólo les decimos qué puede pasar. El voto es libre y secreto, que ellos decidan (...) Para nosotros sería muy fácil obligarlos, pero creo que ya no estamos en esas épocas. El que quiera beneficiarse ya sabe qué hacer”¹⁴⁶.

Así pues, el PAN lleva la ideología blanquiazul al campo a través de viejas prácticas como el acarreo, corporativismo, activación de redes clientelares y creación de organizaciones civiles desde el gobierno central destinadas a respaldar las políticas implementadas por el gobierno, como programas de otorgamiento de recursos.

¹⁴⁴ “La corresponsabilidad entre productores y gobierno será el nuevo rostro del campo: Alberto Cárdenas”, 19 de diciembre de 2006, documento consultado el 12 de julio de 2007 en

http://agrointernet.com/index.php?option=com_content&task=view&id=969&Itemid=65

¹⁴⁵ Claudia Herrera Beltrán: “Desoye Felipe Calderón llamados a deslindarse de las mafias panistas”, *La Jornada*, 22 de febrero de 2006, artículo consultado el 10 de julio de 2007 en

<http://www.jornada.unam.mx/2006/02/22/010n1pol.php>

¹⁴⁶ Oscar Reyes: “Aprovecha PAN programas federales en busca del ‘voto verde’ en el bajío”, documento consultado el 1 de agosto de 2007 en <http://www.uaq.mx/fcps/tribuna/369/pol03.htm>

EL VÍNCULO CES/CIA-UNIMOSS: En el año de 2005, Juan Pavón y Eloy Vázquez, a petición expresa de Eusebio Loreto, acudieron en su representación, y de dos asociaciones de mujeres, a un evento de organizaciones femeninas en Acapulco, Guerrero; en este evento conocieron a la presidenta de la Red Nacional de Mujeres UNIMOSS, Rocío Bedolla, esposa del presidente Javier López Macías, ambas partes quedaron interesadas en las actividades desarrolladas y en las preocupaciones comunes. A partir de ese momento, Pavón se interesó en mantener y alimentar la relación entre ambas organizaciones; se hicieron periódicas las llamadas por celular, las invitaciones a tomar un café o comer para presentar una carpeta de servicios que se ofertan y de acciones que se han realizado. El trabajo fructifica y pocas semanas después es invitado por el presidente de UNIMOSS a sustituir, por motivos de embarazo, a su esposa en la dirección de la Red Nacional de Mujeres; la respuesta fue positiva.

Así, Juan Pavón se convirtió en el coordinador general de la Red Nacional de Mujeres UNIMOSS, en el presidente del CES/CIA y de diversos grupos sociales, pero particularmente con su nuevo cargo se abrió una posibilidad no vista: “UNIMOSS y la Red Nacional de Mujeres UNIMOSS resultan ser una herramienta gestora muy influyente, muy eficaz, por la presencia política que tiene, tiene más de 10 mil productores asociados a nivel nacional, tiene presencia en 31 estados, tiene una influencia política fuerte, y que los valores y principios que ellos manejan son los mismos que nosotros manejamos: la solidaridad, la subsariedad, el respeto al ser humano, la defensa de los derechos humanos, entonces no había mucho que hacer y porque nuestro fin último era crecer como está creciendo UNIMOSS (...) Entonces decidimos por punto estratégico que, por acuerdo, el que yo entrara ¿no?, casi casi como espionaje dentro de esta red, pero dejando las reglas muy claras con ellos, ellos saben que tengo organizaciones, ellos saben que hago gestoría, ellos saben que tengo grupos y tengo gente o tengo el contacto con otras organizaciones y así se aceptó el trato, que yo estuviera coordinando una red de mujeres, que resulta algo raro ¿no? pero ahí está el trabajo y hemos estado creciendo a partir de esos apoyos porque ahora ya podemos llegar y apoyar de una manera un poco más fuerte a las organizaciones que ya traíamos y a las organizaciones que ya conocemos” (P). UNIMOSS, como “herramienta gestora muy influyente”, se ha traducido principalmente en dos aspectos, uno,

derecho de picaporte a bolsas dirigidas a áreas de alta marginación, y dos, contacto directo con líderes sociales de prácticamente todo el país.

CÓMO ACCEDER A PROYECTOS DE DESARROLLO: Una de las actividades básicas que realiza Pavón, como coordinador general de la Red Nacional de Mujeres, es la gestión de proyectos a las comunidades de las lideresas afiliadas a la Red; la operación es tan pragmática como la ya descrita arriba. Identificación de una lideresa, visita a la comunidad, propuesta y diseño de proyecto, aplicación del mismo; éstas acciones clientelares gozan de un registro cabal de cada una de las mujeres beneficiadas, pues se les pide fotocopia de documentos oficiales antes de ser favorecidas con los proyectos, como credencial de elector, CURP, acta de nacimiento e incluso comprobante domiciliar.

Una vez que se cuenta con esos documentos se hace la visita y se elabora el proyecto, como se enunció anteriormente, participan diferentes profesionistas, “tienes que recurrir a ingenieros, arquitectos que te hagan planos, a investigadores sociales que te hagan diagnósticos a técnicos que te desarrollen el proceso técnico de la estructura que quieres hacer, investigadores de escritorio para que te chequen todos los datos estadísticos y toda la investigación documental que se necesita y un contador para que te haga las corridas financieras” (P). Como se expresó líneas arriba, el CES/CIA reconoce dos posibles elaboraciones de proyectos, desde cero y la clonación. Los costos son diferentes, la elaboración de un proyecto original tiene un costo aproximado de 100 mil pesos, por el contrario, la clonación de 10 mil. Téngase en cuenta que el proyecto se estima que participe en el PROSAP de la SAGARPA, cuyo apoyo es de 150 mil pesos. Pero si se participa en otras bolsas con montos mayores, el costo por proyecto es mayor, “Como nosotros trabajamos con puro especialista, a nosotros nos dicen: *de este proyecto va a ver un monto equis*; y nosotros ya vemos con cuánto nos podemos quedar, cuánto le vamos a pagar a las personas, a esas personas que te hacen un trabajo muy específico, de muy buena calidad” (V).

Las ganancias empiezan a ser significativas cuando un proyecto original lo clonan, o reproducen, en diez ocasiones distintas, así se puede tener “un sueldo holgado, (...) depende mucho de la gestión, de cómo te muevas, de cómo se genere o busques esos recursos, y acceder a apoyos federales, digo hay un *standart* que puedes tener un buen sueldo de unos 10 mil, 15 mil pesos hasta unos excelentes sueldos de hasta 35 mil, 40 mil [mensuales]” (P).

La ventaja es que ahora trabajan con UNIMOSS y esta organización “tiene todos los contactos del mundo y te puede meter 50 o 60 proyectos de mucha lana” (V), con lo que se tendrían ganancias de todos los proyectos participantes. El CES/CIA está facultado para negociar como asociación civil o como sociedad civil, en la primera se está exenta de lucro, en la segunda no. Comenta Vázquez Guzmán: “tenemos el doble juego, eso nos da mucho más margen de acción, tenemos la capacidad de ofrecer un servicio y que nos paguen, y nosotros de dar una factura; y tenemos la capacidad de ofrecer el mismo servicio, que nos paguen y nosotros bajamos el recurso, entonces por un lado sí lucramos y, por otro, estamos cobrando nuestro servicio nada más, tenemos doble funcionalidad que nos permite adaptarnos a cualquier sector, no nada más público sino también privado, y si del privado te dicen: *es que yo no puedo trabajar contigo porque yo requiero facturas*; y si tú eres organización civil y no puedes dar facturas no se hace el trabajo, pero nosotros tenemos esa doble funcionalidad, sin ningún problema le damos la factura y ya”.

Antes de la aparición de UNIMOSS, los integrantes del CES/CIA tenían un conocimiento escaso sobre los programas del gobierno federal destinados a comunidades, de tal forma que con el establecimiento de este contacto se aumentó dicho conocimiento, al tiempo que se desarrollaron destrezas sobre la participación y la captación de los recursos. Esto es, UNIMOSS es una red de organizaciones y de liderazgos locales que gestionan proyectos para sus agremiados, la gestión cuenta con un gran apoyo, pues las mismas dependencias federales ya enunciadas le dictaminan positivamente “un cierto número de apoyos” por programa.

Poco a poco, el trabajo y la participación de Juan Pavón, y con éste del CES/CIA, al interior de UNIMOSS es más significativa. Ahora también el CES/CIA colabora directamente con las labores cotidianas de gestión de UNIMOSS, particularmente en la elaboración de expedientes de los próximos beneficiados de los proyectos. Fue destacada su participación reciente, ya que en cuatro días llegaron a Chilapa, Guerrero, y a Zitácuaro, Michoacán, y conformaron 400 expedientes de personas que serían beneficiadas en los dos próximos proyectos, “en dos días se generaron los expedientes de 400 personas, convocando para ello nada más un día antes, o sea, tenemos un grado de especialización, movilización y de sistematización muy eficientes, porque en dos días que fue un fin de semana, salimos; salió Eloy el viernes a Chilapa, Guerrero, y yo salí el sábado a Zitácuaro, Michoacán, yo regresé el mismo día, el sábado en la noche, Eloy se quedó allá directamente hasta el día lunes por la mañana y ya tenía todos esos expedientes” (P).

La forma en que lograron conformar ese paquete de 400 expedientes en escasamente cuatro días es muy sencillo, a pesar de la labor; se visita la localidad se entra en contacto inmediato con los líderes locales, en muchas regiones del país se cuenta con un padrón donde se encuentran datos personales de los mismos, y es a través de ellos que se reúnen a grupos de personas que llenan auditorios o espacios públicos locales. En estos espacios se informan que serán acreedores a determinados beneficios, frutos de proyectos de desarrollo, para lo cual antes deben proporcionar documentación oficial. No sobra decir que cada líder obtiene una retribución económica por su labor, la cual oscila entre 700 a 2 mil pesos. Es decir, se echa a andar una estructura, por laxa que sea, de representación local que es aprovechada tanto por el CES/CIA como por UNIMOSS para la obtención de fondos públicos. “Lo que pasa es que hay líderes sociales, por eso te digo que la base social es importante y las organizaciones. Ellos convocan a la gente, a partir de una comunicación efectiva y clara se convoca a la gente y se les dice que ya tengan los requisitos necesarios; en el caso de Guerrero se necesitó un traductor porque son indios que muy pocos hablan español, entonces se estuvo haciendo poco a poco, se llevó a una persona de apoyo, y entre tres personas lograron tener casi 300 expedientes en dos días, y que sí se reclamaba mucho del apoyo que debía tener porque se necesita de los avales de las comunidades ejidales, los comisariados ejidales, las autoridades del pueblo, que se avale que en realidad lo necesitan;

bueno, allá todos lo necesitan, el que todos tengan sus papeles en regla, CURPS, actas de nacimiento, que tengan un acta que son dueños de ese pedazo de tierra donde van a edificar su casa con ese apoyo o a dignificar su casa por lo menos” (P). Actualmente, estas mismas acciones continúan en diversos estados de la república, no sólo en Guerrero y Michoacán.

Una vez que se tienen los expedientes armados y los proyectos debidamente formulados, se realiza un siguiente paso, se establece relación con un “contacto”. “Bueno, una vez que está todo cubierto por nuestra parte, en los proyectos, en lo técnico y en todo, se buscan los contactos adecuados por todo lo que se ha hecho en el proceso de la vida, acercarse a las autoridades, sacarles citas, decirles cuál es la situación y crear un vínculo cercano con ellos, un vínculo de amistad o un vínculo de necesidad, pero estar ahí, que se hagan visibles, pero entonces tú ya tienes un acercamiento con ellos, lo mantienes y te pueden echar la mano, a que sean aprobados, porque sabemos cómo se maneja en México” (P). Ya con la amistad de su parte, el gestor de los proyectos tiene un paso adelante y bien puede considerar su proyecto como dictaminado positivamente por parte de los funcionarios públicos ejecutores de los programas sociales.

El gestor. El establecimiento del “contacto” es una ardua labor, requiere de paciencia, de identificar a la persona adecuada, de la cual se podrá obtener un beneficio a futuro, cultivar amistad, invitar a tomar un café, a comer, charlar, generar confianza. Esa es una de las tareas que debe realizar el gestor, además, deberá caracterizarse por otras cualidades, “se debe tener ciertas características de las personas que gestionan, porque no cualquiera puede gestionar” (P). “Yo pienso que (...) tienes que ser un buen negociador, saber cuándo estirar, cuándo aflojar, tener capacitación en el cabildeo, tener capacitación de lo que se dice más profesionalmente lo que se dice en el lobby para generar esos recursos” (P). Así pues, se caracteriza al gestor como un líder, buen negociador, con conocimiento en cabildeo, suspicaz en el lobby.

La labor del gestor, la considera Juan Pavón imprescindible para cualquier organización, ya sea formal o informal, ésta “es una función que deberían tener todas, por lo menos una

gente, que llevara esas características, fuera a negociar con senadores, con diputados, con presidentes municipales, con el presidente de la república, con secretarios de Estado, entonces hablar su lenguaje, comer lo que ellos saben, comer de su sabiduría (...) saber entender su lenguaje, sus códigos, su trabajo, todo, todo lo que es un político, sus intereses también, ellos se mueven por intereses, y tú qué les ofreces también en esa negociación; o sea es un cabildeo muy fuerte” (P). Se agrega a las cualidades del gestor un conocimiento amplio en la gramática de los políticos, de los servidores públicos, y un conocimiento de los intereses detrás de los actores.

El apoyo. La gestión actual que lleva a cabo la mancuerna CES/CIA y UNIMOSS consiste en brindar un apoyo económico o en especie a las comunidades atendidas, el cual se estima en un monto aproximado de 4 mil 800 pesos por familia¹⁴⁷, el propósito es que éste sea utilizado ya sea para autoconstrucción o para implementar mejoras en su hogar. Es una costumbre que el día en que se otorga el recurso se realiza una ceremonia en la que participan los gestores de los proyectos, representantes de las organizaciones, los líderes sociales y eventualmente se invita a algún funcionario operativo del programa federal. Esta ceremonia es videograbada y fotografiada, con estos materiales se constata los logros de los proyectos y se da fe de la entrega de los recursos.

La mayor parte de los proyectos que se gestionan, desde que el CES/CIA inclinó sus preocupaciones hacia temas agrarios, provienen de los fondos públicos del PROSAP, FAPPA y PROMUSAG. La participación para acceder a los beneficios del PROSAP es muy restringida, “porque es muy cerrada esta participación y cuando logras acceder ya tienes recursos cada año, pero es muy difícil acceder a menos que tengas mucha calidad en el trabajo que haces y un apoyo de una mano santa que te eche la mano allá, porque es impresionante el que puedas entrar, más para organizaciones pequeñas o medianas que apenas estamos creciendo” (P). El PROSAP se orienta a beneficiar a las organizaciones sociales agropecuarias y pesqueras; donde los requisitos básicos para el acceso a esta bolsa es la entrega, en la respectiva delegación de la SAGARPA, de una solicitud de apoyo, copia

¹⁴⁷ La dependencia que libera el recurso es la SEDESOL junto con FONAP, no se especificó el programa público.

del acta constitutiva con sus estatutos debidamente expresados y el nombramiento vigente de sus representantes, copia del RFC y una carta compromiso donde se exponga no ser beneficiado por el mismo programa. Una vez obtenido el recurso, éste es utilizado para el “fortalecimiento institucional tanto de la organización como de nosotros mismos para poder generar el demás trabajo, y en la elaboración de proyectos para que una vez que se tengan hechos que nos lo paguen, y no que la gente lo pague” (P).

El FAPPA se dirige a grupos de campesinos que no tengan ni usufructúen tierra social o privada, que habiten en núcleos agrarios y que cuenten con un proyecto productivo, éstos pueden ser organizaciones sociales o civiles. Los requisitos son la presentación de una solicitud de apoyo y un proyecto productivo en los términos que se establece en la convocatoria y en las reglas de operación. En este programa, se necesita que participen organizaciones ya constituidas formalmente, personas morales con obligaciones ya específicas, como organizaciones civiles, cooperativas, sociedades de solidaridad social. Los montos a los que se puede acceder son de hasta 500 mil pesos por proyecto. Para participar en la convocatoria, “se abre dos veces la ventanilla, tiene uno que formarse, y nosotros no nos formamos, se forma la gente, muchas veces se mantienen formados desde un mes antes, (...) [tenemos] información privilegiada al estar en esas esferas, para ser de los primeros, entonces es el trabajo que se tiene que hacer, porque sabemos, por experiencia propia, que aunque tengas muy buenos trabajos, pero no tienes una buena gestión o un buen negociador dentro de las altas esferas, nada más no pasas” (P).

El PROMUSAG está orientado al beneficio de mujeres ejidatarias, comuneras, posesionarias y avecindadas, reconocidas por sus núcleos agrarios y/o a las hijas de éstas o, en su caso, a quien la titular del derecho agrario designe para tal efecto. Estos núcleos ejidales no deben exceder los 2 mil 500 pobladores, esto es, es un programa que se dirige a personas no agrupadas formalmente, sólo se requiere de conjuntos de entre 5 a 9 mujeres que sean capaces de generar un proyecto local. Éstas pueden participar presentando una solicitud de apoyo, atendiendo los lineamientos expresados en la convocatoria y en las reglas de operación; en las representaciones agrarias regionales, justificar social y

económicamente la necesidad del apoyo y la presentación de un proyecto a realizar, así como constituir un grupo de mujeres representativo de la comunidad. En cuanto a los montos, “esos proyectos de PROMUSAG, que se destinan hasta 180 mil pesos por proyecto que son 9 mujeres de ahí una bolsa de 20 mil máximo por mujer, aunque se puede pedir menos recursos para proyectos de menor envergadura, que puede ser de 50 mil pesos que pueden auxiliar 20, pero no resulta productivo, entonces nosotros vemos la viabilidad de los proyectos y que le sea rentable a la gente también para que no se desesperen y generen nuevas expectativas de desarrollo” (P).

En ambos programas, el papel del CES/CIA consiste en la identificación de los grupos locales, su conformación a través de los liderazgos sociales, la elaboración, gestión e, incluso, aplicación de los proyectos. La gestión con los funcionarios públicos es un elemento que se destaca constantemente, “te puedo decir que (...) vamos a tener una cita con el Subsecretario de Política Sectorial de Reforma Agraria, son eventos en los que tú, a partir del propio acercamiento y de que te abres brecha a partir de cómo puedes llegar a platicar a esas instancias por un peso político, por la calidad del trabajo que presentas y por mucho apoyo de los contactos que tienes a lo largo de la vida, entonces ahí viene el trabajo de la gestión porque no sólo es cumplir con los requisitos, porque nosotros hacemos lo que nos toca y lo que a la gente le toca, hacerlo bien, y después viene el trabajo, nada más de fortalecer la toma de decisiones en la institución que la gestión, pero nosotros cumplimos al cien por ciento con las reglas, tanto en la comprobación como en la elaboración de esos proyectos” (P).

La aplicación del proyecto. La aplicación del proyecto sigue los trazos ya enunciados, “Nosotros partimos de inicio en ubicar un líder local (...) Ellos hablan con la gente y se genera un proceso de que es él el intermediario local o nuestro representante (...) y luchar porque se haga realidad sus sueños ¿no?”. No sobra subrayarlo, pero “el fin último de todo proyecto productivo no es el dinero, el fin último es el desarrollo de la familia o el desarrollo de las familias que participan en esos grupos, entonces para eso necesitas capacitación de desarrollo humano, capacitación de sensibilidad social, de trabajo en

equipo y fortaleza, porque muchas veces por eso fracasan los proyectos, porque el fin último es el dinero y cuando llegan los recursos se reparten el dinero y se van, en cambio lo que nosotros creemos y hacemos y trabajamos por eso es que el fin último sea el desarrollo de las familias, el desarrollo de la comunidad y el desarrollo, por lo tanto, de un México más justo ¿no?” (P).

El gobierno federal destinó, en sus diversos programas e instituciones, un monto de mil 180 millones 655 mil 599 pesos en el año de 2003¹⁴⁸. La operación es simple: destinar recursos públicos federales, destinados al desarrollo social a organizaciones civiles para su aplicación y administración. Particularmente vemos un caso, una organización civil, UNIMOSS, creada desde el gobierno federal, que a través de viejas prácticas, como el corporativismo y la activación de redes clientelares, busca respaldar políticas implementadas por el gobierno e, incluso, orientar el voto electoral.

Por otro lado, se observó que el acceso y otorgamiento de recursos públicos a organizaciones civiles, no es ajena a actos discrecionales. No sólo es necesario cumplir con la normatividad expresada a través de las reglas de operación de cada programa federal, además, se hace necesario contar con un “contacto” que pueda garantizar la asignación del recurso. O bien, participar estrechamente con organizaciones que cuenten con la simpatía del gobierno federal. Por último, se observó nuevamente la activación de una estructura corporativa de participación donde circulan los fondos públicos de la cúpula a la base social. Dicha estructura es transversal y tiene como parte de sus elementos a organizaciones civiles, instituciones públicas, profesionistas y líderes sociales.

4.5. LAS ORGANIZACIONES CIVILES PRODUCEN EMPRESAS

Uno de los aspectos que merece ser destacado, debido a su particularidad, es cómo una organización civil es capaz de producir una empresa; cómo los integrantes de una

¹⁴⁸ Cf. Sergio García (coordinador): *Fondos federales para apoyar proyectos de las organizaciones de la sociedad civil*, CEMEFI, México, 2003, p.102.

organización civil, que teóricamente se presume alejada de la colonización del mercado y del poder, un buen día deciden ser participes de la lógica mercantil.

Los integrantes del CES/CIA se han acercado a un nuevo espacio antes no explorado, un terreno donde comienzan a familiarizarse con términos gerenciales como innovación, emprendimiento, competencia, *fundraising*, *coaching*, entre otros; “ahora una nueva estrategia que estamos implementando es la generación de incubadoras de negocios de jóvenes, porque creemos que México necesita emprendedores, como nosotros lo fuimos alguna vez y que ahorita que hemos recorrido el camino queremos facilitarle un poco el trabajo a los chavos, y que generen un México más competitivo, un México más abierto y que generen riqueza ¿no? a partir de esto” (P). La organización civil, entonces, se traslada ahora al terreno de la incubación de negocios, pero este giro cobra valor en la medida que se observa al CES/CIA como una organización que ya había dado los primeros pasos en el terreno mercantil. No sólo es incubadora, también ya era empresa, creadora de marketing social y comercial.

Este giro tampoco puede entenderse sin la relación con UNIMOSS, la cual incorpora esta actividad a sus tareas cotidianas poco después de la integración de Juan Pavón. La incubadora de negocios representa para UNIMOSS y para el CES/CIA la posibilidad de continuar sus trabajos no sólo con líderes campesinos, sino principalmente, con jóvenes del medio urbano, preparatorianos y universitarios de diferentes ciudades del país.

En el caso de la Red de Mujeres, las incubadoras se dirigen a las mujeres del sector agrario; la idea es que pequeños grupos de mujeres sean capacitadas en las incubadoras y que adquieran conocimientos y herramientas técnicas con la finalidad de constituir su propia empresa. La metodología de intervención para esta actividad es ya conocida, pues ha sido expuesta líneas arriba, identificar liderazgos sociales y contribuir a la realización de grupos de mujeres en las comunidades a trabajar. UNIMOSS y CES/CIA obtendrán financiamiento por parte de diversas secretarías de estado para tal cumplimiento, como Secretaría de Economía y SAGARPA. Comenta Eloy: “conocemos a las líderes, porque a nosotros, a veces se nos presenta la oportunidad, porque una vez nos invitaron a un curso taller de

Bancomer para exportar, nosotros tenemos contacto con España, tenemos conocidos, que te pueden echar la mano y nosotros hemos detectado la posibilidad de hacer negocios, porque tenemos la base social a nivel nacional, ahí tenemos a todos los productores, esa es una oportunidad que nosotros estamos detectando y nosotros ahí podemos hacer negocio, vamos a beneficiarnos como organización y vamos a beneficiar a las mismas mujeres, entonces hay que tener esa habilidad para detectar la oportunidad, si no tienes la habilidad para detectar la oportunidad se te pueden presentar muchas y no las vas a detectar... eso lo aprendimos de un cuento que leí de un queso [*Quién se ha llevado mi queso*¹⁴⁹]...”(V). Las redes sociales en las cuales tiene presencia el CES/CIA ya se han extendido hasta España, donde actualmente exportan productos agropecuarios y artesanales producidos por mujeres empresarias; la intención básica para los integrantes de la organización, comentan, es generar sus propias oportunidades, sus propias áreas que servirán como proveedoras de insumos y recursos. El CES/CIA constantemente adopta espectros cada vez más amplios de poblaciones a atender, actividades a realizar, organizaciones con las cuales colaborarán o trabajarán, todo esto, para mantener siempre presente una opción de entrada de recursos.

Los jóvenes como potenciales empresarios serán capacitados ahora en las incubadoras de negocios, esto es, no sólo atenderán a mujeres del sector agropecuario, sino también a los jóvenes. Esta línea ha sido muy subrayada por el gobierno federal panista, y viene a ser el corolario de la privatización del campo mexicano, ahora el joven campesino se convierte en empresario. A estas políticas contribuye hoy en día el CES/CIA a través de la capacitación técnica.

Las incubadoras de negocios, al tiempo, jugarán dos papeles, por un lado, generarán grupos empresariales en diferentes entidades del país y, por otro, estos grupos se integrarán a la estructura generada por el CES/CIA, es decir, los grupos ya conformados se constituirán en representaciones de la organización; “estamos planeando el que se lleven a cabo y se

¹⁴⁹ Historia muy conocida por ser vehículo de un mensaje de motivación, donde dos ratones y dos hombres salen todos los días de sus hogares en búsqueda de queso, el cual se haya en una reserva; al terminarse, sólo los ratones son capaces de volver a buscar más queso en otros lugares, los hombres, por el contrario, se lamentan por la pérdida sin ser capaces de sobreponerse y buscar nuevos recursos. Además de motivar a la búsqueda de nuevos horizontes de acción, la historia transmite una moraleja donde sólo aquellos que son capaces de buscar y asumir los riesgos son los que recibirán los satisfactores deseados.

asienten en la zona delegaciones de Prometeo como incubadoras de negocios a nivel de los estados, con alianza con las propias organizaciones que se tienen, o sea, potencializar los recursos cuando los recursos son mínimos” (P).

4.6. CÓMO CONSEGUIR PODER ASIGNADO Y FORMAR UNA APN

Además de que la organización civil ha incursionado en el mercado, tiene en mente pisar abiertamente otro terreno que no le es ajeno, la política institucional, “también tienes que saberle a la política y ser lo que debe de ser una organización, porque el fin último de las organizaciones civiles como movimientos de la sociedad civil es incidir en la política pública, porque vivimos dentro de la sociedad civil y trabajamos y sentimos el ejercicio de las políticas públicas, entonces sabemos desde dónde es, qué se siente y cómo podemos mejorar esas políticas públicas, todas las organizaciones deberíamos de tener esa visión, de ejercer nuestro derecho a opinar y a crear política pública, y por eso debemos tener esa capacitación necesaria como para acercarnos a políticos, entonces debes convertirte también en un político, entenderlo...” (P).

El primer paso ya se ha dado, contar con la simpatía de diferentes líderes sociales del país, simpatía que ha sido cultivada principalmente por Juan Pavón en su gestión de proyectos a las comunidades donde ejercen sus liderazgos. Un segundo paso es el fortalecimiento de la estructura donde participa el CES/CIA, que cuenta con la presencia, además de los líderes sociales, de mujeres y jóvenes empresarios y de organizaciones civiles. Es a través de ellos que se espera contar con poder asignado suficiente para conformar una plataforma que sirva al dirigente de UNIMOSS para presentarse como presidente de una Agrupación Política Nacional (APN), y a Juan Pavón con una secretaría “de peso” en la agrupación. UNIMOSS echará manos de aquellos beneficiados de sus gestiones, de sus agremiados, de aquellas organizaciones civiles con quienes hace trabajo de red, así como sus influencias políticas para recabar las firmas necesarias y constituirse en una APN.

4.7. CONCLUSIÓN

El CES/CIA nació de una preocupación común entre compañeros de escuela, la difusión y producción de conocimiento mediante acciones orientadas a generar desarrollo social sin ánimo de lucro. Esta intención original cambió con el propósito de abrir la oferta de trabajo; se pasó del conocimiento al marketing, de la filantropía a la lógica de mercado. La transición estructural fue de una unidad de identidad a una centralizada.

La estructura autoorganizativa del CES/CIA ha sido una estructura, formalmente explícita, centralizada de mayoría, donde destaca la presencia de un subgrupo que centraliza el poder, expresado por un comité directivo cuyos integrantes están sometidos a controles instituidos de temporalidad y rotación de cargos. La unidad cuenta, entonces, con poder individual ejercido por cada uno de los integrantes, poder otorgado ejercido recíprocamente en tareas de coordinación y poder asignado de los integrantes al comité directivo. La competencia por acceder a algún cargo o función del comité directivo es nula o escasa, pues el poder concentrado no es mucho –de doce integrantes normalmente– y no hay muchos estímulos significativos, ni prestigio ni remuneración económica adicional. El diseño formal cuenta con pocos niveles, la asamblea general, el comité directivo, los departamentos y el resto de los integrantes, máximo cuatro.

La incorporación de nuevos integrantes se ha hecho básicamente a través de lazos de amistad, cumpliendo simultáneamente con un perfil idóneo, que exige el compromiso a ciertos valores. Tanto la amistad como el perfil, así como la capacitación laboral a la que se someten a los nuevos integrantes para la ejecución de las acciones, son elementos de control e integración, aspectos que buscan incorporar a nuevos miembros manteniendo la unidad y la operación de la asociación. Mediante la influencia de los lazos amistosos, así como de las figuras que concentran poder, se solucionan posibles conflictos existentes al interior de la unidad, más allá de que debiera existir una normatividad explícita para tales aspectos.

Además de que se integraban nuevos miembros durante la ejecución de las acciones, la estructura organizacional formalmente explícita daba paso a nuevas estructuras no formales, más laxas. Cada integrante, por ende, cumplía dos o tres papeles, uno, reconocido en la estructura que valida el acta constitutiva; un segundo e incluso un tercero o más, en la realización de las actividades. En algunos casos, el mismo presidente puede figurar en una posición superordinada al resto de los integrantes, como en su función al frente de la organización, y en algunos casos ocupa una posición subordinada, como capturista dependiente del coordinador del proyecto, o bien, ha desempeñado papeles de reciprocidad en actividades de coordinación. Es decir, las jerarquías dan paso a la coordinación.

Las juntas de trabajo cubren dos aspectos importantes, uno conceptual y otro práctico. En el primero se actualiza un marco de referencia donde cada propósito, cada coordinación, cada asignación y delegación de poder encajan proporcionando sentido y certidumbre a la actividad que cada integrante desempeña, así como el rol de éstos frente a la autoridad interna. En cuanto al aspecto práctico, dicho marco de referencia proporciona certidumbre a las acciones a ejecutar por cada uno de los miembros, pues vienen acompañadas del consentimiento de todos los miembros. Así pues, se actualiza el poder asignado al comité ejecutivo, se concede poder, obligaciones y responsabilidades recíprocamente, se delimitan las acciones de la unidad y en general se dota de certidumbre a los actos, las funciones y las facultades de cada persona. Es mediante lo anterior cómo cada uno de los individuos toma un papel y un nivel al interior de la unidad.

La división técnica y social del trabajo adquiere sentido y certidumbre a partir de la relación que se tiene con la figura centralizadora del poder, o bien, de las actividades a ejecutar en el marco de un particular proyecto. Respecto a la formalización de las actividades, ésta se lleva a cabo de dos maneras, ya sea por un ordenamiento formal, o bien, por la delegación de la asamblea general o el presidente de la organización, que exige obligaciones concediendo arbitrariamente responsabilidades a cada integrante.

El establecimiento de un orden de acciones, objetivos y principios, los cuales se exponen y actualizan cotidianamente, opera como elemento de coordinación y control a fin de

mantener la integración de la unidad en cuanto a sus estructuras autoorganizativas. La observación de la unidad muestra que posee una estructura de gobierno vertical, reconocida formalmente, y otra estructura de coordinación durante la ejecución de las acciones. Por otro lado, expresa la necesidad de abrir preocupaciones, acciones y temas a atender, con la intención de procurarse de cuanto recurso esté disponible, lo que exige una mayor flexibilidad estructural en su unidad.

Actualmente, la mayor parte de donde han obtenido sus recursos es de las instituciones públicas del gobierno federal, donde éstas destinan montos económicos dirigidos al desarrollo social mediante acciones implementadas por organizaciones civiles. Lo que ha contribuido al mantenimiento de viejas prácticas, como el corporativismo y la activación de redes clientelares.

El acceso y otorgamiento de recursos públicos a organizaciones civiles, no es ajena a actos discrecionales. No sólo es necesario cumplir con la normatividad expresada a través de las reglas de operación de cada programa federal, además, se hace necesario contar con un “contacto” que pueda garantizar la asignación del recurso. O bien, participar estrechamente con organizaciones que cuenten con la simpatía del gobierno federal. Se observó nuevamente la activación de una estructura corporativa de participación donde circulan los fondos públicos de la cúpula a la base social. Dicha estructura es transversal y tiene como parte de sus elementos a organizaciones civiles, instituciones públicas, profesionistas y líderes sociales.

CAPÍTULO 5. UNIÓN NACIONAL DE ORGANIZACIONES REGIONALES CAMPESINAS AUTÓNOMAS, AC.

5.1. LOS ORÍGENES

A fines de la década de 1960, un grupo de amigos muy cercanos, que habían participado en las brigadas “Emiliano Zapata” del movimiento de 1968, estudiantes de las facultades de economía e ingeniería en la UNAM, sentaba las bases, a través de un documento titulado “Hacia una política popular”, de un grupo conocido como Política Popular, los Pepes o Línea de Masas. Destacaban en el grupo Raúl y Carlos Salinas de Gortari, Hugo Andrés Araujo de la Torre, Gustavo Gordillo de Anda, Alberto Anaya, Emilio Lozoya Thalmann y Adolfo Orive Bellinguer, quien fuera alumno y más tarde profesor en la Escuela Nacional de Economía. Todos ellos simpatizantes del maoísmo, fueron fuertemente influidos por la Revolución Cultural Proletaria China y la Revolución Vietnamita; consideraban que el poder está en las masas, que todo sale de ellas, y que los ideólogos, estrategas y tácticos de un movimiento, no deben asumir formal ni visiblemente el mando, sino evitar exponerse y mantenerse en la sombra; de tal manera que el control del movimiento se realizaría a través de la manipulación de las asambleas¹⁵⁰.

Política Popular fue un grupo muy activo, conformó diversas brigadas de base que realizaron trabajos en comunidades indígenas de los estados de Guerrero, Oaxaca, Chiapas, Durango, en las ciudades del norte de la república como Torreón, Monclova y Monterrey, así como en la Huasteca de Hidalgo. Se partió de la idea de que la revolución era una lucha organizada desde las bases y de largo aliento, en la que deberían de participar grandes núcleos de población. En 1972, Araujo de la Torre, como parte de las acciones de Política Popular, fundó la colonia proletaria “Tierra y Libertad” en Torreón, Coahuila, y replicó la experiencia en diversas colonias proletarias. Anaya, que llegaría a ser el presidente del Partido del Trabajo, hizo lo mismo en Monterrey; en estas experiencias se dotó de leyes y

¹⁵⁰ Guillermo Correa: “Relato del jesuita Mardonio Morales, quien teme que, con la represión, destruyan la obra del obispo Samuel Ruiz”, en *Proceso*, México, 13 de septiembre de 1993.

autoridad a cada una de las colonias fundadas bajo los lineamientos maoístas elaborados por Orive Bellinguer¹⁵¹. El esquema de acción fue básico, organizar conjuntos de pobladores, involucrar ideología maoísta y reclutamiento de cuadros que serían usados para acciones posteriores, ya sea de invasión de tierras o presión a instancias públicas o grupos sociales. De esta manera se fueron desarrollando cooperativas, uniones ejidales o centros de producción, según las necesidades de cada región; una vez organizada la población intervenía la ideología política maoísta y eventualmente la movilización. Para esto se contaron con grupos de asesoría, generalmente discretos, no visibles, como lo demandaba su línea ideológica.

Junto a la fundación de colonias, Política Popular encaminó sus acciones al terreno de la representación laboral. Orive Bellinguer organizó una huelga contra la empresa Tabamex, en el estado de Nayarit; Araujo de la Torre, el 22 de abril de 1976, encabezó la huelga de trabajadores de la vitivinícola Batopilas, Coahuila, en demanda de salarios y adeudos. Más tarde, en el mismo año, en compañía de los Salinas, invadió las tierras de la empresa y logró que se transformara en ejido. Fue un movimiento de gran magnitud, al igual que el de la Coalición de Ejidos Colectivos de los Valles del Yaqui y Mayo en Sonora¹⁵², que fue tomado en cuenta como una destacada lección de participación popular. De esta forma se conjuntaron dos sectores sociales, ambos de vital importancia para construir un movimiento de mayor envergadura, el proletario y el campesino. Un año más tarde recibieron la visita del obispo Samuel Ruiz, quien quedó impresionado de buena manera por la organización y los logros del grupo. Meses después, los integrantes de Política Popular realizaron trabajo conjunto con el obispo en San Cristóbal de las Casas, Chiapas, bajo el propósito de replicar la experiencia en el sur del país.

Política Popular, ya integrada por diversos movimientos sociales, colonias populares y grupos sindicalizados, comenzó a escindirse; por un lado, se formó un grupo que deseaba la conformación de un partido político para llevar la participación a la arena electoral, por otra

¹⁵¹ No sólo fue vital su experiencia en organización de movimientos sociales en México, sino su paso por la República Popular de China donde aprendió técnicas de organización popular, mientras realizaba una especialización académica. Emilio Lozoya Thalmann también viajó al lejano país de oriente.

¹⁵² Gustavo Gordillo de Anda se convertiría en el consultor de proyectos de vivienda rural y organizaciones de productores de esta Coalición.

parte, el resto de los integrantes se inclinaba a seguir con la fórmula de los movimientos de masas. Lejos de plantear un problema, lo anterior fue aprovechado por el mayor de los Salinas.

Lozoya Thalmann, como Subsecretario de Previsión Social en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, en la administración de Miguel de la Madrid, Director General del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales para los Trabajadores del Estado (1988-1993), Secretario de Energía, Minas e Industria Paraestatal (1993-1994) y Raúl Salinas, como director de Caminos Rurales de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (1977-1981), director general de Distribuidora e Impulsora Comercial Conasupo (1985-1988), y más tarde como el Coordinador del Sistema de Evaluación del Programa Nacional Solidaridad, PRONASOL, (1989-1991), apoyaron con recursos públicos a Política Popular. Raúl comenzaba su carrera a la presidencia de la república construyendo con sus viejos amigos, y aprovechando las dos vertientes predominantes de Política Popular, diversas agrupaciones sociales; un partido político como el Partido del Trabajo, que sería dirigido por Anaya; y dos agrupaciones de movimientos sociales, Antorcha Campesina¹⁵³ y la Unión Nacional de Organizaciones Regionales Campesinas Autónomas, AC (UNORCA).

Carlos Alejandro López, amigo universitario de Raúl Salinas, trabajaba en el programa CONASUPO-COPLAMAR cuando Raúl y Araujo de la Torre le pidieron su apoyo para fundar UNORCA, la propuesta era que él se desempeñara como coordinador financiero. El dinero provino de las dependencias públicas que dirigían tanto Raúl como Lozoya Thalmann, de la misma manera se canalizaron recursos para Antorcha Campesina y Política Popular¹⁵⁴.

¹⁵³ Antorcha Campesina obtendría su reconocimiento oficial de pertenencia al PRI el 28 de octubre de 1988, ya no para apoyar a Raúl, pero sí a su hermano Carlos. Manuel Camacho Solís, secretario general del partido, les otorgaría el registro número 220 del sector agrario priísta, y les reconocía su aporte y fortalecimiento electoral a la causa priísta. Aquiles Córdova Morán, dirigente nacional antorchista, había sido relacionado estrechamente a Raúl Salinas en actos públicos durante el sexenio de Miguel de la Madrid, y había sido acusado, junto con la organización, de ejecutar acciones de corte fascista y de más de 600 asesinatos. Véase en Guillermo Correa y Antonio Jaquez: “La Laguna, ejemplo de la corrupción con que la CNC controla el campo”, en *Proceso*, México, 28 de noviembre de 1988.

¹⁵⁴ Roberto Vizcaíno: “La historia detrás del mito”, 9 de mayo de 2006, consultado el 7 de junio de 2007 en www.lacrisis.com.mx

Así, en marzo de 1985, veinticinco organizaciones rurales de base ejidal, del norte, centro y sur del país, operaron como las fundadoras en Cuetzalan, Puebla, de la UNORCA¹⁵⁵. Entre los fundadores destacaban algunos integrantes de Política Popular, entre ellos Gordillo de Anda y Araujo de la Torre. El interés básico, se dijo, fue el tránsito de la lucha por la tierra a la apropiación autónoma del proceso productivo; de la producción a la comercialización de los insumos agropecuarios.

Desde su fundación, la UNORCA ha sido muy activa, pero fue a raíz de la inconformidad por la baja en los precios de garantía en el campo, en octubre de 1988, principalmente del maíz, lo que unificó a las organizaciones campesinas, tanto independientes como oficialistas, a realizar un frente contra la política agropecuaria de Miguel de la Madrid. Ante lo cual la UNORCA tomó un importante liderazgo e hizo un llamado a la conformación del Frente Nacional Agropecuario, a través del cual se realizaron diversas movilizaciones con el propósito de hacer presión al gobierno sobre la defensa de los productos del campo. En Tabasco y Campeche hubo bloqueos de carreteras, en Guanajuato se tomaron las instalaciones de la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos (SARH), en Zacatecas se mandaron escritos dirigidos al presidente de la república; el Frente Democrático Campesino (FDC), por su parte, tomó bodegas de la CONASUPO. Por otro lado, se determinó que los productores sólo sembrarían para el autoconsumo para hacer presión en los precios del mercado¹⁵⁶.

Por otra parte, la Confederación Nacional Campesina (CNC) sufría un fuerte desgaste y una severa crisis de representación y legitimidad más importante desde su fundación; simpatizantes, integrantes y analistas denunciaban corrupción al interior, particularmente del dirigente nacional Héctor Hugo Olivares Ventura, y carencia de “auténticos líderes”. Incluso surgió un fuerte rumor de la posible desaparición del organismo campesino, pero de los 70 diputados federales integrantes de la CNC ninguno fue capaz de brindar certidumbre

¹⁵⁵ Fue posible hacer converger a las organizaciones fundadoras gracias a compartir una serie de preocupaciones comunes, tales como precios de garantía por la tierra y acceso a créditos para el campo. Entrevista a Servando Olivarría, Miembro de la Comisión Ejecutiva Nacional de la UNORCA, diciembre de 2006 (SO).

¹⁵⁶ Véase: “El PRI y la oposición de acuerdo: injustos los nuevos precios oficiales”, en *Proceso*, México, 17 de octubre de 1988.

al instituto y despejar los rumores sobre su posible desintegración. En este panorama, se subrayaba el nacimiento de nuevas organizaciones que empezaban a retomar la defensa y representatividad del sector campesino, tal fue el caso de Antorcha Campesina y UNORCA, ambas ya afiliadas al organismo campesino. A pesar de ser integrantes de la CNC, para los unorquistas, su organización abrió el camino a un movimiento campesino más plural y descentralizado. Con el tiempo, la UNORCA, con una buena capitalización de su poder, se convirtió en un interlocutor a considerar en el diseño y ejecución de programas federales destinados al campo mexicano.

5.2. LAS REFORMAS AL 27 CONSTITUCIONAL Y LA FIRMA DEL TLCAN.

Hugo Andrés Araujo de la Torre tomó el mando de la UNORCA y asumió el liderazgo de la población ejidal de Batopilas, y el 11 de febrero de 1988 recibió en esa población al candidato Carlos Salinas de Gortari, con quien pasó una noche durante su campaña presidencial. Poco antes, en enero de 1988, Salinas convocó a las organizaciones de campesinos a conformar el Congreso Agrario Permanente (CAP); se agruparon al interior del CAP, el Movimiento Nacional de los 400 Pueblos (MNCP), la CNC, la Central Campesina Independiente (CCI), el Consejo Agrarista Mexicano (CAM), la Unión General de Obreros y Campesinos de México Jacinto López (UGOCM-JL), la Alianza Campesina del Noroeste (ALCANO), la Central Campesina Cardenista (CCC), la Central Independiente de Obreros Agrícolas y Campesinos (CIOAC), la Coalición de Organizaciones Democráticas de Uniones Campesinas (CODUC), la Unión General Obrero, Campesina y Popular (UGOCP), la Unión Nacional de Trabajadores Agrícolas (UNTA) y la UNORCA. Para mayo del mismo año, el CAP se erigía como el intermediario, o el espacio de interlocución por excelencia, entre el gobierno federal y los campesinos mexicanos. Una vez más, a través del CAP, se buscó desde el gobierno central estructurar la participación de los campesinos, así como conformar una fuente de votos segura y confiable.

Debido a la estrecha relación entre Carlos Salinas y algunos fundadores de la UNORCA, la organización fue reconocida como oficialista, priísta o salinista, a pesar de que algunos unorquistas reconocieron su apoyo electoral a Cuauhtémoc Cárdenas Solórzano. De hecho, Cárdenas coqueteó tanto en 1988 como en 1994 con la UNORCA; el propósito fue claro, apoyo electoral¹⁵⁷. Al interior de la organización, entonces, se llegaron a dibujar dos grupos, salinistas y cardenistas; lo que provocó la tensión entre ambos y una suerte de solución al abandonar la organización los principales hombres cercanos al presidente de la república e incorporarse a su gabinete. Gustavo Gordillo de Anda se convirtió en Subsecretario de Política Sectorial y Concertación de la SARH, Hugo Andrés Araujo de la Torre se incorporó al desarrollo de la política campesina y ocupó la Coordinación de Uniones de la CNC. Sin embargo, la relación de éstos con la UNORCA no fue rota del todo, fue explotada para obtener información de primera mano sobre las acciones del gobierno en torno al campo; esto dio una lección a los unorquistas, a partir de ese momento se tomó conciencia de que entre los dos grupos se podían sacar provecho, y así fue.

El grupo fundador de la UNORCA puso aún más énfasis en que la organización era, como su nombre lo dice, *autónoma* y no *independiente*; se rechazó el adjetivo “independiente”, pues por éste se entiende básicamente una confrontación con el Estado, por el contrario, con el adjetivo “autónoma” se subrayaron dos aspectos, uno económico y otro político. En cuanto a lo económico, se alude a la autogestión económica, a la apropiación del proceso productivo por parte de los productores; en cuanto a lo político, se alude no a un enfrentamiento con el Estado, sino a la posibilidad de un acuerdo evitando la cooptación. Así, la UNORCA, según sus integrantes, no se privó de relacionarse con el gobierno en turno sin verse necesariamente como oficialista y obtener beneficios sectoriales de diversas fuerzas políticas.

¹⁵⁷ No sólo Cárdenas se acercó en 1988 a la UNORCA, también lo hizo el ingeniero Heberto Castillo, candidato presidencial por el PMS, quien en un mitin agrario llevado a cabo en Álamo, Veracruz, en enero de 1988, tuvo el propósito fundamental de agrupar en una central unitaria e independiente a organizaciones campesinas; las que nutrirían con su voto las aspiraciones presidenciales del ingeniero. Entre las convocadas se encontraba la CIOAC, la Unión de Trabajadores del Campo (UTC), la UNTA, el MNCP, además de la UNORCA. Véase Guillermo Correa y Gerardo Galarza: “Se olvidaron del PRI. Eli de Gortari, Heberto y Cuauhtémoc, todos contra todos”, en *Proceso*, México, 11 de enero de 1988; y Luis Hernández Navarro: “UNORCA: 20 años”, en *La Jornada*, México, 22 de marzo de 2005.

Con Salinas en el poder prácticamente todas las organizaciones campesinas le otorgaron su reconocimiento, lo que implicó avalar un fraude electoral, alinearse a los dictámenes del nuevo gobierno y legitimarlo. Por otro lado, otras organizaciones de campesinos eran seguidoras de Cuauhtémoc Cárdenas, pues vieron en él dos posibilidades, sacar al PRI del gobierno y hacer nuevamente posible el reparto agrario y reivindicar al sector, colocándolo en el lugar privilegiado de interlocutor del Estado, tal y como lo hiciera su padre el general Lázaro Cárdenas del Río. Sin embargo, el apoyo campesino comenzó rápidamente a rendir mayores frutos a Salinas.

El 14 de noviembre de 1988, la presidencia de la república del gobierno salinista dio a conocer un programa compuesto por cuantiosas cantidades de dinero cuyo destinatario fueron las organizaciones campesinas, con estos recursos las organizaciones pudieron cubrir sus cuotas de demandas y solicitudes; la cantidad, 14 billones de viejos pesos. Además, con dicha oferta se buscó crear condiciones favorables para las reformas al 27 constitucional.

Básicamente las reformas al artículo 27, según los salinistas, consistieron en darles su cartilla de mayoría de edad a los campesinos, con lo que éstos podrían conducirse sin la tutela del Estado. Las reformas se suscribieron a las políticas implementadas desde el sexenio de Miguel de la Madrid que buscaron la privatización de las funciones públicas; con esto, se buscó redefinir y justificar legalmente la existencia o la creación de las medianas y grandes propiedades (neolatifundismo); modificar el estatus legal de la propiedad social (ejidos y comunidades) para abrir la posibilidad de transformarla en propiedad privada (que es una forma de alimentar el nuevo latifundismo); y cancelar el reparto agrario. Esto es, las reformas al 27 constitucional buscaron suprimir el reparto agrario, los apoyos estatales a los productores del campo, cancelar el derecho de los campesinos a recibir una dotación de tierras por parte del Estado, privatizar ejidos y comunidades, permitir a los campesinos alquilar las tierras ejidales, y reducir la intervención estatal en todos los procesos que tienen que ver con el ejido.

El 8 de octubre de 1991, los integrantes del CAP denunciaron que la política agropecuaria salinista buscaba privatizar el ejido; denunciaron que el presidente no debía suspender el reparto agrario, pues se hallaba bajo un mandato constitucional que así se lo exigía, más aún cuando había 3 millones de solicitantes de tierras. Por tal motivo, exhortó a las organizaciones que la integraban, entre ellas a la UNORCA, a sumarse a las movilizaciones y luchas campesinas, así como a diseñar un programa integral que tuviera como principales directrices la capitalización del campo, la apertura de opciones para la aplicación de proyectos productivos y la protección de la vida en comunidad.

Ante el llamado del CAP, inmediatamente se deslindó una de las organizaciones que la integraban, la CNC, a través de su dirigente nacional, el senador priísta Maximiliano Silerio Esparza. Él fijó la postura de la confederación, la cual reconocía al ejidatario como propietario de la parcela, respaldaba la idea de suprimir la calidad de inalienable, intransferible e imprescriptible que tenía la tierra según la constitución, y, en general, apoyaba las reformas al 27 constitucional. Las propuestas de la CNC fueron respaldadas por el PAN, la Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX), el Consejo Nacional Agropecuario (CNA), el Episcopado Mexicano, entre otros.

Mientras que diversos actores tomaban partido, ya sea a favor o en contra de las reformas, investigadores de la UNAM y de Chapingo, así como funcionarios del Instituto Nacional Indigenista, se expresaron sobre el peligro de la aplicación de la política agropecuaria salinista respecto al riesgo social que provocaría; movilizaciones sociales, migración e incertidumbre serían sólo algunas de las consecuencias. Sobre el deslinde de la CNC y su apoyo no sorpresivo a las políticas salinistas, comentó Álvaro López Ríos, coordinador del CAP: “La verdad es que Maximiliano [Silerio Esparza] recibió línea (...) Y como aspira a la gubernatura de Durango, seguramente le dijeron: *adelántate, el Presidente se va a pronunciar en este sentido, demuéstrole desde antes que ya lo respalda tu central y cómete el pastel solito*. Nada más que le salió el tiro por la culata. Quiso medirle el agua a los camotes, lanzar globos para ver quién les tira, pero el juegoito no le resultó”¹⁵⁸. López Ríos

¹⁵⁸ Guillermo Correa: “Líderes y funcionarios allanan el camino. El ejido sobrevive de nombre, pero se acerca a la privatización”, en *Proceso*, México, 4 de noviembre de 1991.

sostuvo que la posición del CAP no era evitar las reformas, sino asegurarse de que éstas logran fortalecer, mejorar y consumir el rendimiento, la productividad y la vida social de los campesinos. Que se eliminara la excesiva regulación del gobierno, con el propósito de fortalecer la capacidad de dirección autónoma de los campesinos sobre sus tierras, y que se eliminaran las injerencias y el control político del gobierno sobre los productores organizados, eran otros deseos.

Los dirigentes de las organizaciones que integraban el CAP inmediatamente reconocieron a los promotores de las reformas al ejido, quienes, además, controlaban a Silerio Esparza y a la CNC; entre éstos, se destacó la presencia de tres funcionarios de la SARH, Carlos Hank González, secretario; Luis Téllez, subsecretario; y Gustavo Gordillo de Anda, subsecretario de Concertación Política¹⁵⁹.

La tesis librecambista que conformó las reformas al 27 constitucional coincidió plenamente con los principios autogestionarios de UNORCA, la coincidencia no es azarosa, detrás de ambas tesis se encontraban las mismas personas. Ambas coincidieron en que liberando al campesino y al agricultor de las ataduras estatales, este sector obtendría del libre mercado lo que el Estado ya no es capaz de otorgarle: bienestar, crecimiento, tierras y justicia social. Así, el grupo salinista veía privatización, desregulación, cancelación de apoyos gubernamentales, fin del reparto agrario, mientras que UNORCA veía la oportunidad que necesitaban los campesinos y pequeños productores para entrar al camino de la competitividad. Otro amigo cercano al presidente, Gustavo Gordillo de Anda, y fundador de la UNORCA, expuso lo anterior: “La vía para la reconstitución del ejido (...) pasa (...) por alcanzar un control campesino sobre el proceso productivo (...) para lo cual es indispensable la implantación de organismos económicos (...) orientados a bloquear en los diferentes mercados la fuga (...) [del] excedente (...) Estos aparatos económicos de poder

¹⁵⁹ Habría que agregar un nombre más, Renato Gazmuri, quien fuera Subsecretario de Agricultura en Chile durante la dictadura de Augusto Pinochet; fue el ideólogo de la modernización del campo chileno y mexicano. Estableció una relación estrecha de trabajo con el grupo recién apuntado, particularmente con Carlos Hank González y Luis Téllez. En una entrevista Gazmuri comentaría satisfecho el propósito fundamental de su tarea en México: “Esa fue parte importante de mi labor, ayudar a definir una política importante de tenencia de tierra, que se transformó en la reforma al artículo 27 constitucional, que no permitía la propiedad plena, y que terminó con la tutela del Estado sobre los campesinos”, en Guillermo Correa y Salvador Corro: “Renato Gazmuri ideó la reforma al 27; su contrato con Hank, vigente”, en *Proceso*, México, 8 de marzo de 1993.

campesino, al mismo tiempo que disputan el excedente (...) disputan espacios de decisión política a los organismos gubernamentales”¹⁶⁰.

Ante la postura de Gordillo de Anda, comentó José Dolores López, dirigente de la CIOAC, “Fue mi coordinador parlamentario cuando obtuve la diputación [por el PRI] y él era miembro prominente de la izquierda. Hoy, el poder lo ha transformado y si bien sus tesis de entonces se consideraban en algunos puntos avanzadas¹⁶¹, ahora es de los que sostienen, a mí me lo ha dicho en particular, que debe darse el ejido en propiedad”¹⁶². Ahora bien, uno de los principales ejecutores de los cambios en las leyes que regulaban el campo fue fundador y dirigente nacional de la UNORCA, secretario de organización de la CNC, diputado federal, coordinador de los 74 legisladores campesinos del PRI y compadre de Carlos Salinas: Hugo Andrés Araujo de la Torre.

El 7 de noviembre de 1991, alrededor de las 11 horas, en los Pinos, los medios de comunicación se congregaron para escuchar al subsecretario de Agricultura, Luis Téllez, presentar la iniciativa de ley del presidente Salinas de Gortari para modificar el 27 constitucional. Poco antes de su presentación, la iniciativa fue firmada por el presidente en el salón Vicente Guerrero de los Pinos ante un busto de Emiliano Zapata; presentes al acto, destacaron, Hugo Andrés Araujo de la Torre, coordinador de la fracción parlamentaria campesina del PRI en la Cámara de Diputados; Gustavo Gordillo de Anda, subsecretario de Concertación Política de la SARH; Víctor Cervera Pacheco¹⁶³, secretario en la SRA; Carlos Hank González, secretario en la SARH y Maximiliano Silerio Esparza, dirigente de la CNC.

¹⁶⁰ Gustavo Gordillo: *Campesinos al asalto del cielo. De la expropiación estatal a la apropiación campesina*, Siglo veintiuno editores, México, 1988, citado en Armando Bartra: “Las guerras del ogro”, documento consultado el 7 de junio de 2007 en www.ezln.org/revistachiapas/No.16.

¹⁶¹ Tales como reconstruir el ejido como forma de representación campesina, profundizar el control social de los campesinos sobre sus vidas y su ciclo productivo, negociar recursos presupuestales, pactar una agenda de transición hacia una nueva organicidad del movimiento campesino, liberar al medio rural de la camisa de fuerza corporativa para liberar potencialidades humanas y reconocer la expresión electoral del campesino, entre otras.

¹⁶² Guillermo Correa: “Líderes y funcionarios allanan el camino. El ejido sobrevive de nombre, pero se acerca a la privatización”, en *Proceso*, México, 4 de noviembre de 1991.

¹⁶³ Anteriormente como dirigente de la CNC había afirmado que faltaban más de 10 millones de hectáreas de tierra por repartir.

Luis Téllez afirmó, en rueda de prensa, que con la iniciativa al 27 constitucional y las políticas agropecuarias a implementar, el campo podrá capitalizarse y convertirse en un negocio productivo en pocos años. Pues con estas reformas los campesinos podrían convertirse en pequeños propietarios, vender su tierra o pedir créditos, dejándola como garantía de hipoteca. Poco tiempo antes, Gustavo Gordillo de Anda había sido muy crítico con la Ley de Fomento Agropecuario del gobierno de José López Portillo; llegó a sostener que ésta, al buscar “legalizar algunas prácticas económicas ilegales –como el rentismo de parcelas ejidales– tenía como objetivo central dar garantías jurídicas a la propiedad privada en el campo y atraer la inversión privada (...) El resultado final de ese híbrido aparentemente conciliador fue que además de que nunca llegó a ser operativo, tampoco logró sus objetivos reales, y sí enconó, en cambio, el debate ideológico alrededor del tema de la propiedad en el campo”¹⁶⁴. Pero en esa ocasión Gordillo de Anda se encontraba del otro lado de la mesa.

Inmediatamente, la medida fue catalogada por líderes de organizaciones campesinas como la más antirrevolucionaria de los últimos 70 años. Entre ellos, Álvaro López Ríos, coordinador del CAP, y los líderes de las organizaciones campesinas que lo conformaban, coincidieron en afirmar que la iniciativa era una contrarreforma agraria que no se debía permitir, que tenía el objetivo de privatizar al campo y suspender todo tipo de apoyo al sector. Alfonso Garzón Santibáñez, líder de la CCI, organización integrante del CAP, llevó a cabo una conferencia de prensa en la sede nacional del PRI, el tema fue la advertencia de la virtual derrota del reparto agrario y el triunfo de la hacienda y el latifundio, si la iniciativa agropecuaria del salinismo se ponía en práctica. Además, recordó la enorme deuda que tenía el sistema político mexicano, el PRI y el gobierno, con el sector campesino; principalmente como un sector que en cada elección y en cada ejecución de políticas públicas, apoyaba incondicionalmente al político priísta en turno.

Una semana después de la presentación de la iniciativa, con el propósito de contar con el respaldo y la legitimidad del sector organizado, Salinas de Gortari presentó ante los

¹⁶⁴ Guillermo Correa: “La ‘contrarreforma agraria’, en marcha. Acción que propiciará el resurgimiento del latifundio: líderes campesinos”, en *Proceso*, México, 11 de noviembre de 1991.

campesinos su programa *Diez puntos para dar libertad y justicia al campo mexicano*. En éste comprometió apoyo al sector, al tiempo que “demostró” que la mayoría de los campesinos estaban a favor de la política agropecuaria. Así, Hugo Andrés Araujo de la Torre, en compañía de otros funcionarios, redactó el Manifiesto Campesino firmado, el primero de diciembre de 1991, por más de 250 organizaciones agrarias que representaban a más de 22 millones de campesinos de todo el país, asumiendo las reformas al 27 constitucional y las políticas agropecuarias del gobierno salinista. Se construyó así un pacto, un acuerdo más, entre el Estado y el campesinado. Al día siguiente fue publicado el Manifiesto Campesino en la prensa nacional con sus respectivas firmas, entre ellas destacaron las rúbricas de los hijos del general Emiliano Zapata; de ex secretarios de la SRA y ex dirigentes de la CNC; de los rectores de las principales universidades agrarias; de algunos personajes reconocidos como caciques, tal fue el caso de Amador Hernández en Puebla y Celestino Salcedo Monteón en Baja California; y también de los líderes de las organizaciones que conformaban el CAP, incluyendo a la UNORCA, fuertemente reconocida como parte del sector campesino gubernamental. Álvaro López Ríos, coordinador del CAP, se excusó después de haber aparecido el Manifiesto Campesino con su rúbrica: “Yo firmé el documento, pero bajo reservas y así se lo hice saber al propio presidente. Ese día no me quedaba otra, después de que el mismo Salinas de Gortari, emulando a Emiliano Zapata, manifestó: *¡El que no tenga miedo, que pase a firmar!*, y mientras lo decía no me quitaba la vista de encima. El acto era apabullador y era difícil sustraerse a la firma (...) El primer round se perdió, pero faltan muchos por pelear. Lo que haremos es propagar entre nuestros compañeros que no muerdan el anzuelo y el tiburón privatizador nos coma”¹⁶⁵. El acto, comentaron los líderes firmantes, estuvo plagado de amenazas y extorsiones, Hugo Andrés Araujo de la Torre organizó comitivas de ejidatarios desde el norte del país para dar apoyo al acto, aportó los boletos de autobús de viaje redondo y “una ayudadita” de 150 mil viejos pesos a cada uno de los ejidatarios; Daniel Estrella Valenzuela, secretario de la UGOCP, comentó que Gustavo Gordillo de Anda y el gobernador sonorense, el priísta Manlio Fabio Beltrones, “han repartido bastante dinero entre líderes y comisariados ejidales, sobre todo en el Valle del Yaqui, para convencerlos

¹⁶⁵ Guillermo Correa y Salvador Corro: “Manifiesto de apoyo, que los firmantes no conocían. Organizaciones agrarias se declaran en lucha contra las reformas al artículo 27”, en *Proceso*, México, 9 de diciembre de 1991.

de las bondades de la reforma”¹⁶⁶, por otro lado, también, las bases de algunas organizaciones se indignaron por la representación de sus respectivos líderes, tales son los casos de la UGOCP, ALCANO y UNTA.

El 5 de diciembre de 1991, a casi un mes de su presentación, la iniciativa fue aprobada en la Cámara de Diputados con los votos de los legisladores del PRI, PAN, PARM y PFCRN, sólo el PRD, de reciente creación, votó en contra. Una vez aprobadas las reformas, el tema principal de debate se centró en el acuerdo comercial entre Canadá, Estados Unidos y México, el TLCAN.

No sobra destacar que la postura contradictoria de López Ríos, coordinador del CAP, se presentó también en la UNORCA. Las victorias del grupo salinista se convirtieron, simultáneamente, en victorias y blancos de ataque de los líderes unorquistas. Así lo confirmó su líder, Luis Meneses, antes de la firma del Manifiesto Campesino: “La ley [el 27 constitucional reformado] facilita las decisiones autónomas de los campesinos (...) con respecto a la tenencia, a la producción y a las formas de representación”¹⁶⁷. Aunque una vez aprobada la iniciativa, sostuvo lo contrario y exhortó a las organizaciones campesinas a continuar con las movilizaciones; agregó que el problema del campo no es sólo un problema de relaciones comerciales, sino de seguridad nacional, pues en la medida que persistan los problemas, éstos pueden ser caldo de cultivo de movimientos sociales, locales y regionales, que podrían poner en entredicho el orden político y económico¹⁶⁸.

Y de la misma manera que se votaron las reformas constitucionales, se firmó el TLCAN. Éste, en palabras de Bartra, se presentó como “un acuerdo abismalmente asimétrico que sacrifica la producción nacional en nombre de la globalización y anuncia la exclusión socioeconómica de millones de mexicanos ‘redundantes’; un pacto inicuo que ante todo

¹⁶⁶ *Ibíd.*

¹⁶⁷ Citado en Armando Bartra: “Las guerras del ogro”, documento consultado el 7 de junio de 2007 en www.ezln.org/revistachiapas/No.16

¹⁶⁸ Guillermo Correa: “Entre 15 millones de campesinos, riesgo de desocupación masiva. La riqueza y superioridad técnica de Estados Unidos y Canadá, amenazas para los principales cultivos mexicanos”, en *Proceso*, México, 6 de enero de 1992.

amenaza a la agricultura y cuyas primeras víctimas habrán de ser los campesinos”¹⁶⁹. El grupo salinista además de llevar a cabo paulatinamente las políticas de corte neoliberal, articuló y controló a las agrupaciones campesinas.

No son pocas las organizaciones de campesinos que en su momento también avalaron con una firma el capítulo agropecuario del TLCAN, con lo que aceptaron los lineamientos, los objetivos y los compromisos pactados en el acuerdo comercial; al respecto sobresalen tres ejemplos de organizaciones que apoyaron las reformas al 27 constitucional, así como las negociaciones comerciales en el marco del TLCAN; éstas fueron el CAP, la UNORCA, dirigida en ese momento por Javier Gil Castañeda, y la CNC¹⁷⁰.

Ante este panorama, el movimiento campesino estaba muy fragmentado, según José Dolores López, secretario de la CIOAC, las organizaciones campesinas estaban divididas en dos frentes, el corporativo y el independiente; en el primero ubicaba a la CNC, a la CCI, al CAM, a una parte de la UGOCP y de la UNORCA; en el segundo ubicaba a la UNTA, a la Coordinadora Nacional Plan de Ayala, a la CIOAC, a la otra parte de la UGOCP y de la UNORCA. Sin embargo, en enero de 1992, la reforma al 27 constitucional vino a polarizar aún más a las organizaciones.

Particularmente la UNORCA, al ser identificada en ambos bandos, fue aún más pragmática, pues pactó con Salinas y se alió a la CNC y al CAP. Así, a principios de 1992, la CNC, UNORCA, UGOCP y ALCANO, entre otras, se reunían para conformar el “nuevo” movimiento campesino. El gran artífice de la composición de este nuevo movimiento fue Hugo Andrés Araujo de la Torre. A través de una serie de encuentros entre cerca de setecientas organizaciones de campesinos y agricultores, entre las que se encontraron la UGOCP, UNORCA y ALCANO, Araujo de la Torre, ya fuertemente posicionado al interior de la CNC, configuró la nueva alianza, el nuevo pacto, entre el Estado y los campesinos. Gracias a esta nueva alianza y al fuerte apoyo del presidente, Araujo de la Torre llegó a la dirección nacional de la CNC. El que fuera el joven estudiante de

¹⁶⁹ Armando Bartra: “Las guerras del ogro”, documento consultado el 7 de junio de 2007 en www.ezln.org/revistachiapas/No.16

¹⁷⁰ Véase Guillermo Prieto: “La red”, en *El Sol de México*, 22 enero de 2003, p.5.

economía, amigo de los hermanos Salinas e integrante del movimiento estudiantil en el 68, se había convertido en el líder nacional del sector campesino.

El 31 de enero de 1992, la CNC cambió de líder, una vez más se contó con un representante de la central a modo y de buen trato con el presidente. Maximiliano Silerio Esparza, anterior dirigente de la CNC, fue premiado con la candidatura priísta al gobierno de Durango, candidatura que ganó más tarde. Para encontrar al sustituto, y cumplir con las formalidades de ley, se conformó rápidamente un Congreso Nacional Extraordinario, y al cabo de 2 horas, se aceptó la renuncia de Silerio Esparza y se postuló, eligió en asamblea y rindió protesta como nuevo dirigente Hugo Andrés Araujo de la Torre, quien recientemente había abandonado una subsecretaría de la SARH; con él, también llegó un viejo amigo de Política Popular, Adolfo Orive Bellinguer, quien se desempeñó como director de capacitación. El acto se llevó a cabo ante el dirigente nacional del PRI, Luis Donald Colosio Murrieta. A su llegada, prometió un cambio sustantivo en la CNC, no más conquistas de votos para el PRI, sino que su principal objetivo sería velar por los intereses del sector y por la productividad del campo¹⁷¹.

Ante el descrédito por el que atravesaba la CNC, su líder nacional, Hugo Andrés Araujo de la Torre, preparó un programa de titulación de tierras, cuyo fin fue asegurar un potencial de 23 millones de votos para las elecciones de 1994. Sin embargo, la CNC era un ejemplo más de la desintegración incesante que vivían los viejos sectores corporativos del PRI, ya que cada vez era más complicado asegurar los votos del sector. Además, habría que agregar el descontento de agrupaciones oficialistas de campesinos, e integrantes del CAP, como la CCI, UGOCM, y otras como el CAM y Antorcha Campesina, que se quejaban de discriminación por parte de la cúpula del PRI en el reparto de cargos de representación popular. Por otro lado, las bases de la CNC se encontraban insatisfechas con su líder, pues éste llegó a la dirigencia nacional del organismo gracias a la amistad que mantenía con el presidente Salinas. Y que una vez instalado en la representación nacional, comentaban, llenó al organismo de “unorcós”, además, de querer imprimir un sello gerencial, como se lo

¹⁷¹ Guillermo Correa: “Grupos de campesinos reclaman respeto e impugnan a su líder”, en *Proceso*, México, 2 de marzo de 1992.

dio a la UNORCA, al agrupar a los productores en una Cámara Nacional de Empresas Económicas y Sociales¹⁷². A estas quejas se sumó Álvaro López Ríos, ex coordinador del CAP y actual dirigente de la UNTA, quien sostuvo que lo que se buscaba era la desaparición de la actividad y la vida agrícola en su conjunto.

Con el propósito de subsanar al sector campesino, el gobierno salinista diseñó y aplicó el PRONASOL, el cual se mostró como un programa de gasto social orientado a comités gestores de dineros públicos, conformando una base social con la que los tecnócratas compensarían el distanciamiento de las organizaciones corporativas del prístino tradicional.

Con el propósito de garantizar el voto de los campesinos, el secretario de la SEDESOL, Luis Donald Colosio Murrieta, se entrevistó en más de diez ocasiones a partir del mes de octubre de 1993, con diversas organizaciones de campesinos que integraban el CAP, entre ellas la UNORCA, el motivo fue satisfacer las demandas de los campesinos y elevar el bienestar productivo de los trabajadores agrícolas. También se destinaron recursos, vía PRONASOL y PROCAMPO, a estas organizaciones a fin de beneficiar a los grupos que representan y fortalecer un vínculo de vital importancia de cara al “destape” del candidato oficial a la presidencia de la república y a las elecciones federales de 1994¹⁷³.

Así, durante los primeros años de los noventa las organizaciones campesinas fueron duramente castigadas, a lo anterior se sumó el error económico de diciembre de 1994 y los primeros impactos de la puesta en vigor del TLCAN. Altísimas tasas de interés, profunda devaluación del peso, descontrol de precios en bienes de consumo básico, desempleo, pobreza y migración, fueron caldo de cultivo para movimientos sociales, con lo que se hizo urgente reconstruir el orden socio-político, y con éste el del Estado, a partir de la rearticulación del movimiento campesino. Las movilizaciones tomaron calles, carreteras, oficinas públicas; movilizaciones en los estados de Jalisco, Guanajuato, Nayarit, Sinaloa, Puebla y Morelos, fueron organizadas por la CIOAC, El Barzón, la CODUC, ALCANO,

¹⁷² Guillermo Correa: “Hugo Andrés Araujo verdugo de su propia central”, en *Proceso*, México, 22 de febrero de 1993.

¹⁷³ Carlos Marín: “Con sigilo futurista, organiza reuniones y adopta papeles protagónicos. Colosio maniobra con Procampo y se adelanta en la lucha por la sucesión presidencial”, en *Proceso*, México, 18 de octubre de 1993.

algunos grupos de la CNC y la UNORCA, entre otras. Organizados llegaron a algunos acuerdos como la suspensión del pago de intereses. A más de 15 años, el balance del unorquista Servando Olivarría no fue positivo, “siguen los reclamos ahora más fuertes por esas reformas salinistas, por los estragos que hicieron estas reformas que ahora todo mundo reclama más atención, más apoyo, más justicia, porque trajeron consigo mucho rentismo dentro de parcelas, mucha migración, la agricultura incosteable para los pequeños productores, cultivos que han desaparecido (...) derivado de esos tratados comerciales, que por un lado nos invadieron el mercado interno, por el otro lado, muy difícil la comercialización con los precios internacionales deprimidos, bueno, los países más fuertes o más desarrollados, como Estados Unidos, pues entran al mercado internacional con precios sumamente competitivos y con una base tecnológica pues mucho mayor que nosotros” (SO). Pero también es cierto que la UNORCA no perdió el liderazgo ya ganado. En términos generales, el ambiente quedó sintetizado en palabras de Alfonso Valenzuela, diputado y dirigente unorquista: “El TLC nos puso una tremenda madriza pero no nos acabó”¹⁷⁴.

5.3. LA CONSOLIDACIÓN INSTITUCIONAL

ESTRUCTURA AUTOORGANIZATIVA: En cuanto a su estructura, la UNORCA desde su fundación provocó animadversión pues optó por una estructura de coordinación relativamente descentralizada que privilegió la autogestión productiva, esto es, la formación de empresas campesinas con el propósito de que se apropiaran del proceso productivo. Se le reconoce a la UNORCA su especialización en el campo de la elaboración, gestión y aplicación de proyectos productivos; el financiamiento del desarrollo rural; la comercialización nacional e internacional; así como la obtención de convenios, proyectos y fondos de organizaciones públicas y privadas, nacionales e internacionales, lo cual es especialmente relevante en el ambiente político de la reprivatización del sector rural, mientras el Estado se retira de su papel de apoyo del sector social.

¹⁷⁴ En Tania Molina: “De la lucha campesina a la cosecha de votos”, en *La Jornada*, México, 5 de marzo de 2000.

La estructura interna está compuesta en su parte más alta por una Asamblea Nacional, abajo en el organigrama se encuentra la Coordinación Ejecutiva Nacional e inmediatamente después está el Comité Ejecutivo Nacional. Tanto la Asamblea como la Coordinación y el Comité se encuentran diseñados verticalmente, debajo de éstos de manera horizontal se encuentran las Coordinaciones. La Asamblea Nacional se convoca cada tres años con el propósito de cambiar la dirigencia nacional y se compone por representantes de cada entidad federativa donde la organización tiene presencia. La Coordinación Ejecutiva Nacional se convoca cada tres meses, se compone de una reunión de los dirigentes de cada una de las UNORCAS de los estados. El Comité Ejecutivo Nacional se nombra cada tres años y se compone de ocho miembros, uno de los cuales es la Asociación Mexicana de Mujeres Organizadas en Red, AC (AMMOR), organización integrante de la UNORCA.

El papel de la Asamblea propiamente es designar autoridades legítimas, pero fuera de ésta el diseño autoorganizativo es vertical. De tal manera que la UNORCA es una unidad operante centralizada corporada, esto es, es una organización que centraliza el poder en un subgrupo, el cual posee tal cantidad que para ejercerlo tiene que delegarlo en otras personas o en áreas al interior de la organización, como pueden ser los miembros de la Coordinación Ejecutiva Nacional, el Comité Ejecutivo y los Coordinadores. La unidad cuenta con poder individual, ejercido por cada uno de los miembros; poder otorgado, ejercido recíprocamente en tareas de coordinación; poder asignado por parte de campesinos e integrantes de la organización a los representantes de la misma; y de poder delegado, de la figura de autoridad central a otros integrantes. Con este diseño autoorganizativo se fortalece la presencia de una élite en el centro de decisión de la unidad, claramente distinguible del resto de los integrantes. No sobra destacar que la participación interna para acceder a los espacios del centro de la unidad es muy activa, hay una enorme competencia por el acceso a los puestos de decisión, que están sujetos a controles ya instituidos, como la temporalidad y la rotación de los cargos.

El diseño autoorganizativo contiene una buena cantidad de niveles, por lo menos ocho, que pueden variar dependiendo de las acciones que ejecute, desde el primero que es la

Asamblea Nacional hasta el último que es propiamente el campesino objeto de las acciones de la organización.

Una representación de la UNORCA en los estados se lleva a cabo con una identificación de los liderazgos locales, en los ejidos o en las comunidades, por pequeños que sean; una vez que se ubican a los líderes con poder asignado de diversos ejidos, comunidades o pequeñas organizaciones rurales de un mismo estado se convoca a una asamblea estatal. En ésta se seleccionan de entre los líderes a los representantes estatales, a los cuales nuevamente los primeros les asignan su poder, de tal manera que ahora son liderazgos a nivel estatal que representan legítimamente a los campesinos de una entidad federativa determinada.

También se considera la incorporación de pequeñas organizaciones ya existentes en las comunidades, tales como Sociedades de Solidaridad Social, Asociaciones Rurales de Interés Colectivo, Sociedades de Producción Rural y Uniones de Ejidos. De hecho, se comenta que la UNORCA tiene en sus filas a cerca de 4 mil organizaciones locales que en conjunto con todos los integrantes de la UNORCA alcanzan los 300 mil miembros (SO). Una cifra muy alta que es capitalizada a partir de los contratos, acciones, negociaciones, que opere la organización.

En cada una de las representaciones estatales se repite la estructura autoorganizativa de la UNORCA nacional, una Asamblea, una Coordinación Ejecutiva Estatal y un Comité Ejecutivo. Éstos se rigen bajo los mismos estatutos de la UNORCA central en cuanto a sus propósitos, derechos, facultades, selección de representantes y duración en los cargos. La Asamblea Estatal se convoca cada tres años con el propósito de cambiar la dirigencia local, y la Coordinación Ejecutiva se convoca cada tres meses.

Así pues, la UNORCA, como unidad operante centralizada corporada, se presenta como una red de concentración de poder. Desde el campesino, o bien, de la pequeña organización rural, que asigna poder al líder de la localidad, y éste a un representante unorquista estatal, que repite la acción al coordinador ejecutivo nacional. De tal forma que se configura una pirámide de concentración y flujo de poder. La organización con esta concentración hace su

estructura más compleja, es decir, con la creciente concentración de poder se lleva a cabo una diferenciación horizontal, vertical y espacial; en cuanto a lo horizontal se observan distinciones en un mismo nivel, como representantes estatales, coordinadores, capacitadores, etcétera; en cuanto a lo vertical se observan distinciones en diversos niveles, Coordinación Ejecutiva, Comisión Ejecutiva, Coordinaciones, entre otros; en cuanto a lo espacial se observan representaciones en diferentes entidades del país.

Así pues, la UNORCA se presenta como una pirámide de centralización de poder, donde en la parte más alta se encuentra una pequeña élite que concentra el poder de 300 mil integrantes y 4 mil organizaciones; la pirámide se encuentra articulada de la base a la cima por niveles que se intersectan por liderazgos. La diferenciación interna ha devenido en una composición compleja, donde los integrantes se relacionan coordinada y jerárquicamente, a partir de su acceso y control diferenciado de poder, recursos, conocimientos, destrezas y habilidades.

SOBRE LA IDENTIDAD Y LAS ACCIONES DE LA UNORCA: Los unorquistas se autodenominan como “una organización de representación indígena y campesina de amplia participación, de lucha, de trabajo y propuesta”¹⁷⁵, la cual es integrada por “campesinos, pequeños productores, jornaleros, avocados, colonos, jóvenes, mujeres, pescadores y trabajadores del campo”, de los estados de “Campeche, Chiapas, Chihuahua, Colima, Distrito Federal, Durango, Guanajuato, Guerrero, Hidalgo, Jalisco, México, Michoacán, Morelos, Nayarit, Oaxaca, Puebla, Querétaro, Quintana Roo, San Luis Potosí, Sinaloa, Sonora, Tabasco, Tlaxcala, Veracruz, Yucatán y Zacatecas”¹⁷⁶.

Los elementos que aglutinan y dan identidad a los integrantes de la UNORCA como organización de representación indígena y campesina, además se complementan con los

¹⁷⁵ En el presente subcapítulo las citas textuales, entrecomilladas, fueron obtenidas, al igual que ésta, de la página de UNORCA en internet, consultada el 2 de julio de 2007, véase www.unorca.org.mx

¹⁷⁶ La página de internet del organismo contiene dos directorios de las entidades federativas del país donde cuenta con una representación, en el primero están prácticamente todos los estados excepto Aguascalientes, Baja California, Baja California Sur, Coahuila, Nuevo León y Tamaulipas; en el segundo, igualmente, faltan las anteriores seis entidades a excepción de Baja California; y en la entrevista realizada a Servando Olivarría (SO), miembro de la Comisión Ejecutiva Nacional de la UNORCA, comentó que sólo resta la presencia de la organización en Jalisco, Colima y San Luis Potosí.

objetivos. Éstos son: primero, “luchar por la soberanía alimentaria como eje rector y estratégico de toda política agroalimentaria, comercial, ambiental y de desarrollo rural sustentable e incidir en el desarrollo económico, político, social y cultural del país”; segundo, “Promover la agricultura campesina y el desarrollo rural local y regional, integral y sustentable para elevar el nivel de vida de la población rural, fomentando el desarrollo humano y tecnológico, respetando el ambiente, la naturaleza y la biodiversidad e impulsando la educación y la cultura rural e indígena, así como sus raíces”; tercero, “Impulsar una verdadera Reforma Agraria modificando el artículo 27 constitucional en materia agraria, garantizando la tierra a los campesinos y la parcela ejidal y comunal como patrimonio familiar e inembargable. Evitar la concentración de tierras e impedir que las empresas y sociedades mercantiles tengan acceso a la compra y el arrendamiento”; cuarto, “Fomentar y apoyar el establecimiento y la consolidación de programas y proyectos estratégicos, locales y regionales, que respondan al modelo campesino de desarrollo”; quinto, “Promover y apoyar a los procesos de autogestión para impulsar y fortalecer la autonomía organizativa, económica, política, social y cultural de las organizaciones regionales miembros; así como a las redes por actividad, producto y sector de la sociedad urbana y suburbana”; sexto, “Unir fuerzas para lograr mejores niveles de vida de los integrantes de la UNORCA e impulsar el intercambio de experiencias entre sus organizaciones”; séptimo, “Colocar al campo mexicano como eje prioritario de un nuevo proyecto de nación”; octavo, “Incidir en las políticas públicas económicas, políticas, sociales y culturales del país, en beneficio de la sociedad rural”; noveno, “Establecer una política de alianzas con diferentes actores de la sociedad, para lograr y consolidar la unidad del movimiento campesino y social”; décimo, “Participar y fortalecer el movimiento campesino y social global”; decimoprimer, “Impulsar la capacitación amplia, la formación y promoción de liderazgos para el fortalecimiento de la organización”.

Además de su autodefinición identitaria y de los objetivos que busca alcanzar, se agrega un tercer elemento, las áreas de acción. Éstas se dividen en seis partes¹⁷⁷; primero, el Área

¹⁷⁷ Cf. Informe de actividades de las áreas de trabajo de la UNORCA, primer semestre de 1998, documento oficial.

de estudios estratégicos y desarrollo empresarial, *en la cual se recopila la oferta de instituciones públicas y privadas así como nacionales e internacionales que otorgan financiamientos a organizaciones civiles campesinas. Además de la compilación, se lleva a cabo la elaboración de las propuestas bajo los lineamientos de sus respectivas reglas de operación; se celebran, también, talleres de capacitación empresarial y elaboración de proyectos; estudios de investigación sobre temas relacionados con el campo, como la alimentación, la pobreza y la producción; segundo, Área de capacitación, en la cual se lleva a cabo la elaboración del programa de trabajo anual de formación de liderazgos, elaboración de diagnósticos regionales para detectar necesidades de capacitación, y, formación de promotores locales y regionales para la sustentabilidad; tercero, Área de asuntos jurídicos, en la cual se revisan y dan cauce a expedientes que solicitan dotación y gestión de recursos, expropiaciones, regularización de tierras, y en general quejas y denuncias; cuarto, Área de comercialización, donde se desarrollan los Programas de Acopio y Comercialización de Café, de Productos Agrícolas y de Intercambio Comercial entre National Farmers Union de Canadá y la UNORCA; quinto, Área de desarrollo rural integral sustentable y recursos naturales, orientada al desarrollo de acciones de vinculación con instituciones públicas y privadas para llevar a cabo actividades conjuntas; y sexto, Área de la AMMOR, en la cual se llevan a cabo asambleas, seminarios, talleres y reuniones con mujeres que buscan el desarrollo rural.*

A la autodefinición de la UNORCA, a los objetivos que busca cumplir y a las áreas de acción que buscan alcanzar sus objetivos, se agrega un cuarto elemento, los principios que norman sus acciones. Éstos son los siguientes: primero, “autonomía externa e interna, como base fundamental para tomar nuestras propias decisiones respecto al Estado, partidos políticos, organizaciones religiosas, poder económico, así como entre las mismas organizaciones integrantes de la UNORCA”; segundo, “autogestión, para desarrollar la capacidad de proponer y actuar como constructores de nuestro propio desarrollo”; tercero, “pluralidad y tolerancia, es el reconocimiento de la diversidad de opinión y decisión de cada organización local y regional, practicando la convivencia y el respeto a las preferencias políticas, ideológicas y religiosas de sus miembros y de otros actores sociales”; cuarto, “democracia, es la práctica cotidiana de toma de decisiones, con

participación activa, libre e informada, privilegiando los consensos y la convivencia pacífica”; quinto, “solidaridad y apoyo mutuo, sustentada en diversas acciones de colaboración, cooperación e intercambio, basadas en las tradiciones de la unidad familiar y del trabajo conjunto y comunitario, que reproduce el esfuerzo social en apoyo al desarrollo de la vida campesina e indígena, de la sociedad rural y de la lucha social”; sexto, “justicia, haciendo valer y defendiendo nuestros derechos plenos y tradicionales, individuales y sociales, en lo humano, en lo político, en lo económico, en lo cultural y lo territorial”; séptimo, “equidad, promoviendo el reconocimiento de la igualdad social, económica y política, sin exclusión de género, sexo, raza, ideología, religión, edad”; octavo, “corresponsabilidad, disciplina y lealtad, de las organizaciones regionales con los principios, objetivos y estrategias de la organización nacional”.

Una vez vista la autodefinición de la UNORCA, los objetivos a los que se encaminan sus acciones, las acciones y las áreas a las cuales se suscriben, así como los principios que las norman, se observa la importancia de los puntos anteriores para dar unidad e identidad a la organización. Los anteriores elementos cumplen tareas de coordinación y control. En una unidad operante centralizada corporada, caracterizada por su asimetría y diferenciación entre sus miembros con respecto al control y acceso de recursos, poder, conocimientos, destrezas y actividades, se hace pertinente acciones de coordinación y control a fin de mantener la integración de la unidad, pues es a través del establecimiento de un orden de acciones, objetivos y principios que se busca la integración de la unidad en cuanto a su estructura autoorganizativa y su relación con otras unidades.

Además del mantenimiento de la unidad, en cuanto a su operación y control, es de vital importancia el acceso a recursos monetarios que garanticen su continuidad. Para llevar a cabo sus propósitos, la UNORCA obtiene sus recursos monetarios básicamente de instituciones gubernamentales y agencias de cooperación privadas. Así pues, participa en los siguientes programas del gobierno federal: en la SAGARPA participa en los programas Apoyo al campo (Procampo); Programa de estímulos a la productividad ganadera (PROGAN); Contigo capitaliza; Programa de promoción comercial y fomento a las

exportaciones de productos agroalimentarios y pesqueros mexicanos (PROMAGRO); y Alianza contigo¹⁷⁸.

En la SEDESOL participa en los programas de la Comisión nacional de zonas áridas (CONAZA); DICONSA; Fideicomiso fondo nacional de habitaciones populares (FONHAPO); Fondo nacional para el fomento de las artesanías (FONART); Instituto nacional de desarrollo social (INDESOL); LICONSA; Programa de desarrollo humano Oportunidades; Programa para el desarrollo local de microrregiones; Programa opciones productivas¹⁷⁹; Programa de empleo temporal (PET); Programa de atención a jornaleros agrícolas; Programa de incentivos estatales por demanda; Programa de iniciativa ciudadana 3x1; Programa de atención a adultos mayores; y, Programa de vivienda rural.

En la SEGOB participa en el programa de Fondo de desastres naturales (FONDEN). En la SEMARNAT participa en el Programa de sector ambiente y recursos naturales; Programa de desarrollo forestal (PRODEFOR); y, Programa de desarrollo sustentable (PRODERS). En la SRA participa en el Fondo de tierras e instalación del joven emprendedor rural; FAPPA; y, PROMUSAG.

En la SE participa en el Fondo de apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa (FONDOPYME); Programa marcha hacia el sur (PMS); Comité nacional de productividad e innovación tecnológica (COMPITE); Fideicomiso fondo de microfinanciamiento a

¹⁷⁸ La SAGARPA es una de las secretarías que gozan de mayor presupuesto, en 2005, por ejemplo, del presupuesto federal, cerca de 146 mil 440 millones de pesos, 48 mil 862 millones fueron destinados a la SAGARPA, la SS recibió 14 mil 206 millones de pesos, la SHCP 6 mil 918 millones, la SRA 4 mil 856 millones, la SCT 2 mil 151 millones, la SE 1 mil 016 millones y la STPS 74 millones de pesos.

¹⁷⁹ La SEDESOL, a través de su Programa de Opciones Productivas, otorgó a la UNORCA en el 2004 dos montos, el primero de 1 millón 209 mil pesos para la ejecución en Chiapas del proyecto Agencia de Desarrollo Local en las huastecas; el segundo de 656 mil pesos para la ejecución en Guerrero del proyecto Constitución de Agencias de Desarrollo Local; en el 2005 otorgó un monto de 1 millón 202 mil 700 pesos para la ejecución en Chiapas del proyecto Constitución de Agencias de Desarrollo Local; y para el 2006 se otorgó un monto de 1 millón 464 mil 480 pesos para la ejecución en los estados de Campeche, Nayarit, Hidalgo, Zacatecas y Morelos del Módulo de Desarrollo Rural. Fuente: SEDESOL, Dirección General de Opciones Productivas, marzo, 2007.

mujeres rurales (FOMMUR)¹⁸⁰; Programa de encadenamientos productivos (FIDECAP); y, Fondo nacional de apoyo a empresas en solidaridad (FONAES).

En la SECTUR participa en el Desarrollo de productos turísticos. En el Instituto Mexicano de la Juventud participa en el Programa Nacional de la Juventud. En la SHCP participa en el Apoyo para facilitar el acceso al financiamiento rural¹⁸¹.

En cuanto a las organizaciones privadas nacionales e internacionales que otorgan recursos a la UNORCA a través de sus programas se encuentran: Fundación Demos, IAP; Fundación Cultural Bancomer; Fomento Social Banamex. Entre las instituciones internacionales se encuentran Fundación Ford, Fundación Kellogg, Fundación Interamericana, Winrock International, General Board of Global Ministries the United Methodist Church, Banco Mundial, Banco Interamericano de Desarrollo, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Agencia Española de Cooperación Internacional, Transferencia de Tecnología para el Desarrollo, Fundación Buena Alimentación, Grassroots, Fundación Friedrich Ebert Stiftung, Vía Campesina y AgriCord¹⁸².

¹⁸⁰ La SE en su Programa FOMMUR no cuenta con los detalles de las organizaciones receptoras de los recursos asignados, sólo con los montos designados por año y un número de personas beneficiadas; para el año 2001 se otorgaron en este fondo 74 millones 242 mil 600 pesos que beneficiaron a 67 mil 843 mujeres; en el 2002, el monto fue de 179 millones 825 mil pesos y se beneficiaron 100 mil 686 mujeres; en el 2003, la relación fue de 186 millones 175 mil pesos y 104 mil 689 mujeres; en el 2004, 332 millones 608 mil 100 pesos y 155 mil 366 mujeres; en el 2005, 415 millones 349 mil 600 pesos y 175 mil 907 mujeres; en el 2006, 314 millones 441 mil 500 pesos y 115 mil 177 mujeres; lo que dio un total de 1,502 millones 641 mil 800 pesos y benefició a un total de 719 mil 668 mujeres. Las tres entidades con más apoyo fueron Chiapas con 444 millones 986 mil pesos; Veracruz con 312 millones 845 mil 200 pesos; y Morelos con 183 millones 818 mil 500 pesos. Fuente: FOMMUR, Relación histórica de montos y número de acreditadas autorizadas, julio, 2006.

¹⁸¹ Cabe decir que en todas las instancias mencionadas se solicitó información del financiamiento otorgado a la UNORCA, a través del Instituto Federal de Acceso a la Información; sin embargo, éstas respondieron no tener registro alguno de apoyo a la organización, debido a que realizan la gestión a través de personas físicas y no morales.

¹⁸² Con sede en Leuven, Bélgica, AgriCord ha otorgado a la UNORCA, a través de AMMOR, múltiples apoyos, el primero de enero de 2002 destinó un recurso por 108 mil 980 euros para la aplicación del Programa de Fortalecimiento Institucional; el tres de enero del mismo año recibió una segunda partida por 146 mil 940 euros para el desarrollo de proyectos productivos, de ahorro y préstamo; el primero de enero de 2003 otorgó un monto de 134 mil 685 euros para el desarrollo e implementación del Programa de Fortalecimiento Institucional y Desarrollo Económico; el primero de julio de 2005 otorgó un recurso por 125 mil 65 euros para un proyecto de sistematización de experiencias en torno al desarrollo integral de la mujer; y, el último, lo destinó el primero de enero de 2007, un recurso de 111 mil 564 euros para la realización del taller Fortaleciendo el Liderazgo para un Empoderamiento con Equidad e Igualdad de Género. Véase la página de la asociación, la cual fue consultada el 31 de enero de 2007, www.agricord.org

Básicamente es a través de estas instituciones públicas y privadas, nacionales e internacionales, que la UNORCA se hace llegar de recursos monetarios, pues no existen cuotas entre sus miembros o donaciones. Y, por el contrario, los unorquistas gozan de todos los beneficios sociales, tales como salarios, servicio médico o seguridad social, vivienda, prima vacacional, jubilación. Los tipos de talleres de capacitación, por los que obtienen sus ingresos, abarcan diferentes sujetos del campo, agricultores, cafecultores, ganaderos, campesinos, artesanos, pequeños productores, y de diferentes ámbitos de capacitación, como productivos, turismo ecológico, administrativos, fortalecimiento institucional, entre otros.

En la medida que se participa en las bolsas que ofrecen las instituciones ya enunciadas, cada vez se hace más pertinente una formalización mayor al interior de la organización, tanto en los diferentes cargos como en las actividades a desarrollar, así como mayor experiencia, destreza técnica y profesional para la elaboración y ejecución de los proyectos. De ahí que la formación de personal técnico hoy en día es una preocupación; así se ha expresado en la UNORCA: “Unos de los propósitos de las regiones, es el de contar con un equipo técnico capacitado, por lo cual es necesario formar cuadros técnicos en las regiones propias, y, para esto, es necesario la realización de encuentros nacionales, para elaborar un programa de formación de cuadros técnicos”¹⁸³; “Otra limitante para obtener recursos es la falta de asistencia técnica como en la elaboración de proyectos”¹⁸⁴; “Se requieren cuadros técnicos para que interpreten las reglas de operación de los programas, elaboren los proyectos para que los dirigentes gestionen los recursos”¹⁸⁵; “Necesitamos mantenernos en comunicación constante. Realizar talleres para informar sobre la oferta institucional, especialización de técnicos. El ejercicio sobre la oferta institucional para ver hacia qué programas vamos”¹⁸⁶.

De tal manera que el aspecto público o político de la organización, que ha quedado expuesto en su autodefinición, en sus objetivos y acciones, reclama simultáneamente un

¹⁸³ Minuta de la Coordinadora Nacional de la UNORCA, celebrada del 7 al 9 de enero de 2005, p.12.

¹⁸⁴ *Ibid.*, p.13.

¹⁸⁵ *Ibid.*, p.14.

¹⁸⁶ *Ibid.*, p.22.

aspecto técnico; éste tiene que ver con la formación y desarrollo de conocimientos, destrezas y habilidades para la organización del trabajo y particularmente para el acceso a fuentes de financiamiento, provenientes de instituciones públicas y privadas, nacionales e internacionales. Sin olvidar, claro está, que la obtención de recursos monetarios a través de lazos de amistad con personas que dirigen instituciones públicas ha sido un medio muy redituable a la organización.

En resumen, la UNORCA cuenta con una estructura caracterizada como una unidad operante centralizada corporada, ésta se presenta como una pirámide de concentración de poder, en la parte más alta se encuentra una pequeña élite que concentra el poder de 300 mil integrantes de más de 20 entidades del país. La articulación de las bases con el centro de decisión se lleva a cabo de manera formal e informal, ya sea a través de niveles formalizados en un organigrama y/o de la concentración de poder de liderazgos regionales. La diferenciación entre los integrantes de la unidad cobra sentido con la estructura autoorganizativa, donde se articulan los unorquistas a través de complejas relaciones sociales, donde prevalecen las asimetrías en cuanto al acceso y control de recursos, poder, conocimientos, destrezas y actividades.

Tal asimetría en las relaciones sociales es acompañada por unas líneas programáticas que buscan generar identidad y cohesión en la unidad, al tiempo que dictan las acciones a seguir y los principios que las norman. Tales elementos, además, cumplen con funciones de coordinación y control.

Por último, el grado de diferenciación interna, de división del trabajo, exige una mayor capacidad técnica en los integrantes, acorde a las acciones que ejecutan teniendo como un a priori la estructura autoorganizativa y la captación de recursos. Por tal motivo, la UNORCA también es una formadora de recursos humanos con capacidades técnicas, habilidades, destrezas y liderazgo social e influencia política, que reditúa a la misma organización, ya sea en su trabajo interno, al ocupar un cargo en la organización, o, por el contrario, una función en otra institución, como un puesto público, ya que reditúa a la organización con información de primera mano o influencia y gestión.

5.4. ORGANIZACIONES DESPRENDIDAS DE LA UNORCA

La UNORCA ha sufrido algunos desprendimientos que han devenido en organizaciones, hasta cierto punto, autónomas e independientes. Estos desprendimientos han obedecido a la creciente organización y especialización en torno a diferentes aspectos de la asociación campesina. A continuación se presentan brevemente cuatro casos de este quehacer; dos organizaciones en torno a las mujeres; una preocupada por el crédito a las actividades agrícolas; y la última, preocupada por el fortalecimiento de la UNORCA en lo político, económico y organizativo. De tal manera que las organizaciones desprendidas buscan organizar, controlar, tanto a sectores de la población como el acceso a recursos.

RED DE MUJERES DEL BAJÍO, AC: Evelyne Sinquin, francesa de nacimiento y mexicana por adopción, llegó a México en el año de 1970 y comenzó a trabajar en Quintana Roo, en la zona maya, con ejidatarios y campesinos desplazados de otras regiones del país, trabajó en torno a actividades de alfabetización bajo el método de Paulo Freyre, a partir de entonces desarrolló un enorme compromiso por el trabajo en el campo. Entre 1977 y 1980 laboró con productores de café de los estados de Oaxaca y Chiapas. Fue para el año de 1987 que se integró a la UNORCA Guanajuato, donde coordinó un módulo regional con mujeres en actividades de promoción.

El trabajo se fue especializando y empezó a tomar más fuerza, ya para 1990, Evelyne impulsó actividades organizativas con las mujeres en los ejidos donde había presencia de integrantes de la UNORCA. El primer paso fue la realización de un diagnóstico para definir con las involucradas el perfil y el tipo de proyecto general, teniendo como punto de partida sus intereses y un pequeño estudio de mercado. El resultado de la investigación mostró que el aspecto económico era una de las primeras necesidades, por lo que se enfocaron los proyectos hacia la creación de empresas sociales como una alternativa de generación de ingresos.

La apuesta fue conformar grupos de mujeres para diseñar un programa de búsqueda de financiamiento en la SRA, SEDESOL, FONAES y DICONSA, y una vez obtenido el

recurso aplicarlo en proyectos de desarrollo, la UNORCA operó como gestor e intermediario. Para 1992 y 1993 ya había varias empresas de mujeres operando bajo esta lógica.

Evelyne entró en conflicto con los coordinadores de la UNORCA al reducirle el presupuesto para su operación y no coincidir con el contenido programático de los proyectos, y decidió dejar la organización para fundar la Red de Mujeres del Bajío, AC, en 1995. Estos son los antecedentes de esta nueva organización que promueve alternativas de empleo y genera fuentes de desarrollo. No sólo Evelyne abandonó las filas de la UNORCA, sino también 92 socias y tres asesoras, que concibieron a la asociación como un espacio propio y autónomo de partidos y centrales campesinas. La separación de la UNORCA no representó ningún problema con las mujeres empresarias de las comunidades, pues éstas sólo mantenían contacto con Evelyne y su grupo que fungía como el brazo ejecutor de la organización; otras instancias de la UNORCA siempre permanecieron lejos de sus problemas y de su cotidianidad en general, otro motivo de conflicto entre Evelyne y la dirección unorquista. Por el contrario, para las fundadoras de la Red de Mujeres del Bajío sí fue difícil la ruptura con la organización campesina, principalmente en el deslinde para obtener recursos y presencia a nivel nacional, ya que, comenta Evelyne: “En México, o tienes una larga historia como grupo o tienes que estar patrocinado por alguna organización que tenga presencia a nivel nacional. Lo difícil fue construir una identidad propia, ya que nos conocían como UNORCA, y hubo necesidad de explicar el cambio”¹⁸⁷.

LA ASOCIACIÓN MEXICANA DE MUJERES ORGANIZADAS EN RED, AC (AMMOR): Ésta tuvo como antecedente “El área de la mujer campesina” de la UNORCA, pues “Al tener mujeres campesinas dentro de la red, se preocupó por promover una red de mujeres campesinas a nivel nacional que tuvieran su propio espacio de discusión de mujeres”¹⁸⁸; así es como en 1991, en el 111° Encuentro Nacional de Organizaciones Campesinas, en la Ciudad de Hermosillo, Sonora, se conformó la AMMOR, con alrededor de 50 redes y la participación de mil 800 mujeres. En octubre de 1997 se constituyeron

¹⁸⁷ Sitio consultado el 3 de julio de 2007, www.eurosur.org/GEM/GEM50.htm

¹⁸⁸ Las citas textuales, entrecomilladas, del apartado de la AMMOR fueron obtenidas el 3 de julio de 2007 en www.ammor.org.mx

formalmente como organización civil con presencia en 14 estados de la república mexicana. Actualmente, en el 2007, tienen presencia en 20 entidades y cuentan con 9 mil 800 integrantes de diversos sectores, campesinas, rurales, indígenas y urbano populares.

El objetivo de AMMOR es “Coordinar los recursos y esfuerzos de las mujeres, organizadas a nivel regional y nacional para la gestión de crédito y financiamientos”; para lo cual buscan, primero, “Consolidar la red de mujeres como espacio de coincidencia a nivel nacional y regional, de intercambio, de apoyo y de solidaridad entre las diversas organizaciones que existen similares a esta”; segundo, “Proporcionar capacitación y formación en diversas áreas, a las mujeres que formen parte de la asociación”; tercero, “Elaborar estrategias de autofinanciamiento de los proyectos que lleve a cabo la asociación e impulsar los que ya existen en otras asociaciones de carácter similar”; cuarto, “Avanzar en los procesos de autonomía financiera para sostener la organización regional y nacional”; quinto, “Asociación, a través de la red de mujeres en las distintas regiones del país”; sexto, “Hacer valer los derechos de las mujeres en las diferentes instancias de participación a nivel nacional y regional”; séptimo, “Incidir y opinar en las políticas públicas que tengan interés para la asociación, a través de la red de mujeres en las distintas regiones del país”; octavo, “Promover la reflexión sobre la condición de la mujer en la sociedad, y que esta influya en la ejecución de actividades concretas”; noveno, “La explotación por cualquier título legal de toda clase de propiedad industrial e intelectual, de acuerdo a la legislación aplicable”; décimo, “La adquisición, enajenación o arrendamiento de toda clase de bienes muebles e inmuebles que sean necesarios o convenientes para el logro de los fines sociales”; decimoprimer, “La realización de toda clase de actos, contratos o convenios, cualquiera que sea su naturaleza, que sean necesarios o convenientes para el logro de los fines sociales”.

Las acciones de AMMOR son orientadas en las siguientes líneas, primero, Fortalecimiento del Desarrollo Económico, en la cual se orientan al fortalecimiento de empresas sociales, ahorro, préstamo (microfinanzas) y comercialización; segundo, Recursos Naturales y Medio Ambiente, en la cual se orientan a la promoción ambiental; tercero, Organización Política, en la cual cuentan con escuela de formación y capacitación, liderazgo con visión

ética, políticas públicas y formación de recursos técnicos; cuarto, Desarrollo Social Comunitario, donde trabajan el tema de la vivienda, rescate y promoción cultural; quinto, Derechos Humanos, donde contemplan derecho de las Mujeres, de los niños, niñas y adolescentes, indígenas y migrantes.

ASOCIACIÓN MEXICANA DE UNIONES DE CRÉDITO DEL SECTOR SOCIAL (AMUCSS): El campesinado ante las políticas de privatización promovidas por el gobierno salinista perdió los beneficios, por mínimos que hayan sido, del Estado. Ante tal panorama quedó un actor por considerar, el mercado. Para cubrir la falta de subsidios orientados al fortalecimiento de la unidad campesina, y ante la puerta estatal que se cerró paulatinamente, alzaron la mano los bancos y las uniones de crédito. La UNORCA no se quedó atrás. Ésta logró fusionarse con algunas uniones de crédito del norte del país, con lo que se constituyó en 1992 la AMUCSS. A través de ésta se ha buscado crear nuevas estrategias colectivas para la comercialización de productos, así como acceso a fuentes de financiamiento, además de constituir otro actor más que interpelaría al Estado y aglutinara las exigencias de un sector social ante el gobierno. La idea de la AMUCSS no fue nueva, tuvo su origen con la Unión de Crédito del Valle del Yaqui y Mayo, una de las primeras uniones de crédito de campesinos, nacida en 1980, cuyo propósito básico y rector fue la disputa al gobierno del control y la administración del crédito agropecuario. Para lo cual se enfocó en la operación crediticia, la comercialización de productos, la distribución de insumos y fertilizantes, y en general, en la participación en cualquier ámbito del proceso productivo agropecuario. Este tipo de uniones de crédito pueden ser intermediarias financieras entre el gobierno y los campesinos.

La crisis por la que atravesaba el país fue a tal punto grave que en su conformación la AMUCSS integró a treinta y dos uniones de crédito, mientras que para el año de 1995, es decir, tres años más tarde, sólo integraba a dieciocho de ellas, las restantes quebraron.

FUNDACIÓN UNORCA: Nace la Fundación UNORCA con la intención de “fortalecer la consolidación de la UNORCA y sus organizaciones en tres distintos ámbitos: político,

económico y organizativo”¹⁸⁹. Además, “busca lograr el posicionamiento de la red como una organización seria, formal, responsable, propositiva e institucionalmente fortalecida en la medida en que sus organizaciones regionales se consoliden”. Ésta surge como un organismo especializado para encarar los más recientes desafíos a los que está expuesta la UNORCA, tal y como en su momento se creó la AMMOR y la AMUCSS.

Así pues, busca “Incrementar los niveles de formalidad y calidad en los procesos de las organizaciones, interna y externamente”, y para lograrlo se atenderá los siguientes elementos, primero, “El rescate y sistematización de las experiencias regionales y las de la UNORCA nacional”; segundo, “El funcionamiento de mecanismos formales, fluidos y permanentes de comunicación hacia y entre organizaciones”; tercero, “mayor participación de los miembros de las organizaciones en la definición de tareas y responsabilidades compartidas”; cuarto, “participación sostenida de las organizaciones en asuntos de la agenda de la UNORCA en todos los ámbitos”; quinto, “sustentabilidad financiera”; sexto, “reforzamiento de convergencias”; y “desarrollo de un esquema de corresponsabilidad entre la UNORCA y sus organizaciones”.

Las acciones de la FUNDACIÓN UNORCA son configuradas a partir de cuatro directrices, metodológica, formativa, económica y relaciones y alianzas. En cuanto a lo metodológico, su propósito fundamental es “reforzar las estructuras locales, regionales y estatales”, para lo cual se llevan a cabo acciones de “identificación y/o ratificación de necesidades de capacitación, tanto a nivel nacional como en el ámbito de temas, sectores o regiones”; acciones que buscan “rescatar, actualizar y mantener un trabajo permanente de diagnóstico y ejercicios de análisis y autocrítica en las regiones, los universos de trabajo y las necesidades concretas”.

En cuanto a lo formativo, “su propósito es identificar y desarrollar las capacidades de dirigentes y promotores en todos los niveles, así como de personas de los grupos de base para ampliar los equipos de atención y dirección de las organizaciones”.

¹⁸⁹ Las citas textuales, entrecomilladas, sobre la Fundación UNORCA fueron obtenidas el 2 de julio de 2007 en www.unorca.org.mx

En cuanto a lo económico, su propósito es “la sustentabilidad financiera, la profesionalización de la UNORCA en diversas fases como el manejo, transparencia, rendición de cuentas y administración de recursos y de proyección para la formación de un fondo patrimonial”; “El desarrollo de una estrategia financiera basada en la realización de proyectos concretos y objetivos que se definan en función de la dinámica interna”; “La instrumentación de programas de utilidad social y económica contruidos y validados desde las regiones”; “El establecimiento de mecanismos de transparencia, rendición de cuentas y acceso a la información”.

En cuanto a las relaciones y alianzas, su propósito es lograr el fortalecimiento o la “vinculación, coordinación y formalización, con las organizaciones, instituciones y agencias con las que la UNORCA tiene o busca relación, en el plano nacional o internacional”.

Red de Mujeres del Bajío, AMMOR, AMUCSS y Fundación UNORCA son organizaciones cuyo nacimiento también se debió a una mayor especialización de áreas específicas de la UNORCA, de tal suerte que éstas se especializan y complejizan sobre una temática a tal punto que resuelven desprenderse, al tiempo que cubren su área de interés a nivel nacional o regional, prestando servicio incluso a otras organizaciones y gestionando sus propios recursos, estableciendo sus propias redes de intercambio y apoyo.

5.5. MOVILIZACIÓN EN TORNO A LA REVALORIZACIÓN DEL CAMPO

No fue sino hasta 2002 que diversas asociaciones vuelven a articularse en un movimiento mayor, el movimiento el *Campo no Aguanta Más*. En este movimiento se encontró la presencia de organizaciones como la Asociación Nacional de Empresas Comercializadoras de Productores del Campo (ANEC), la AMUCSS, el Barzón, la UNTA, la CIOAC, la Coordinadora Nacional Plan de Ayala (CNPA), el FDC, la Coordinadora Nacional de Organizaciones Cafetaleras (CNO), la Red Mexicana de organizaciones Campesinas

Forestales (RED MOCAF), la Coordinadora Estatal de Productores de Café de Oaxaca (CEPCO), la Unión Nacional de Organizaciones de Forestería Comunitaria (UNOFOC), el Frente Nacional en Defensa del Campo Mexicano (FNDCM) y la UNORCA. Las demandas del movimiento se resumían en las *Seis propuestas para la salvación y revalorización del campo mexicano*, esto es, moratoria al capítulo agropecuario del TLCAN, mayores recursos fiscales, seguridad, inocuidad, calidad alimentaria y reconocimiento de los derechos de las culturas indígenas.

Hubo una múltiple confluencia de organizaciones en torno a la composición del *Campo no Aguanta Más*, tales son los casos de grupos de raíz agrarista como la CIOAC, de tradición productiva como la UNORCA, de corte comercial y cerealero como la ANEC, financiero como la AMUCSS, silvícola y ambiental como la RED MOCAF, expertas en cultivos orgánicos y de mercado como la CNOC.

El *Campo no Aguanta Más* también fue fundador en Tegucigalpa, Honduras, del Movimiento Indígena y Campesino Mesoamericano (MOICAM) en julio de 2003, que agrupó a más de cincuenta organizaciones de diversos países de Centroamérica y el Caribe, como Guatemala, Belice, Honduras, Nicaragua, El Salvador, Costa Rica, Panamá y Cuba. Por otro lado, el *Campo no Aguanta Más* generó lazos con organizaciones de emigrantes en Estados Unidos provenientes de Zacatecas, Michoacán, Oaxaca, entre otros. También ha podido tejer lazos con organizaciones agrónomas estadounidenses, tales como Maiceros Americanos, la Unión Nacional de Campesinos, Coalición Nacional de Granjas Familiares, Organización para los Mercados Competitivos y Coalición Rural.

El gobierno federal de Vicente Fox, en el mes de abril de 2002, estableció la importación de productos como la leche en polvo, maíz y cebada sin aranceles, lo que provocó una competencia desleal frente a los productores mexicanos. El gobierno foxista propiamente estuvo llevando a la práctica el capítulo agropecuario del TLCAN, esto es, eliminación de instrumentos de regulación y apertura comercial a productos de importación. Lo anterior provocó el rechazo de la UNORCA a la posición del gobierno.

Alberto Gómez Flores, coordinador ejecutivo nacional de la UNORCA, ante la posición del gobierno foxista en torno al tema agropecuario y a la aplicación del TLCAN, convocó a las organizaciones integrantes del movimiento el *Campo no Aguanta Más*, a finales de noviembre de 2002, a una concentración los días 2 y 3 de diciembre de ese mismo año. En ésta se expresaron las siguientes demandas: moratoria al capítulo agropecuario del TLCAN; programa de reforma estructural y rescate al campo; blindaje para la producción y economía campesina; soberanía alimentaria y derechos de los agricultores; rechazo a los cultivos transgénicos; y reconocimiento a los derechos y cultura de los pueblos mayas.

Se comenzó el lunes 2 de diciembre con una conferencia de prensa de la UNORCA, a las 9:30 horas; más tarde se prosiguió con una movilización del Monumento a la Revolución con destino a la SAGARPA y se cerró el día con un acto cultural nuevamente en el monumento histórico. El segundo día, una vez más se abrió con una conferencia de prensa, una reunión con diputados, y una movilización a la embajada de Francia en protesta contra el posible encarcelamiento de José Bové, dirigente de la Confederación Campesina Francesa e integrante de Vía Campesina, por su férrea participación contra los cultivos transgénicos. Más tarde, a las 14 horas, se llevó a cabo una concentración de los contingentes en el Monumento a la Revolución y una marcha hacia la embajada de los Estados Unidos en protesta por la implementación de las políticas públicas del capítulo agropecuario del TLCAN y se cerró el día con una tercera movilización, ahora, en dirección a la SAGARPA.

Para el año de 2003 comenzó la fragmentación del movimiento gracias a una buena acción del gobierno foxista que estableció diversas negociaciones bilaterales con cada una de las organizaciones integrantes. Mediante éstas, se hicieron concesiones “hormiga” con el firme propósito de desactivar inconformidades que pudieran alimentar un movimiento de escala nacional. Así, el gobierno abrió una ventanilla donde cada una de las organizaciones que componían el *Campo no Aguanta Más* pudieron ir a solicitar su demanda por separado y en un regateo con el gobierno obtuvieron recursos para sus agremiados; esto generó una fragmentación del movimiento y un área gubernamental de cooptación campesina, la SAGARPA. Lo anterior fue posible básicamente porque las organizaciones son sujetos

gremiales cuya existencia depende, y en mucho, de los beneficios materiales que puedan proporcionar a sus agremiados.

Así encontramos que la UNTA presentó a la SEDESOL 22 mil solicitudes para su programa de combate a la pobreza, Adultos Mayores. UNORCA, por su parte, exigió a la SAGARPA recursos por 120 millones de pesos para la aplicación de 90 proyectos, de los cuales sólo le proporcionaron 25 millones para 22 de ellos y la incorporación a PROCAMPO de 15 mil hectáreas de tierras cuyos propietarios eran unorquistas.

Así pues, se articula una red o una estructura coaxial conformada por diversas unidades, todas ellas centralizadas, representantes del sector campesino, esto es, cada una de las unidades contaban con una buena cantidad de poder asignado de campesinos de todo el país. De tal manera que esta estructura controlaba un recurso muy estimable para el gobierno. Con este capital saltaron a escena a través de la movilización y la presión política para exigir la demanda de la salvación y revalorización del campo mexicano. El gobierno, por su parte, optó por un arreglo, la negociación hormiga, con cada una de las organizaciones a fin de contrarrestar la acción coordinada de todo el movimiento cuya fuerza y apoyo no era menor.

Para septiembre de 2003, las organizaciones campesinas se volvieron a agrupar reconstituyendo nuevamente el movimiento el *Campo no Aguanta Más* para manifestarse contra la reunión ministerial de la Organización Mundial de Comercio (OMC) del 10 al 14 de septiembre de 2003 en Cancún; el propósito, la revisión del capítulo agropecuario en las relaciones comerciales con Estados Unidos y Canadá en el marco del TLCAN. Se agregaron importantes organizaciones internacionales, tal fue el caso de Vía Campesina¹⁹⁰ que ha mantenido hasta hoy en día una estrecha relación con la UNORCA.

¹⁹⁰ Vía Campesina, con sede en Jakarta, Indonesia, es la tentativa más ambiciosa de crear una red de organizaciones campesinas a nivel internacional con ayuda de fondos europeos y canadienses. La organización se autodenomina como “un movimiento internacional que coordina organizaciones campesinas, pequeños y mediados productores, mujeres rurales, comunidades indígenas, gente sin tierra, jóvenes rurales y trabajadores agrícolas migrantes”, es un movimiento “autónomo, plural, independiente, sin ninguna afiliación política, económica o de otro tipo”. Las organizaciones que lo conforman provienen de 56 países, México entre ellos, por conducto de la UNORCA, que figura, junto con National Family Farm Coalition, como

Para los unorquistas, particularmente para su coordinador ejecutivo nacional, Alberto Gómez Flores, la OMC “no es ajena al Acuerdo Nacional para el Campo [del gobierno foxista]. Están totalmente vinculados”; Pedro Dzib Puc de UNORCA Quintana Roo agregó: “quieren privatizar nuestros recursos (...) No podemos permitir que privaticen la Comisión Federal de Electricidad, no podemos permitir que inunden nuestro mercado local con granos del exterior que son más baratos”, además, también se temió que la OMC prohibiera subsidios forestales que el gobierno mexicano otorgaba. Para Gómez Flores, el campesino mexicano conoce muy bien lo que es el libre comercio, ser “conejillo de indias de un experimento cuyo resultado se quiere aplicar al mundo entero vía los acuerdos de agricultura de la OMC”¹⁹¹.

La UNORCA logró movilizar a cerca de 7 mil 500 campesinos a Cancún, principalmente de Quintana Roo y Yucatán, en compañía de semillas y plántulas de árboles, que son símbolo de vida, músicos mayas y rezanderos, para múltiples ceremonias en las que se prendieron antorchas como un motivo para estar siempre alerta ante el acecho de nuevos conquistadores, como la OMC y las grandes compañías trasnacionales. Además, se realizaron actos paralelos a la reunión ministerial de la OMC en todos los estados donde tiene presencia la UNORCA a través de la agrupación de 4 mil organizaciones. Lo anterior se acompañó de bloqueos en las fronteras norte y sur al tránsito de camiones transportistas de productos trasnacionales como Nestlé, Monsanto, Cargill, Coca Cola y Archer Daniels Midland.

La postura que mantuvo la UNORCA, y con ella Vía Campesina, frente a la OMC, quedó expresada por Alberto Gómez Flores: “Decimos fuera la OMC de la agricultura y los alimentos. Tenemos derecho a seguir siendo campesinos, derecho a no migrar, derecho a la alimentación, derecho a la soberanía ambiental (...) y le vamos a mostrar al mundo que en

coordinador regional de América del Norte. Véase www.viacampesina.org, sitio consultado el 14 de junio de 2007.

¹⁹¹ Tania Molina Ramírez: “Rumbo a la cumbre en Cancún. Desde campesinos a punks, contra la OMC”, 4 de septiembre de 2003, documento consultado el 7 de junio de 2007 en www.lafogata.org/003latino/latino9/mex_desde.htm

México hay una sociedad [campesina] que no quiere dejar de existir”¹⁹². Otra de las acciones rectoras de Vía Campesina fue la defensa de la Soberanía Alimentaria, la cual considera que cada pueblo debe tener el derecho de producir sus propios alimentos. Esto es, cada pueblo tiene el derecho a definir sus propias políticas agrícolas y alimentarias, a proteger y reglamentar la producción agropecuaria nacional y el mercado doméstico para poder asegurar su propia alimentación, proteger sus mercados locales contra los excedentes de otros países. Para llevar a cabo el contenido programático de Soberanía Alimentaria, las organizaciones campesinas exigieron prioridad a la producción local y regional frente a la exportación; protección contra las importaciones de productos de bajo precio; prioridad y apoyo con recursos públicos a la producción local; garantía de estabilidad de los precios agrícolas a escala internacional mediante acuerdos internacionales de control de la producción.

La UNORCA, además, organizó distintos eventos alternos: el Foro Internacional Campesino, celebrado el 8 y 9 de septiembre; un campamento campesino del 8 al 10; un encuentro entre sindicatos el día 11, donde se contó con la presencia de la Unión Nacional de Trabajadores, el Frente Sindical Mexicano y diversas organizaciones campesinas; un foro general y una visita de Vía Campesina a comunidades mayas el día 12; y, por último, el día 13, una marcha donde participaron campesinos, punks, globalifóbicos y múltiples sectores civiles. Además, se acompañaron los eventos con una feria de comercio justo, un foro ambiental, conciertos musicales, espectáculos y un encuentro de productores forestales.

Así, se observa que el movimiento volvió a articularse ante un nuevo blanco que apareció en escena, la reunión ministerial de la OMC. La demanda consistió en evitar la aplicación de los acuerdos agrícolas del organismo internacional, los cuales no son ajenos al Acuerdo Nacional para el Campo del gobierno foxista, y fortalecer la oposición al libre mercado en otras áreas no agrícolas. La demanda estuvo apoyada con una fuerte movilización social de diferentes sectores, especialmente el campesino.

¹⁹² *Ibíd.*

Pese al impacto generado por el movimiento el *Campo no Aguanta Más*, Alfonso Valenzuela, coordinador ejecutivo estatal de UNORCA Sonora, hizo un llamado a las representaciones de la organización de todo el país, en febrero de 2004, a que asuman el liderazgo de representación de las organizaciones campesinas y se movilicen para exigir las demandas del sector, ya que el movimiento ha dejado de ser funcional, “ya murió”. Las movilizaciones no se harán más, dice, hacia los secretarios del gobierno federal, sino a favor y en exigencia de un desarrollo social autónomo, ya que éste no es procurado por el gobierno, pues cada vez hay menos apoyos al sector.

Si el *Campo no Aguanta Más* había llegado a su fin, las demandas del sector aún no, y las movilizaciones eran todavía necesarias. Por tal motivo, la UNORCA organizó la *Caravana Nacional por el Campo*, la cual tuvo como propósito, por un lado, movilizar a diversas organizaciones campesinas en torno de los problemas del agro; y, por otro, convertirse en un interlocutor del gobierno en aras de acceder a diferentes esquemas de apoyo para el sector rural que maneja el gobierno federal. El 4 de octubre de 2004, Felipe Zavala Ponce, coordinador general de Política Sectorial de la SAGARPA, atendió a una representación de 20 personas de la UNORCA dirigida por Alberto Gómez Flores, coordinador ejecutivo nacional, quienes recibieron información de programas federales dirigidos al sector agropecuario con sus correspondientes reglas de operación.

También para ese día se llevó a cabo una serie de movilizaciones en el marco de la *Caravana Nacional para el Campo*, así como una audiencia con la SAGARPA donde la UNORCA expuso sus inquietudes respecto a programas de apoyo al campo. La secretaria, tras la reunión con la organización, acordó lo siguiente: revisión y análisis de ocho proyectos productivos del estado de Sonora y uno de Michoacán; atención a la posibilidad de constituir fideicomisos estatales orientados a crear y mantener infraestructura hidráulica con la participación de la federación, los estados y los usuarios; e integración de proyectos productivos de la organización a programas federales.

5.6. EL PACTO ENTRE EL ESTADO Y EL CAMPO DEL GOBIERNO PANISTA

Durante los primeros años del gobierno federal panista, se encontró un movimiento campesino fragmentado. En abril de 2003, el gobierno federal disminuyó poco más del 12 por ciento, en relación al año anterior, los recursos asignados a la SAGARPA; se vieron afectados particularmente los programas Alianza para el Campo, Apoyos a la Comercialización y Atención a Grupos y Regiones Prioritarias. Ante lo cual, las movilizaciones no se hicieron esperar. Más tarde, se logró que los diputados aumentaran la partida presupuestal para el campo en 13 mil millones de pesos, sin embargo, las movilizaciones continuaron en quince estados de la república. Lo anterior obligó al gobierno foxista a convocar un Acuerdo Nacional para el Campo; una vez más se invitó a un nuevo contrato entre el Estado y los campesinos mexicanos. El acuerdo se llevó a cabo con la implementación de ocho mesas de diálogo, las organizaciones que participaron en el acuerdo decidieron participar como bloque con ánimo de hacer presión y agrupar su convocatoria en torno a sus exigencias, demandas y sus plataformas programáticas. Se llegó a un acuerdo con el gobierno federal, pero aún así pidieron continuar con la lucha.

En general, el Acuerdo Nacional para el Campo admitió la aguda crisis rural y la necesidad de una nueva política, el reconocimiento de excluir del TLCAN el maíz blanco, el frijol y el control unilateral de las importaciones; la conformación de una agenda agropecuaria y una reforma en las instituciones y programas de apoyo al agro.

Desde la llegada del PAN al gobierno federal, a través del triunfo de Vicente Fox en el año 2000, la CNC se propuso restablecer el viejo vínculo entre el Estado y el campesinado, característico del gobierno priísta, y así, mediante lazos corporativos estructurar la participación del sector y supeditarlos a los manejos oficiales. El momento fue propicio gracias a la presencia de diversas agrupaciones campesinas irritadas por un nuevo acuerdo y la falta de un interlocutor claro y confiable. El CAP intentó, asimismo, hacerle segunda a la CNC y buscar construir un emergente clientelismo panista¹⁹³.

¹⁹³ Se tendría que agregar otra iniciativa del PAN, la constitución del Programa de Acción Rural (PLANTAR) y la asociación civil Unión Nacional Integradora de Organizaciones Solidarias y Economía Social (UNIMOSS), las que tuvieron el propósito, según el presidente del partido, Luis Felipe Bravo Mena, de

El acuerdo propiamente consistió en la construcción de una amplia coalición de organizaciones representantes del campo, es decir, que contaran con un amplio poder asignado de campesinos de todo el país; dicha coalición aceptaría una serie de acuerdos y apoyos entre éstas y el gobierno federal. Una vez más, el gobierno vio una buena oportunidad para organizar y controlar la participación del sector campesino a través de las directrices y lineamientos estipulados en el acuerdo. Sin embargo, éste no tuvo la adherencia de importantes organizaciones campesinas, por lo que nunca se aclaró un interlocutor preciso y legítimo para ellas.

Como consecuencia de lo anterior, el sonorenses Alfonso Valenzuela, integrante de la coordinación ejecutiva estatal de la UNORCA Sonora, en febrero de 2004, hizo un llamado a organizaciones campesinas, particularmente a las que no firmaron el Acuerdo Nacional para el Campo, a apelar a las movilizaciones con ánimo de defender y abrir espacios en instituciones federales que otorguen recursos al campo. Por otro lado, criticó al gobierno federal por no resolver los asuntos pendientes en torno a lo productivo, social y político, como proyectos ganaderos y agrícolas de empresas agroexportadoras que no se llevaron a cabo o fueron interrumpidos debido a la falta de apoyo al sector.

La suspensión de financiamientos al campo que otorgaba Banrural a UNORCA Sonora, y a otras organizaciones más, es una muestra de lo anterior, pues mientras la dependencia pública debió ejercer 17 mil millones de pesos, sólo ejerció 3 mil millones. Según Valenzuela, este subejercicio del presupuesto tuvo un trasfondo político y no económico, pues sólo UNORCA Sonora pagaba anualmente mil 500 millones de pesos que obtenía de crédito¹⁹⁴. De tal manera que los financiamientos eran económicamente rentables, pero el trasfondo político se aclaró cuando fue evidente que se recortó o negó, en el peor de los casos, financiamientos a las organizaciones que no apoyaron el Acuerdo Nacional para el Campo.

organizar a los campesinos panistas. La operación fue básica, organizar a la población campesina simpatizante del PAN con recursos públicos federales a través de redes clientelares. Las cuales podrían ser usadas más tarde con fines electorales o para brindar apoyo y respaldo a las acciones del gobierno federal en materia del campo.

¹⁹⁴ Véase *La Jornada*, México, 1 de marzo de 2004, p.6.

El 5 de octubre de 2004, Alberto Gómez Flores, coordinador ejecutivo nacional de la UNORCA, amenazó a las autoridades federales con tomar las instalaciones de la SAGARPA si no eran atendidas las demandas de la organización. La secretaría abrió sus puertas, después del establecimiento de un dispositivo de seguridad, y negoció con Gómez Flores. El centro de la negociación fueron 89 proyectos productivos sin apoyo económico para ser aplicados en ocho entidades del país, sin embargo, tras cuatro horas de discusión entre las partes, los resultados fueron el financiamiento de 22 proyectos productivos, que alcanzó un monto de 30 millones 901 mil pesos, lo que representó poco más de 1 millón 400 mil pesos por proyecto, la incorporación de 15 mil hectáreas de tierras en manos de unorquistas al PROCAMPO y la creación de un fideicomiso de garantía cuyo propósito fue facilitar el acceso de organizaciones campesinas a créditos bancarios.

Un día después, el 6 de octubre de 2004, un grupo de dos mil campesinos integrantes de la UNORCA, que además participaban en la *Caravana Nacional para el Campo*, se manifestaron ante la SRA para exigir solución a sus problemas. El logro fue un poco mayor que el anterior, la secretaría les asignó 36 millones 100 mil pesos, ante lo cual Alberto Gómez Flores comentó: “se avanzó, pero no estamos satisfechos”.

Dos días más tarde, el 8 de octubre de 2004, el coordinador general de política sectorial de la SAGARPA, admitió nuevas solicitudes de proyectos de la UNORCA Veracruz; informó, además, que seguirían obteniendo recursos “siempre que cumplan con los requisitos en la normatividad del programa” (sic), a pesar de no entrar en tiempo y forma en las convocatorias de la secretaría, pues ésta los recibió tras las amenazas de Gómez Flores: “no hubo mucha disposición y tuvimos que amenazarlos con tomar la SAGARPA, para que en menos de una hora regresaran con propuestas concretas”¹⁹⁵.

Lo que salta a la vista es que la UNORCA, como otras organizaciones campesinas, vieron disminuidas sus fuentes de ingreso al no firmar el Acuerdo Nacional para el Campo,

¹⁹⁵ Ángeles Cruz: “Ofrecen a la UNORCA 30 millones de pesos para varios proyectos productivos”, en *La Jornada*, México, 6 de octubre de 2006, p.15.

acuerdo creado por el gobierno federal; los no firmantes recibieron un trato diferenciado en las secretarías que contemplan programas y recursos directos al campo, tales como SAGARPA, SRA y SEDESOL. A pesar de tener un trato diferenciado con instituciones público federales, pudieron acceder a fuentes de financiamiento a través de la amenaza, la presión y la movilización social. Lo que le abrió las puertas a jugosos montos económicos provenientes de programas destinados al campo, cuya celebración y convocatoria eran formalmente extemporáneas.

Más tarde, un pequeño grupo de unorquistas, liderados por Alberto Gómez, se reunió con Ángel Augusto Buendía Tirado, presidente de la Comisión de Presupuesto de la Cámara de Diputados y con integrantes de comisiones cuyo tema afín era el campo, para entregar un documento elaborado por la UNORCA. En este documento se elaboró una propuesta de presupuesto para el año 2005, en el que se denuncia la reducción, por parte del gobierno federal, de 22 por ciento de gasto productivo para el campo, 78.5 por ciento de los recursos del programa de empleo temporal, el 62.5 por ciento del presupuesto para el gasto de adultos mayores y el 52 por ciento destinado a opciones productivas. Para estas alturas, la UNORCA se había convertido en una organización con tal peso y capital político que era capaz de participar en la propuesta, diseño y aplicación de programas federales en torno al campo mexicano, pues ya contaba con una importante presencia en espacios de poder y de decisión política.

Por otro lado, demandó transparencia en el ejercicio de los ingresos por los excedentes petroleros; destinar el 25 por ciento del presupuesto de cada estado a actividades del campo; terminar con subejercicios en el presupuesto; aumento de 10 por ciento en los recursos para el agro; creación de una estructura programática presupuestal para que todos los programas rurales queden bajo los lineamientos de la ley de desarrollo rural sustentable; revisión del sistema financiero rural, evitar la privatización del recurso y prohibir a las sociedades mercantiles el acceso a la tierra.

Los primeros días de septiembre de 2005, a través del dirigente estatal de UNORCA Yucatán, Pablo Duarte Sánchez, se solicitó a funcionarios del gobierno federal la revisión

de 400 proyectos productivos que no habían recibido ningún apoyo económico en las dependencias estatales, por tal motivo presentó los proyectos a la SAGARPA, SEDESOL y SRA para su revisión. Los proyectos eran dirigidos a la ganadería, cultivo de hortalizas y a la artesanía de vestido.

Así pues, tras el ascenso de una nueva élite política panista se hizo preciso la construcción de redes clientelares de organizaciones campesinas supeditadas al gobierno central federal, y la creación de un Acuerdo Nacional para el Campo con organizaciones representantes del sector. Dicho acuerdo no sería sino un conjunto de arreglos y apoyos entre una coalición de organizaciones y el gobierno; las organizaciones podrían ser beneficiadas con recursos monetarios vía programas sociales, y el gobierno podría ser beneficiado con lealtad, reconocimiento y legitimidad. Las unidades que quedaron al margen del acuerdo movilizaron su capital político con el propósito de obtener los recursos que les fueron negados, para tal efecto se recurrió a las presiones, amenazas y movilizaciones, que hicieron efecto más allá de la norma, la legalidad y la formalidad de las instituciones.

5.7. LA CAPITALIZACIÓN POLÍTICA

Para el año 2000, la UNORCA empezó a gozar de una posición envidiable en la escena política, pues contaba entre sus filas con tres diputados federales, cuatro legisladores locales, cinco alcaldes y 13 regidores en nueve entidades del país. Sus representantes eran militantes de diversos partidos políticos, los había del PRI, del PRD, pero también del PAN y del PT. En realidad eran líderes campesinos insertos plenamente en la actividad política institucional, lo que vino a facilitar sus capacidades de influencia, gestión y diseño de políticas públicas.

En el caso de Sonora se contaba con tres diputaciones locales y una federal. Cuatro integrantes del consejo consultivo de la UNORCA eran parte de los nueve presidentes municipales en Sonora, tales como Empalme, Bacum, Benito Juárez y Huatabampo, todos ellos del PRD. A pesar de que la UNORCA es una organización campesina, los votos con

que ganaron muchos cargos de elección popular, no han venido de este sector, sino del PRI, ya que gran parte de los votos de campesinos y agricultores seguían siendo ante todo priístas. A nivel nacional la afiliación, la militancia, o por lo menos, la relación con los partidos políticos era muy diversa, había un predominio del priísmo en las Huastecas de San Luis Potosí y Veracruz, el perredismo sobresalía en Sonora, y más recientemente la zona del Bajío se ha inclinado por el panismo.

Según la opinión de los unorquistas la explicación de su sobrevivencia como organización radica en su capacidad para integrarse, vincularse y participar en el terreno político institucional, comenta Porfirio Encino: “Si uno pacta con el PRI y otro con el PRD no significa que estemos divididos. Luchamos por espacios y después revisamos qué logramos. Y continuamos con nuestro movimiento”. Agregó Alberto Gómez: “La autonomía de las organizaciones regionales significa que si creen conveniente apoyar a cierto candidato lo hagan, aunque siempre bajo ciertas líneas nacionales”. La autonomía, por la que se rige la UNORCA, en términos prácticos, se lleva a cabo bajo la siguiente operación: lo regional lo ven las regiones, y lo federal la UNORCA central. Esto es, las diputaciones locales, presidencias municipales, regidurías y gubernaturas estatales, lo ven las unidades estatales de la organización; los diputados federales y la presidencia de la república, lo ve la UNORCA central. Es a partir de esta operación donde se resuelve el apoyo, mediante votos, hacia a algún candidato en particular o hacia una fuerza política determinada. Pero también está siempre presente un principio, “no juguemos todo con el mismo partido”.

La explicación de su decisión de entrar a las filas de la política institucional se encuentra en problemas que han tenido que enfrentar como organización campesina, falta de atención institucional y asesinato de líderes campesinos, tal fue el caso de José Antonio Simón Zamora, quien fuera dirigente estatal de la UNORCA Michoacán, que el 10 de febrero de 1990 ante la presencia de sus hijos fue amagado y asesinado de un disparo en la cara¹⁹⁶.

¹⁹⁶ Raúl Monge: “El centro de derechos humanos de los dominicos: El expediente negro de este sexenio, nutrido de torturas, crímenes, secuestros”, en *Proceso*, México, 3 de septiembre de 1990.

Más tarde, en su honor se fundaría la Red de Defensa de los Derechos Humanos José Antonio Simón Zamora, AC, presidida por el también unorquista Javier Gil Castañeda.

Sin embargo, la actividad partidista también ha acarreado algunos problemas, por ejemplo, la cooptación. A partir de 1988, la UNORCA fue vista como una organización privilegiada por el salinismo, los cuadros técnicos y líderes de la organización pasaron a las filas del gobierno o del PRI, los casos más sobresalientes fueron los de Hugo Andrés Araujo de la Torre, Gustavo Gordillo de Anda y Javier Gil Castañeda. A pesar de que obtuvieron apoyo importante por parte del gobierno federal hubo, según sostuvo la unorquista Patricia Alonso, una ruptura con ellos, “es mejor tener enemigos funcionarios que amigos, porque se portan peor que los amigos”. Un segundo problema a sortear es el olvido y el descabezamiento, una vez en los cargos de representación popular es común que se aparten de las líneas programáticas de la UNORCA en aras del cumplimiento de los pactos y apoyos, propios de los grupos políticos. Por otro lado, los líderes o dirigentes de la organización con amplia experiencia tanto en cuestiones técnicas, políticas, como administrativas, al privilegiar ahora sus cargos públicos privan a la organización de su influencia, técnica, capacidad y destreza. En muchas ocasiones no se cuentan con nuevos liderazgos que puedan bien a bien suplir las ausencias. Un tercer problema se presenta como correlación de dos variables, a mayor presencia en cargos de representación popular hay una interlocución entre UNORCA y gobierno de mayor calidad, más fluida, más exitosa, más productiva, pero también es cierto que cuando la interlocución es más efectiva en cuanto a diálogo, la movilización pierde fuerza y sentido, esto es, al tener una mayor presencia e influencia en el ámbito de la toma de decisiones, las exigencias del sector campesino cada vez se hacen menos por vía de la movilización. Los unorquistas siguen pensando que si desean buenos frutos en sus acciones, sin perder fuerza, articulación y liderazo del movimiento campesino, no deben olvidar la relación demanda-movilización. Pues es a través de esta última donde las fuerzas vivas cobran su real dimensión y es visible el capital político y humano que es capaz de movilizar. “No podemos influir al interior de una legislatura o ayuntamiento si no está la presión social a un lado”, comentó Patricia Alonso.

Así pues, la decisión se tomó, la UNORCA entró a la competencia electoral, a la participación partidista. Y a partir de ese momento parecen guiarse hacia un firme propósito: “tratar de estar en los diferentes niveles de gobierno desde los gobiernos municipales hasta lo nacional con gente comprometida que sean portavoces”¹⁹⁷. Había una fuerte posibilidad pues tenían cuadros y buenas propuestas; en cuanto a los cuadros, éstos han sido muy bien estimados por Salinas, Cárdenas, Colosio y más recientemente por Andrés Manuel López Obrador, amén de una larga lista de políticos locales o regionales; en cuanto a las propuestas, a pesar de que éstas eran buenas no eran escuchadas por los funcionarios federales ni por diputados en su trabajo de diseño y aplicación de políticas públicas, pero sí eran tomadas por otras organizaciones y centrales campesinas con mayor peso e influencia en el escenario político, como la CNC.

Otro enorme paso, fue la creación de su propia asociación política nacional, la Red de Acción Democrática, presidida por Clemente Guillén Sahagún, quien también formara parte de la comisión ejecutiva nacional de la UNORCA. La Red fue un instrumento de participación eminentemente político, que fortaleció la presencia en ese terreno de la UNORCA y se subordinó a los lineamientos de ésta. Los estados que más participaron para su conformación fueron aquellos donde aún los espacios partidistas eran escasos o nulos para los unorquistas, como Veracruz, Hidalgo, Guanajuato y Michoacán. La iniciativa de crear una asociación política unorquista cobra sentido con su interés de incrementar su capital político y lograr una mayor influencia y presencia en distintos ámbitos de la toma de decisiones; por otro lado, previamente hubo quejas de unorquistas que eran tratados mal por los partidos, pues éstos no se sentían representados, de tal forma que se pensó que sería una buena opción contar con su propio partido, “Hace falta un partido chico para negociar con uno grande”, decía Luis Meneses¹⁹⁸.

¹⁹⁷ Minuta de la Coordinadora Nacional de la UNORCA, celebrada del 7 al 9 de enero de 2005, p.21.

¹⁹⁸ El gusto duró poco, ya que el 5 de octubre de 2004, en sesión extraordinaria, el Consejo General del Instituto Federal Electoral, presidido por Luis Carlos Ugalde, le retiró el registro de APN a la Red de Acción Democrática, debido a que no presentó su informe anual de ingresos y gastos que ordena el Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales (COFIPE). El retiro se presentó entre comentarios de un presunto “mercado de APNs”, donde las asociaciones se constituyen como tal en aras de obtener jugosos apoyos económicos y políticos; desde noviembre de 2003 hasta abril de 2007, se les ha retirado su registro a 15 asociaciones políticas.

Una UNORCA más organizada, con mayor presencia, control e influencia en partidos políticos y en espacios de decisión, como en las diputaciones o espacios de gobierno, ha potenciado enormemente su influencia, control y gestión¹⁹⁹, por otro lado, ha inhibido la represión o violencia en su contra, que en sus orígenes tuvo. Ahora “no nos han matado a ningún unorquista”, comentó Alfonso Valenzuela.

La UNORCA ha estado presente en diversas fuerzas políticas en momentos coyunturales, por ejemplo, previo a una elección; no es menor el peso que puede procurar para alguna fuerza política, su capital no es poca cosa, y por el contrario es muy bien estimado. En plena celebración del vigésimo aniversario del nacimiento de la UNORCA, el 8 de junio de 2005, se llevó a cabo su asamblea nacional con su apertura en acto protocolario donde participaron las autoridades del gobierno de la Ciudad de México. A nombre de Andrés Manuel López Obrador, Alejandro Encinas como secretario de gobierno les dio una cálida felicitación, destacó, además, la lucha por la autonomía del movimiento campesino y el dar paso a nuevas formas de organización que reconocen la diversidad regional, cultural, étnica y organizativa.

Sin embargo, la participación siempre tuvo presente como horizonte las próximas elecciones federales, comentó Encinas: “la elección del 2006 va a confrontar dos proyectos de nación distintos en donde uno de ellos tiene que hacer del campo una prioridad, que el campo vuelva a estar en el centro de las políticas públicas, que podamos avanzar en una reforma [ya habla en primera persona del plural] integral del desarrollo rural, que vuelva a recuperar ejido y comunidad como la simiente fundamental del desarrollo rural”. El otro proyecto, por el contrario, dejará al campo en manos del mercado. No sobra decir que el primer proyecto es el del PRD, el de Andrés Manuel López Obrador como futuro candidato. La presencia de la organización campesina para los perredistas era muy importante, expresó Encinas en el mismo acto: “tendremos muchos puntos de coincidencia y de encuentro con UNORCA, ha habido una relación fraterna muy cercana con esta organización desde su origen y en este momento de definiciones cuenten ustedes en que

¹⁹⁹ Hoy en día la UNORCA participa activamente, a través de sus integrantes que ocupan distintos cargos públicos, en la conformación del presupuesto anual, “en cada uno de los programas y secretarías” federales que tienen ingerencia en el campo.

estaremos cerca de la UNORCA y del conjunto de organizaciones campesinas que están buscando una nueva alternativa para el campo”²⁰⁰.

Con lo anterior, se subraya que la participación de la UNORCA no sólo se ha dado a través de la presión, amenaza y movilización, sino también de los cauces institucional-formales. De tal manera que en la realización de sus objetivos han llegado a controlar espacios de decisión política, diseño e implementación de políticas públicas. Al ocupar numerosos espacios político formales de diferentes niveles de gobierno, desde local a federal, encontramos que los unorquistas han ido ganando espacios, controlando posiciones de poder, no sólo sectoriales sino públicos en general, donde intervienen en la toma de decisiones y en el diseño, propuesta y ejecución de políticas, incrementando con esto su capacidad para llevar a cabo sus objetivos y sus intereses.

El capital político que posee la UNORCA no sólo es la amplia cantidad de afiliados individuales y de organizaciones sectoriales, sino, además, el número de integrantes con poder y control social en espacios político formales. Su logro ha estado acompañado de una visión pragmática de la política, pues llevan a efecto apoyos, pactos y arreglos con diferentes fuerzas sociales independientemente de su adscripción ideológica y política, teniendo siempre presente el propósito de conservar e incrementar su fondo de recursos.

El control de recursos altamente estimables es capitalizado por la UNORCA con un incremento de poder al llevar a efecto sus propósitos, obtención de recursos, convertirse en un interlocutor de peso en negociaciones, conformación del presupuesto anual de programas y secretarías de gobierno, y en general en el diseño, promoción e implementación de políticas públicas. Simultáneamente, al incrementar su fondo de recursos y su poder, la organización deja de sufrir la represión a sus líderes campesinos.

La presencia de unorquistas en la política institucional es llevada a través de la inserción de liderazgos campesinos en partidos o fuerzas políticas, y de éstas a los espacios de la política

²⁰⁰ Véase el discurso completo, consultado el 7 de junio de 2007, en www.comsoc.df.gob.mx/noticias/discursosg.html?id=749996

institucional. Es decir, la fórmula idónea de movilización social se lleva a cabo gracias al poder que cada individuo puede hacerse llegar; de tal forma que los liderazgos son la articulación en la concentración de poder de la UNORCA, tanto con los campesinos en las diversas entidades del país como en la política institucional. A ésta llegan los líderes unorquistas con un amplio fondo de recursos y apoyo a cumplir con el propósito de fortalecer y ampliar el capital unorquista.

5.8. CONCLUSIÓN

Una red de relaciones sociales cuya base era la amistad y una ideología común fue el soporte y el primer paso del nacimiento de la UNORCA. Además de la amistad y la ideología, un específico interés de crear una organización que aglutinara el poder asignado del sector campesino fueron los elementos que dieron forma a la organización.

Una vez constituida, adquirió una estructura de poder vertical, donde cada uno de los individuos que participan en ella lo hacen de una manera simétrica y asimétrica en cuanto al acceso y control de recursos, tales como el poder, conocimiento, habilidades y destrezas técnicas. Esa diferenciación está plasmada en una segmentación de cargos al interior de la unidad, donde cada uno de éstos posee obligaciones y facultades que deben cumplir.

La estructura de poder hunde sus raíces en cerca de 300 mil individuos, cuya actividad laboral gira en torno al campo, en poco más de 20 entidades del país, así como en cerca de 4 mil organizaciones locales; éstos asignan su poder a líderes locales, éstos a estatales y así sucesivamente hasta concentrar dicho poder en una pequeña élite que dirige la unidad. La cantidad de poder es tal que se delega a otras figuras de autoridad que buscan el control de la organización en su conjunto.

La UNORCA, como unidad centralizada corporada, ha establecido lazos de relaciones horizontales y verticales con diversas unidades a partir del propósito o meta que busque. Estas unidades concentran poder, ya sean de sectores de población, como el resto de las

organizaciones campesinas nacionales o internacionales con las que participa, o de la población en general, como las instituciones públicas de gobierno. Dependiendo del propósito que busque y de su poder concentrado, la UNORCA establece una relación simétrica o asimétrica, de determinado tiempo, con otras unidades. De tal suerte que estas redes concentran el poder de individuos y comunidades, poseen vínculos jerarquizados o coordinados, estratificados e interdependientes con límites y fronteras inestables. Tales redes conforman su ambiente.

Así como posee una estructura vertical con una diferenciación en cuanto al acceso y control de recursos; asimismo, las redes son estructuras jerarquizadas y estratificadas, cuyas unidades operantes que las componen acceden de manera diferenciada a determinados recursos, de tal forma que se genera una competencia constante y permanente entre unidades por el acceso a recursos que se estimen valiosos. Por otro lado, en los intercambios realizados, se activan elementos propios de éste, como la deuda. Con ésta presente, la reciprocidad de favores se actualiza.

Una vez que la UNORCA accede a recursos monetarios, éstos se distribuyen verticalmente a las bases, a los representados; a cambio, las bases corresponden con adherencia y apoyo a las decisiones de la élite dirigente, como lealtad y acciones de la movilización. Los recursos, principalmente provenientes de programas e instituciones público federales y de organizaciones civiles internacionales, son correspondidos con apoyo, lealtad y adherencia a las acciones de los proveedores de recursos. De hecho, la capacidad de obtención de dichos recursos tiene que ver con la concentración de poder de la unidad y con la construcción de vínculos estrechos con las unidades proveedoras.

CAPÍTULO 6. ANÁLISIS DE LOS ESTUDIOS DE CASO

En el presente capítulo se retomarán los tres anteriores, que conforman los estudios de caso, y se observarán a la luz de elementos comunes a partir del marco teórico expuesto. Con esto, se busca dar un panorama general y unitario de la investigación. La intención principal es caracterizar con mayor precisión las organizaciones que fueron objeto de estudio de la investigación, para lo cual, se abordarán nuevamente y de manera más precisa algunos elementos como su estructura organizativa, gobierno interno, división social y técnica del trabajo, formalización y profesionalización, así como las negociaciones con unidades externas a fin de alcanzar sus particulares propósitos.

6.1. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

No sobra recordar que en el marco teórico se expuso que una organización civil se constituye a partir de individuos que interactúan entre sí, bajo un ambiente o entorno público e históricamente singular, gozan del control sobre recursos y ejercen su poder independiente y dependientemente, ya sea de manera otorgada, asignada y/o delegada. A partir de estas interacciones se constituyen, comparten y modifican conocimientos, información, valoraciones, normas, reglas y sentimientos particulares que los une e identifica. El orden organizacional o estructura organizativa, como se ha expuesto, posee una naturaleza muy específica dada por el tipo de unidad operante, es decir, por los tipos de poder que ejercen los individuos en sus interacciones cotidianas y en contextos particulares. Además, téngase presente que las estructuras organizativas no son entidades rígidas y unitarias, sino procesos inconclusos, constituidos y afectados por negociaciones, pactos, arreglos, o bien, por determinados controles sobre recursos estimables.

En los tres casos, ECOMUNIDADES, CES/CIA y UNORCA, se observó que poseen estructuras autoorganizativas centralizadas, esto es, las tres unidades se caracterizan por tener un subgrupo que concentra el poder, presentándose así como estructuras de poder

centralizado o instituciones verticales. La presencia de este elemento genera un cambio en las relaciones sociales entre los individuos que integran la unidad, las cuales básicamente se reconocen como coordinadas y jerárquicas. Las primeras son aquellas donde se conceden entre sí derechos y obligaciones, las segundas son aquellas donde le asignan su poder y su representación a un pequeño subgrupo. Ahora bien, a pesar de lo anterior, cada una de éstas tiene un conjunto de características propias. Veamos con más detalle.

ECOMUNIDADES

Desde su conformación, ya sea como *Foro Ecologista* o *Red Ambientalista*, la unidad ha gozado de una estructura centralizada de consenso, donde un conjunto de individuos interactúan entre sí de manera coordinada y centralizada, en actividades de reciprocidad y de asignación de poder. La figura de autoridad, Miguel Valencia Mulkay, goza de la institucionalización de su liderazgo centralizado, donde cada uno de los integrantes que conforman la unidad le asignan su poder, el cual le permite tomar decisiones en nombre del conjunto en acciones de representación frente a instituciones, actores o unidades externas.

En su operación real la estructura cuenta con un máximo de dos niveles de articulación, el Coordinador General y el resto de los integrantes. Esta diferencia estructural habla directamente sobre las diferencias de poder entre los integrantes de la unidad, pues se mantiene una diferenciación en el control de recursos; el primero, por ejemplo, concentra el poder asignado o las decisiones de los integrantes, mientras que los otros sólo tienen un control individual de sus propios recursos, esto es, de su decisión o de su poder independiente. El poder que se logra concentrar en la unidad es escaso, pues estructuralmente sólo se presentan dos niveles de articulación y se cuenta con un máximo de quince miembros.

En ECOMUNIDADES, tal como se ha visto, sólo se encuentra una simple distinción entre un Coordinador General y el resto de los integrantes que se ven entre sí como iguales, sin diferencia. Propiamente no operan los órganos que presuntamente poseen. Valencia Mulkay

hace prácticamente la totalidad de las tareas, desde redactar la orden del día para la celebración de la asamblea hasta los acuerdos alcanzados, así como enviar por correo electrónico la respectiva minuta.

En resumen, la estructura organizacional de ECOMUNIDADES es relativamente simple, es de consenso, donde más allá de la identificación de la figura de autoridad, no hay precisión y definición de tareas, obligaciones y responsabilidades claramente discernibles y específicas a determinadas personas. La diferenciación vertical y horizontal al interior es débil aún, pues cuenta con pocos niveles, y la existencia de diferenciación horizontal sólo existe en un documento normativo sin reconocimiento formal.

CES/CIA

En el caso del CES/CIA se muestra el tránsito de una unidad operante de identidad a una centralizada de mayoría, desde su conformación como un grupo de estudiantes universitarios, caracterizado por la ausencia de acciones coordinadas, nace en ellos un interés común por celebrar acciones de desarrollo social, hasta llegar a centralizarse en torno a un subgrupo de autoridad²⁰¹. En cuanto a su forma centralizada, los integrantes de la unidad decidieron asignar su poder a un pequeño subgrupo, el cual ejerce el derecho de la representación colectiva. Ahora, el grupo ya es capaz de coordinarse colectivamente, establecer obligaciones e intercambios de recursos recíproca y jerárquicamente.

En el CES/CIA el subgrupo de poder centralizado lo compone un presidente, un secretario y un tesorero –más tarde se agregaría un contador–, quienes conforman el Comité Directivo, subestructura que se encuentra subordinada a una Asamblea General, donde participan todos los integrantes fundadores, y por encima de los Departamentos, los cuales se ubican horizontalmente. Estos órganos se encuentran plasmados en su constitución

²⁰¹ Como se expuso, el CES/CIA desarrolla una estrategia para replicar la estructura organizativa en diversas entidades federativas, con ánimo de ampliar sus propios recursos y estructurar la participación y el apoyo civil. Lo cual generaría una importante modificación a su actual diseño organizacional, como un considerable aumento de recursos, niveles e integrantes, lo que la ubicaría como una unidad centralizada corporada.

formal y operan cotidianamente. La presidencia, ejercida por Juan Pavón, representa el liderazgo más destacado, el cual goza de la asignación de poder de todos los integrantes. Esta concentración le permite presentarse ante unidades o instituciones externas como el representante formal de la organización, al tiempo que lo faculta para tomar decisiones representativas de la unidad.

En esta organización se encuentran vigentes dos actas constitutivas, una como asociación civil y otra como sociedad civil, en ambas la estructura organizativa es la misma, sin embargo, sólo existe la diferencia que otorga el código civil, donde sólo la segunda está facultada para realizar acciones con ánimo de lucro. En ambas actas, se reconoce a Pavón como el presidente de la asociación, reconocimiento formal que opera cotidianamente.

Antes de llegar a su diseño centralizado, como unidad de identidad, se carecía de niveles; sin embargo, como unidad de mayoría, en su estructura recién enunciada se presentan cuatro de éstos, desde la Asamblea General hasta cualquier integrante, considerando el Comité Directivo y las Coordinaciones o Departamentos. Así como se observó un tránsito en cuanto a su estructura, de unidad de identidad a mayoría, también se ha visto modificada su cantidad de integrantes regulares; sin embargo, convencionalmente son doce.

Esta estructura es la más orgánica de las tres vistas, la cual es capaz de modificarse a partir de las exigencias propias de la organización. Por ejemplo, cuando se aplican proyectos, principalmente de marketing, y se echa mano de más integrantes, hasta 30 de ellos, la estructura aumenta de niveles, por lo menos, tres más, sin que esto amenace la integración de la misma. Con el cumplimiento de los proyectos, los integrantes transitorios o temporales abandonan la organización y se vuelve a su estructura convencional. Por otro lado, el presidente, el secretario general o la tesorera, con responsabilidades y obligaciones delimitadas, a menudo asumen otras tareas, incluso se subordinaban a otras autoridades temporales –como el responsable de un proyecto–, para sumar esfuerzos según las exigencias que se presenten.

La mayor diferenciación funcional entre los integrantes del CES/CIA, a partir de la presencia de subestructuras, está acompañada del establecimiento de obligaciones recíprocas y jerárquicas, en las cuales los miembros comienzan a adquirir tareas y derechos más delimitados; ya sea en labores de representación, diseño, coordinación, gestión y operación de proyectos, se observan personas determinadas y funciones específicas.

En resumen, la organización en su conjunto goza de mayor complejidad organizacional; es decir, su estructura está relativamente más diferenciada vertical y horizontalmente. Posee una centralización preponderantemente de mayoría, con una mayor división social y técnica del trabajo; además de la identificación de las figuras de autoridad, existe una incipiente precisión y definición de tareas, obligaciones y responsabilidades claramente discernibles y especificadas a determinadas personas, aunque éstas eventualmente, y al fulgor de las actividades, pueden asumir nuevas tareas sin olvidar las primeras.

UNORCA

En la UNORCA, los integrantes de la unidad le asignan su poder a un pequeño subgrupo que concentra los derechos de representación. En una estructura organizativa corporada, los individuos que la conforman interactúan entre sí de manera individual, coordinada y jerárquica, en actividades de reciprocidad, asignación de poder y redistribución de recursos. La característica fundamental de estas unidades radica en que el subgrupo concentrador de poder, lo delega en aras de aplicarlo con mayor eficiencia.

En su presentación formal la estructura se expresa a través de la presencia, en su parte más alta, de una Asamblea Nacional, debajo de ésta y de manera subordinada se ubica una Coordinación Ejecutiva, y, posteriormente, un Comité Ejecutivo; éstos se presentan verticalmente y debajo de ellos, horizontalmente, se ubican las Coordinaciones. En cada una de las entidades federativas del país donde se tiene representación, la estructura se reproduce nuevamente; es decir, en cada representación estatal se encuentra una Asamblea, una Coordinación Ejecutiva, un Comité Ejecutivo y las correspondientes Coordinaciones

integradas horizontalmente. No sobra decirlo, pero las representaciones estatales están subordinadas a la Nacional.

Este diseño, sólo en su parte formalmente reconocida, cuenta al menos con ocho niveles de articulación, que van desde los integrantes de la Asamblea Nacional hasta el integrante de una coordinación estatal. Además, habría que agregar la conformación de las coordinaciones, las cuales cuentan con un Coordinador, su correspondiente equipo de trabajo, Responsables de Proyectos, Diseñadores y Ejecutores, con lo que se incrementarían, por lo menos, hasta doce. Inmediatamente a esta estructura se agregan los campesinos y pequeños productores agrícolas, o bien, los representantes de las organizaciones campesinas. Al final, tenemos una estructura vertical que tiene entre 13 y 16 niveles de articulación, por lo menos. La UNORCA cuenta con presencia en más de 22 estados del país, integrando a su diseño a 4 mil organizaciones locales, que sumadas a los miembros de la organización alcanza una cantidad de 300 mil unorquistas.

En la presente asociación, la estructura organizativa cuenta con mayor cantidad de niveles y áreas que el resto de las unidades observadas. Los integrantes de la Coordinación Ejecutiva, del Comité Ejecutivo y de las Coordinaciones Nacionales, así como las estructuras ubicadas en cada una de las entidades federativas del país donde tienen representación, tienen obligaciones y responsabilidades mayormente delimitadas.

En resumen, esta organización es la que goza de mayor complejidad organizacional, posee una estructura centralizada corporada con una división social y técnica del trabajo más diferenciada; además de las figuras de autoridad, existe mayor precisión en la definición de tareas, obligaciones y responsabilidades claramente discernibles en cargos de autoridad, administrativos y operativos. La diferenciación vertical y horizontal es ampliamente observada, mediante un mayor número de niveles de articulación, y la diferenciación horizontal se expresa en las múltiples Coordinaciones que posee en la sede central o en todas las representaciones estatales.

6.2. FORMALIDAD Y PROFESIONALIZACIÓN

A continuación se caracterizarán las unidades respecto a su grado de formalización y profesionalización. La formalización, en este sentido, indica la existencia de un cuerpo de reglas y normas escritas, objetivas, generales e impersonales, que norman la conducta, las cuales son vigiladas por órganos de autoridad que exigen su obligatoriedad y cumplimiento, por otro lado, también refiere al acto de pautar y estandarizar cada una de las funciones diferenciadas al interior de la unidad y normarlas mediante procedimientos objetivos e impersonales. La profesionalización alude a que estas funciones diferenciadas deben ser cumplidas por individuos con conocimientos, habilidades y destrezas técnicas precisas.

ECOMUNIDADES

Esta organización no cuenta con un acta constitutiva debidamente protocolizada ante notario público, sólo con un documento al que los integrantes han aceptado ceñirse, aunque en la práctica cotidiana tal apego no es notorio. Sin embargo, además de que este instrumento no pormenoriza en aspectos de importancia como las facultades y obligaciones de los miembros, la naturaleza del gobierno, entre otros, carece de reconocimiento ante unidades extralocales, como las instituciones públicas, gubernamentales o agencias del Estado.

La estructura organizativa de consenso, la débil división social y técnica del trabajo, la escasa diferenciación horizontal y vertical se unen a la prácticamente nula formalización y profesionalización de la unidad. Sólo el coordinador general tiene tareas exclusivas de representación, no reconocidas formalmente. El resto de los integrantes no posee responsabilidades y obligaciones más allá de las que posee cualquier miembro, no están ligados a una tarea precisa que conlleve deberes específicos y bien definidos. De tal forma que el tema de la profesionalización es secundario, marginal, pues más allá del papel de autoridad central no está presente la exigencia de roles o papeles adicionales, que necesiten ser ejecutados por personas que reúnan determinadas cualidades, conocimientos o

habilidades. Tal es la ausencia, que es recurrente la ambigüedad que existe en torno a la estructura formal de autoridad, pues su líder bien puede presentarse públicamente como Coordinador General, Coordinador y/o Responsable del Consejo Ejecutivo.

Debido a su estructura organizativa y a la escasa formalidad, la coordinación entre las normas formalmente constituidas y las conductas o acciones de los integrantes es nula. Más allá del interés de que la ley norme la conducta, es la relación recíproca, de cercanía, incluso de amistad, lo que norma los compromisos y las conductas de los integrantes. Con esto, en la concesión y otorgamiento de responsabilidades y obligaciones cada individuo encuentra la certidumbre de dos aspectos de singular importancia; el lugar que ocupa al interior de la unidad y la identidad como miembro de la organización. Así, la presencia de un documento sin validez jurídica toma el papel del acta constitutiva cuyos lineamientos no aciertan a normar ni los cargos ni las funciones. En esta estructura, la amistad y la cercanía ideológica entre los miembros son activos más importantes que el apego a un conjunto de normas formalmente reconocidas.

CES/CIA

Con el CES/CIA se observa la presencia incluso de dos actas constitutivas, una como asociación civil, y otra como sociedad civil, ambas de naturaleza diferente, aunque prácticamente con el mismo grupo de personas. En las dos se encuentran el diseño y reconocimiento de una estructura formal con sus respectivas facultades y obligaciones. En éstas se reconocen aspectos como el diseño institucional, domicilio, objeto social, obligaciones y facultades de los integrantes, de las figuras de autoridad, tipo de gobierno, sanciones, mecanismos para incluir y excluir miembros, patrimonio de la organización y aspectos sobre la disolución y liquidación de la misma.

La presidencia, secretaría general, tesorería y coordinaciones de los departamentos tienen tareas exclusivas de representación y coordinación, reconocidas formalmente, esto es, poseen responsabilidades y obligaciones precisas y específicas. De tal suerte que estos roles

son asumidos por personas que adquieren obligaciones estrictas en función de tareas determinadas, no obstante, los miembros asumen otras responsabilidades según las exigencias organizativas. Cada cargo exige el desarrollo de ciertas tareas y conductas pautadas y predecibles, que exigen de sus ejecutores determinadas cualidades, conocimientos y habilidades.

Aquí se presenta una incipiente coordinación entre las normas formalmente constituidas y las conductas. Los deberes y exigencias, particularmente del Comité Directivo y de los Departamentos, expresados en el acta constitutiva, operan como mecanismos de control de los subordinados y superordinados. Los primeros pueden sancionar mediante su apoyo las iniciativas que presente el presidente en asamblea, castigarlo o premiarlo si desea acceder después de su periodo a otros cargos de representación. Los segundos, los superordinados, pueden sancionar a los miembros en caso de no cumplir satisfactoriamente con las responsabilidades que se les conceden. Sin embargo, los aspectos informales, basados más en la cercanía social y la amistad no ceden ante la formalidad de la norma legal. Buena parte de las conductas son observadas y sancionadas a través de las interacciones recíprocas efectuadas entre los individuos, mediante las cuales a cada uno le son concedidas ciertas obligaciones que cumple coordinadamente. De tal suerte que vemos que tanto normas formales como informales regulan la conducta de los individuos de esta organización. Con esto, tanto el acta constitutiva como las relaciones de reciprocidad conceden, otorgan y reconocen responsabilidades y obligaciones en cada individuo, el cual encuentra la certidumbre del lugar que ocupa al interior de la unidad y de la identidad como miembro de la organización tanto en la norma legal como en el reconocimiento informal.

A partir de las características de la presente unidad comienzan a presentarse un mayor conflicto entre la norma legal, lo informal y la conducta, la cual es resuelta básicamente a partir de reuniones deliberativas en asamblea general o, en ocasiones, a partir de decisiones grupales o individuales que asumen la responsabilidad que genere. Tal fue el caso cuando observaron que sus ingresos podían aumentar si evitaban hacer contratos previamente a la realización de un servicio con la empresa Consulta Mitofsky, pues así se pudieron evadir

las declaraciones tributarias ante la SHCP. La decisión fue tomada sin previa deliberación interna, sin embargo, posteriormente todos los integrantes la aceptaron de buena forma.

UNORCA

La UNORCA está constituida formalmente como asociación civil, con lo que se circunscribe al código civil y a las normas que reconocen dicha figura asociativa. En ésta se encuentra el diseño formal de la organización, donde se asienta su denominación, domicilio, objeto, obligaciones y facultades de los integrantes, de las instancias de gobierno, sanciones, mecanismos para la inclusión y exclusión de miembros, naturaleza de las representaciones estatales, patrimonio de la organización y aspectos sobre su disolución y liquidación.

La importancia capital de una constitución formal radica en que al contar con ésta, se adquiere un reconocimiento extralocal de la unidad, en este caso, por parte del Estado. Pues a partir de este momento, aceptan normarse ante un código civil, que como todo instrumento jurídico entraña el uso de la fuerza, o la amenaza de la misma, para exigir su cumplimiento. Esta definición legal contribuye a la formulación de una mayor especificación y predictibilidad de las conductas de los integrantes según el cargo que ocupan. De la misma manera, el status que guarda cada integrante al interior de la unidad posee obligaciones o facultades definidas, así como medios de acceso a cargos o exclusión de los mismos, con lo que la certidumbre de cada miembro es mayor que si no estuvieran formulados estos aspectos. Por otro lado, se legitima el orden vertical de poder de la unidad, su estructura diferenciada de acceso y el ejercicio de recursos escasos.

En cuanto a su trabajo cotidiano, se ha visto que es la organización que cuenta con una diferenciación interna más precisa, mayor división técnica del trabajo, así como de una distinción entre actividades eminentemente de gobierno, administrativas y de acción social, así como de gestión de recursos y cabildeo de propuestas o programas ante instancias públicas.

La Coordinación y el Comité Ejecutivo, así como las Coordinaciones, en la sede nacional, tienen tareas exclusivas de representación y coordinación, reconocidas formalmente, así también como los cargos operativos, secretarias, asistentes, personal de limpieza y auxiliares. Cada cargo exige el desarrollo de ciertas tareas y conductas pautadas y predecibles, que exigen de sus ejecutores cualidades, conocimientos y habilidades específicas.

Al ser una organización con una estructura de poder vertical, con cargos altamente estimados y muy competidos, se lleva a cabo una selectividad de la norma, esto es, de sus estatutos. Mientras que la norma y la profesionalización buscan ceñir a un cuerpo formal tanto las conductas y los actos de acceso a determinados cargos, así como preponderar los conocimientos, habilidades y destrezas técnicas en los participantes, lo que se observa es que en la competencia por acceder a cargos de representación, hay actos que escapan y trascienden a lo normativo, como la movilización para el apoyo de ciertos candidatos, los pactos y arreglos informales. De tal forma que la norma sólo se respeta selectivamente.

Este conflicto entre lo formal y lo informal se haya presente en todos los aspectos de la estructura organizativa corporada. Por un lado, se observan actos coordinados por la norma. Principalmente en lo referido a la naturaleza de la Asamblea General, Comité y Coordinación Ejecutivas Nacionales, así como de las correspondientes Coordinaciones, éstas encuentran su fundamento en normas legales, aunque no está ausente del todo la presencia de los compromisos y obligaciones contraídas informalmente. Con esto, tanto la ley como los compromisos adquiridos operan como mecanismos de control, tanto en las relaciones coordinadas como jerárquicas. En el caso de las relaciones asimétricas, los subordinados pueden sancionar –a través de sus representantes–, mediante su apoyo, las iniciativas que presenta el presidente en asamblea, castigar o premiar su desempeño. Los segundos, los superordinados, pueden sancionar a los miembros en caso de no cumplir satisfactoriamente con las responsabilidades que se le conceden. Sin embargo, los aspectos informales, basados más en la cercanía y la amistad no ceden ante la formalidad de la norma. Con esto, tanto el acta constitutiva como las relaciones informales de reciprocidad

conceden, otorgan y reconocen responsabilidades y obligaciones en cada individuo, el cual encuentra la certidumbre del lugar que ocupa al interior de la unidad y de la identidad como miembro de la organización tanto en la norma legal como en el reconocimiento informal.

Aquí, además, se presenta un problema adicional: en la medida que la totalidad de los integrantes de la UNORCA no pueden participar directamente en la asamblea, donde puedan deliberar sobre asuntos de interés con voz y voto, lo hacen a través de representantes, los cuales cuentan con el poder asignado de miles de integrantes. Pueden presentarse líderes que promuevan intereses no observados por la norma, pero sí por los compromisos informales; que las bases promuevan la salida de su representante al exigirle beneficios más allá de los reconocidos formalmente, o bien, que el representante promueva movilizaciones de su base social en aras de hacer presión para obtener beneficios no observados formalmente.

6.3. GOBIERNO Y ACCIÓN SOCIAL

Las unidades operantes centralizadas se caracterizan, como hemos visto, por poseer un subgrupo que concentra y ejerce el poder mediante acciones de gobierno. También es el responsable de la observación y ejecución de las acciones sociales que buscan llevar a efecto el objeto social de la organización. A pesar de que las tres unidades son centralizadas, hay particularidades entre ellas. Veamos con más detalle.

ECOMUNIDADES

Acciones de gobierno y laborales: En ECOMUNIDADES, debido a su poca concentración de poder expresada en su frágil diferenciación en dos niveles de articulación, las actividades de gobierno y las laborales o de acción social carecen de una clara distinción, pues son ejecutadas prácticamente por las mismas personas, particularmente por Valencia Mulkay, quien redacta los comunicados, las declaratorias, las denuncias y elabora el eje

temático de los talleres y conferencias impartidas. Es común verlo realizando la convocatoria y los puntos de discusión de la asamblea, así como de presidir las reuniones, realizar las actividades de secretaría e incluso realizar él mismo las acciones de la organización. Esto es, no hay actividades estrictas y restringidas para cada uno de los miembros.

Cuando se llegan a realizar actividades coordinadas, las personas son elegidas colectivamente en asamblea para realizar una tarea o una acción específica; es decir, se seleccionan de manera recíproca, agrupada, por elección de los miembros y no por decisión individual de la figura de autoridad. Los seleccionados asumen un papel específico, con concesión de derechos y obligaciones, y, una vez finalizada la labor solicitada, la responsabilidad cede. Por último, habría que agregar que al no contar con una constitución formal, se carece de un documento jurídico que defina con precisión las acciones de gobierno y de acción social.

Liderazgo, generación de consenso y toma de decisión: Al Coordinador General, Miguel Valencia, se le asigna poder debido a las cualidades que posee, como la disposición, sabiduría, conocimiento e interés en materia ambiental, compromiso civil y capacidad que tiene para orientar las acciones de la unidad, o bien, para lograr consensos en torno a sus iniciativas. Sin embargo, la asignación es muy frágil, en cualquier momento puede ser retirada, no posee la garantía de que los quince ecomunitarios que componen la unidad le asignen permanentemente su poder. Por tal motivo, se ve constantemente en la necesidad de exponer sus cualidades y habilidades recién enunciadas en las reuniones, talleres o asambleas, con el firme propósito de lograr el flujo de poder que necesita para conservar su status de líder.

Por tal motivo, prácticamente, cualquier decisión que vaya a tomar la pone a consideración en asamblea general; además, está siempre al tanto de los deseos y necesidades de los ecomunitarios, pues cualquier insatisfacción puede poner en riesgo su status. Esta característica provoca que cualquier información en materia ambiental, ya sea generada por

él mismo o por un tercero, la difunda al resto de los integrantes. Pues con esto demuestra su interés y compromiso en materia ambiental y como líder de la unidad.

Las decisiones que toma, entonces, las pone previamente a consideración de la asamblea, con el fin de generar un consenso en torno a éstas. De ahí que estructuralmente las decisiones que ejecuta son dependientes, pues descansan en la asignación de poder constante de los integrantes, es decir, las decisiones tienen como cimiento la generación de consensos, característica nodal de este tipo de unidades.

Acceso a cargos de autoridad y procedimiento: Los espacios de autoridad son escasos y poco estimados, desde su fundación hasta hoy en día la organización sólo ha conocido un Coordinador General, figura más alta de autoridad, desempeñado por Valencia Mulkay. Su elección se llevó a cabo en una reunión, previa convocatoria, donde la totalidad de los integrantes votaron a favor. No hubo otra persona que compitiera contra él. El resto de los ecomunitarios no muestra interés alguno en ocupar su lugar, y prácticamente todos están de acuerdo en que es la persona idónea para tal tarea, pues reúne una serie de atributos (interés, compromiso, dedicación, conocimiento, capacidad) que el resto no posee o no está dispuesto a desempeñar.

El ejercicio de la autoridad no está acompañado de un ingreso económico, y de hecho, los ecomunitarios no perciben ingreso alguno. Esta actividad es vista como una responsabilidad que requiere mucha inversión de tiempo e incluso de recursos propios; además, no implica una significativa concentración de poder que contribuya a proporcionar un prestigio destacado, ya sea al interior o al exterior de la organización. El procedimiento a seguir para acceder al único cargo de autoridad no está especificado en el documento normativo que posee la unidad, el cual como se expuso, carece de validez formal, sólo tiene un reconocimiento personal entre los ecomunitarios.

Interacciones horizontales-verticales: En las unidades con poder centralizado o liderazgo instituido, como se ha visto, estructuralmente existen dos formas básicas de intercambio entre sus miembros, jerárquico y coordinado. En el primero, se encuentra la asignación de

poder de los ecomunitarios a su líder; éstos, además de que le asignan su poder, le otorgan fidelidad ideológica, apoyo, compañía, a cambio de representación social. En el segundo, se llevan a cabo las relaciones con concesión de poder, intercambios de reciprocidad en base a la predictibilidad del comportamiento y de la cercanía social.

Las interacciones se llevan básicamente cara-a-cara, debido a su cercanía social y física, a su poca diferenciación social o a su estructura centralizada poco compleja. En éstas se llevan a efecto otras funciones, por ejemplo, control, integración, exclusión, socialización de información y participación.

Entre los ecomunitarios los medios de integración y control social son más personalizados; se realizan a partir del conocimiento personal entre los integrantes y a través de las constantes participaciones en las asambleas. A pesar de que en su documento normativo se exija, de un nuevo integrante, la firma de los estatutos, compromiso mediante juramento a defender los principios de la unidad, reconocimiento de la asamblea y pago de las cuotas; sin embargo, es suficiente para ser aceptado y reconocido como un ecomunitario más, la asistencia regular a las juntas deliberativas, participación en las acciones comunes y disposición de tomar parte en la vida de la organización. Pues con lo anterior se abona lo suficiente en familiaridad. Por el contrario, para dejar de ser miembro, a pesar de que su documento normativo exija la presentación de la remoción por escrito, sólo basta dejar de asistir a las asambleas y de participar en las acciones.

Las reuniones y las asambleas tienen otro papel además del fomento de la familiaridad para el reconocimiento de un nuevo miembro: son altamente eficaces para la concesión de derechos y obligaciones. Pues mediante éstas, los ecomunitarios se conceden tareas, deberes y facultades recíprocamente, en función del conocimiento mutuo, la predictibilidad del comportamiento de cada miembro y de la planificación coordinada. La cercanía social, entonces, concede derechos y exigencias en función del compromiso, voluntad y capacidad de cumplimiento de cada miembro; además, opera como un estricto observador de las tareas, deberes y facultades concedidas, pues aquellas personas que no cumplan

eficientemente con lo solicitado corren el riesgo de una sanción por parte del resto de los miembros, o bien, caso contrario, de su reconocimiento público.

Otro elemento más a destacar de las reuniones o asambleas es su semejanza a una pequeña ágora, donde se exponen públicamente los puntos a discutir para ser deliberados colectivamente por los ecomunitarios; donde todos, sin excepción, tienen derecho a participar. A través de éstas, se socializan eficientemente, sin mediación estructural alguna, los problemas, preocupaciones, información, líneas programáticas e iniciativas de su líder, para más tarde generar consensos.

La participación directa y general de los miembros, en cada una de las iniciativas del Coordinador General, además, constituye un mecanismo de control a la figura de autoridad e integración de los miembros más recurrentes de esta unidad, pues a través del consenso se deliberan los intereses de los ecomunitarios y se asigna poder a éste.

Identidad (objetivos, áreas de acción y principios): La autodefinición identitaria de la organización, sus objetivos, áreas de acción y principios, son elementos que nos hablan de las demandas, intereses y opiniones que se socializan cotidianamente a través de las interacciones simétricas y asimétricas en la unidad. Al respecto, ECOMUNIDADES se autodenomina como una organización autónoma, horizontal, abierta, democrática y transparente, que reflexiona bajo la visión ecologista ecocéntrica en aras de la sustentabilidad de la vida. Sus objetivos, esto es, sus demandas e intereses, entre otros, se centran en la construcción de un espacio abierto de reflexión para impulsar cambios de raíz en la política ambiental. Esta demanda e interés central se busca llevar a efecto mediante acciones diversas, las cuales, según la propia organización, son la coordinación de grupos ambientalistas, apoyo de acciones de resistencia civil, generación de opinión pública a través de seminarios, conferencias y talleres. También ofrece el diseño y apoyo de proyectos alternativos en materia ambiental. Las acciones son normadas por los principios del respeto a la diversidad biológica y cultural, justicia al medio ambiente, entre otros.

La redacción y exposición de la autodefinición identitaria, de los objetivos, áreas de acción y principios, fueron hechos por Valencia Mulkey, el coordinador general, quien tuvo que exponer en repetidas ocasiones, en asamblea general, los anteriores puntos para obtener su consentimiento. De tal suerte que estos elementos también gozan de una frágil existencia, éstos pueden ser modificados en asamblea a petición de cualquier integrante.

En el ejercicio de la concesión de derechos y deberes recíprocamente, se genera la identidad de cada individuo como miembro y como un integrante con igualdad de derechos; además, es éste el lugar primordial, no único, donde se construye, define, redefine y socializa la identidad grupal, las demandas, los objetivos, los intereses, las acciones y los principios de la organización. Sin embargo, estos aspectos en una unidad de escaso poder centralizado son ampliamente susceptibles de ser desafiados, renegociados, modificados y replanteados, a petición de cualquier integrante en asamblea general.

CES/CIA

Acciones de gobierno y laborales: En el CES/CIA comienza a presentarse una mayor diferenciación entre actividades orientadas al gobierno y a la acción social. El Comité Directivo, compuesto por el presidente, el secretario general y la tesorera, tiene ya obligaciones y facultades específicamente regulativas, como representar a la organización ante unidades externas, contribuir a la operación de los departamentos donde se gestan las acciones, dar cumplimiento al objeto social de la asociación, supervisar el estado legal y fiscal de la unidad, administrar los recursos materiales, monetarios y humanos, y, en general, garantizar el cumplimiento de los acuerdos alcanzados en asamblea y de las normas jurídicas asentadas en el acta constitutiva.

Por otra parte, los departamentos se encargan del diseño y ejecución de proyectos y actividades que buscan el cumplimiento del objeto social de la unidad. Ahora bien, como se ha comentado, debido en buena parte al escaso número de integrantes, es común que el presidente, secretario general y la tesorera, se involucren directamente en las tareas de los

departamentos, subordinándose a sus coordinadores. Es de destacar la flexibilidad de la estructura organizativa del CES/CIA, pues en el momento de elaboración de proyectos, los integrantes de la unidad asumen una estructura binaria, donde el liderazgo lo toma el coordinador de la actividad y el resto se relaciona entre sí recíprocamente. Una vez finalizada la empresa se asume nuevamente la estructura de mayoría. Cuando se ejecuta el proyecto se echa mano de nuevos integrantes, con lo que se modifica nuevamente la estructura, dando paso a una unidad más vertical, con mayor número de miembros, niveles de articulación y distinciones horizontales. De la misma manera, una vez finalizada la operación se regresa a la estructura convencional.

Un espacio propio donde se discuten las directrices a respetar, las acciones a realizar y en general el diseño de la organización es la asamblea general. Espacio donde sólo los doce fundadores tienen acceso, voz y voto. En asamblea se funda un nuevo orden donde los integrantes no reconocen autoridad alguna, se ven a sí mismos como iguales, donde el voto de cada uno de ellos tiene validez por igual. Es en este espacio donde se eligen a los miembros del comité directivo, a los coordinadores de los departamentos, donde se instituyen iniciativas en torno a los órganos de gobierno y de acción social, se establecen y reconocen obligaciones y facultades en torno a dichos órganos, a los integrantes en general y a los nuevos miembros temporales; se deliberan los apoyos a determinadas medidas, proyectos, demandas o acciones; se impulsan decisiones colectivas de gobierno o de acción; se expresan y canalizan los desacuerdos o rechazos en torno a dichas iniciativas; y se construyen, reforman y actualizan los principios, el orden programático y los intereses generales y particulares de la unidad. En suma, la asamblea es el lugar donde se instituye el procedimiento de acceso y ejercicio del poder, el procesamiento de las decisiones de gobierno y de acción social, y, es el canal por excelencia de participación.

Liderazgo, generación de mayorías y toma de decisión: El principal liderazgo es desempeñado por Juan Pavón, presidente del Comité Directivo, quien concentra la asignación de poder de los integrantes. Éstos se lo asignan por considerarlo como un individuo que supera en conocimiento y valor al resto de los integrantes. Y, por último, se

le reconocen tres cualidades más, es capaz de generar confianza en otras personas, se guía con rectitud y transparencia.

A pesar de que goce de una buena asignación de poder, el principal sostén del liderazgo de Pavón en particular, y, de los integrantes del Comité Directivo en general, es la construcción de mayorías en torno a sus iniciativas y decisiones. Con esto, las figuras de autoridad pueden disentir del consentimiento del resto de los integrantes sin que necesariamente esté en peligro su status; para gobernar no necesitan del apoyo de prácticamente todos los miembros, como en ECOMUNIDADES, sólo les basta el apoyo de un subgrupo mayoritario. Este es el elemento distinguible de la unidad, es una organización cuyo poder centralizado se mantiene y opera a través de la construcción de mayorías.

Además, habría que agregar una distinción más, la presencia de dos actas constitutivas. En éstas se han establecido candados y contrapesos en torno al acceso y desempeño del Comité Directivo. Los candados son procedimientos instituidos que sirven de control a las acciones de los integrantes del comité. Algunos de éstos, radican en que los cargos están sujetos a la destitución, son temporales y rotativos; después de cumplir su temporalidad, nuevamente se ponen a consideración en asamblea general para su rotación o reelección de un nuevo periodo. De tal forma que un desempeño que no genere simpatía o apoyo de los integrantes, corre el riesgo de la posible remoción, o caso contrario, puede ser premiado con un nuevo periodo. Es decir, el voto en asamblea tiene un peso y sirve de control para las figuras de poder.

Acceso a cargos de autoridad y procedimiento: Las funciones que desempeñan los integrantes del Comité Directivo, ya sea la presidencia, secretaría general o tesorería, son actividades que no poseen un ingreso económico adicional ni generan mucho interés entre el resto de los integrantes. Desde su fundación hasta hoy en día la presidencia ha sido ejercida por la misma persona, Juan Martín Pavón, sólo los cargos de la secretaría general y la tesorería han conocido algún cambio. A pesar de que sólo ha habido un presidente, se respeta la temporalidad del cargo, cada tres años se refrenda en asamblea general su reelección. El procedimiento, reconocido formalmente, es muy sencillo; se ha llevado a

cabo previa convocatoria en la asamblea general, donde se propone a un nuevo secretario general y un tesorero, así como la continuidad del presidente. Todos han votado a favor y se ha legitimado el nuevo comité directivo.

La función de la presidencia es vista como una actividad a la que hay que dedicar mucho tiempo y capacidad para las relaciones públicas, aspectos cumplidos por el presidente. A pesar de que sus iniciativas no gocen de un apoyo total, pues sólo busca mayorías, éste podrá ser castigado o beneficiado, según se considere, con la apertura o cierre al acceso de otros cargos en la unidad o con la oportunidad de la reelección.

Es importante destacar que a pesar de que entre los integrantes no haya un gran interés en ser parte del Comité Directivo, pues no contrae un ingreso adicional ni demasiado status, sólo pueden acceder a dicho cargo los fundadores de la unidad. En las actas constitutivas no se permitió que estas funciones sean desempeñadas por cualquier otro integrante que no sea un fundador. Lo mismo pasa con las coordinaciones de los departamentos.

Interacciones horizontales-verticales, sanciones: Como unidad centralizada, posee dos formas básicas de intercambio e interacción entre sus miembros, jerárquico y coordinado. En el primer caso, los integrantes asignan su poder al comité directivo, particularmente a Juan Pavón, presidente de la unidad. Al cual le asignan poder, apoyo, fidelidad ideológica, simpatía, compañía, a cambio de representación social. En el segundo caso, se conceden responsabilidades recíprocamente en actividades de coordinación.

Convencionalmente son doce los integrantes de la unidad, sin contar los miembros temporales que se agregan sólo mediante proyectos, quienes componen la totalidad de los miembros regulares o reconocidos formal e informalmente. Es un grupo compacto que interactúa cara-a-cara en asambleas, sin mediación alguna, y que se encuentra unido por fuertes lazos de amistad cultivados desde su época universitaria. Fue a través de estos años como instituyeron al calor de innumerables reuniones las reglas (formales e informales) que dan fundamento a la organización y que norman su comportamiento.

Mediante las interacciones jerárquicas y coordinadas se llevan a efecto acciones de integración, control, socialización, participación, concesión y asignación de poder. La integración, por ejemplo, entre los fundadores, se lleva a cabo como un reconocimiento mutuo entre viejos amigos precursores de la organización. En términos prácticos, su presencia y participación en las asambleas les refuerza su status al interior de la unidad. A los elementos que se integran temporalmente, en función de un proyecto particular, la integración se realiza de manera procedimental y práctica, donde ingresan a la unidad ya por recomendación de un amigo cercano a algún fundador o por convocatoria abierta. Toman una capacitación laboral según la tarea a realizar, para más tarde participar en las actividades de manera coordinada o subordinada a los responsables de las acciones.

Los mecanismos de control descansan en dos aspectos, uno formal y otro informal. En cuanto a lo formal se sigue con ciertas reservas la normatividad expresada en el acta constitutiva, particularmente en lo que se refiere a las obligaciones y facultades de la asamblea, comité directivo y departamentos. Sin embargo, más allá de estos aspectos, en lo que se refiere a la organización de las instancias de operación como es el caso del diseño, ejecución y monitoreo de proyectos, no hay documentos normativos. Menos aún para cuestiones más particulares como metodologías de intervención y desarrollo social, manuales de capacitación y de procedimientos para cada una de las funciones. En estos aspectos los controles que se instituyen son informales, los cuales descansan en la familiaridad y la cercanía física y social de los integrantes. A partir de relaciones jerárquicas o coordinadas se confieren obligaciones y facultades entre los miembros fundadores y los temporales en aras del cumplimiento de una empresa particular. En caso de cumplir cabalmente las obligaciones establecidas son gratificados positivamente, los fundadores mediante reconocimiento y los temporales son invitados nuevamente para proyectos a futuro, donde desarrollan actividades de mayor responsabilidad.

En cuanto a la socialización de los principios, demandas e intereses de la unidad destaca, una vez más, el espacio horizontal de la asamblea, donde se manifiesta el rechazo o apoyo a determinadas acciones o contenidos programáticos de la unidad. También ahí mismo se comparten colectivamente determinados intereses, convicciones, deseos, en torno a su

objeto social. En este espacio sólo participan los miembros fundadores para elegir y definir a los representantes, integrantes del comité directivo, coordinadores de departamento y para dar cuerpo al diseño institucional.

En el CES/CIA existe una mayor concentración de poder del subgrupo de autoridad que en ECOMUNIDADES; sin embargo, buena parte de las acciones de aplicación de sanción y control no descansan primordialmente en ellos, sino que se hacen con pleno consentimiento de la asamblea. Llamadas de atención sobre el incumplimiento de obligaciones, exigencia de pago de cuotas de los integrantes y sobre la inasistencia a las asambleas sí corren a cargo de la autoridad, pero otras de mayor importancia que pudieran poner en riesgo algún proyecto particular son ejecutadas por consentimiento de la asamblea. De tal forma que la autoridad goza de un cierto margen para aplicar acciones de sanción y control, y en otras ocasiones éstas son aplicadas por el resto de los integrantes en pleno, pues el conocimiento personal entre los miembros, reforzado con el establecimiento de relaciones sociales basadas en la concesión recíproca de derechos y obligaciones, sigue operando como un eficiente mecanismo de control e integración.

El acceso de nuevos integrantes a la unidad, en periodos con fuerte exigencia de actividades laborales, es dado mediante la recomendación de los interesados por personas cercanas, amigos o conocidos de los fundadores; sin embargo, al término de los proyectos, éstos salen de la unidad. Durante su integración temporal no participan en asambleas y tienen escasa voz y voto en las actividades del departamento al cual se integran. Al igual que en la unidad anterior, en la asamblea se realiza la toma de decisión y aplicación de acciones de control e integración. En ésta participan sólo los fundadores y deliberan la concesión de derechos, obligaciones y sanciones a otros miembros. Por otro lado, se refuerza la identidad grupal, las demandas, objetivos, intereses, acciones y principios de la organización. En esta unidad, estos elementos gozan de una presencia mayor que la unidad anterior, pues fueron generados con el consentimiento y apoyo de la totalidad de los miembros y cuando han querido modificarlos, como en el caso cuando se optó por constituir una nueva organización, no hay mayor impedimento y la totalidad ha mostrado su apoyo para tal fin.

Identidad (objetivos, áreas de acción y principios): La autodefinición identitaria del CES/CIA, sus objetivos, áreas de acción y principios, son elementos que nos hablan de las demandas, intereses y opiniones que se construyen, socializan y se hacen comunes cotidianamente a través de las interacciones que se efectúan recíproca y jerárquicamente. El CES/CIA se autodenomina como una organización que participa dentro de la vida institucional haciendo estudios e investigación que buscan el desarrollo social. Sus objetivos, demandas e intereses, se centran básicamente en el acceso a recursos públicos para la generación y aplicación de proyectos. Este interés central se pretende alcanzar mediante acciones de desarrollo comunitario, capacitación técnica y marketing. Las acciones son normadas, según los miembros, por los principios de la amistad, veracidad, transparencia, rendición de cuentas y tolerancia. La redacción de la definición identitaria, objetivos, áreas de acción y principios, fueron hechos por los miembros fundadores de la unidad en asambleas, deliberando cada aspecto en repetidas ocasiones, hasta llegar a los puntos enunciados.

UNORCA

Acciones de gobierno y laborales: De las tres organizaciones investigadas, la UNORCA presenta una mayor diferenciación entre las acciones de gobierno, administrativas y las de acción social. En el caso de los órganos de gobierno se encuentra una estructura sumamente vertical que organiza a cerca de 4 mil organizaciones con aproximadamente 300 mil unorquistas. En el caso de las tareas administrativas se encuentran cuerpos burocráticos, es decir, ocupados en buena parte por personal con habilidades y conocimientos administrativos, entre los cuales se destacan por tener un amplio conocimiento de los programas y fondos públicos, locales, federales e internacionales, destinados al beneficio del sector, así como la capacidad técnica para la elaboración y ejecución de proyectos de desarrollo local aplicados a las comunidades que representan. No sobra advertir que también ejercen su amplia experiencia en cabildear proyectos, generar liderazgos locales y estructurar verticalmente la participación y representación agrícola campesina.

La Asamblea Nacional se convoca cada tres años con el propósito de cambiar la dirigencia nacional y se compone por representantes de cada entidad federativa. La Coordinación Ejecutiva se convoca cada tres meses y se compone de los dirigentes de las representaciones estatales y el Comité Ejecutivo se rota cada tres años, se compone de ocho integrantes, elegidos en Asamblea Nacional. La cual se configura en un espacio donde sólo los representantes estatales tienen voz y voto, deliberan coordinadamente, eligen autoridades, instituyen iniciativas en torno a los órganos de gobierno, administración y acción social. Se establecen y reconocen obligaciones y facultades en torno a dichos órganos y a los integrantes en general; se deliberan los apoyos a determinadas medidas, proyectos, demandas o acciones; se impulsan decisiones colectivas de gobierno o de acción; se expresan y canalizan los desacuerdos o rechazos en torno a dichas iniciativas; y se construyen, reforman y actualizan los principios, el orden programático y los intereses de la unidad. En suma, la asamblea es el lugar donde se instituye el procedimiento de acceso y ejercicio del poder, el procesamiento de las decisiones de gobierno y de acción social.

Liderazgo, generación de consensos y mayorías y toma de decisión: La UNORCA posee una estructura organizativa altamente compleja, diseñada en por lo menos 16 niveles de articulación, donde tienen presencia y representación cuatro mil organizaciones de prácticamente todo el país, expresada en 300 mil unorquistas. Lo anterior representa un amplio capital político, pues se concentra el poder asignado de cientos de miles de individuos; la administración de dicho poder reclama un régimen de gobierno representativo, con lo que se constituyen órganos formales e informales que concentran dicha representación.

Las figuras de autoridad formalmente reconocidas concentran y delegan el poder asignado de los unorquistas. Las decisiones de los titulares de estos órganos no necesitan, como las dos unidades anteriores, generar consensos y mayorías entre todos los integrantes, sino que las decisiones son prácticamente cupulares. Las figuras de poder centralizado tienen cierta independencia respecto a la asignación de derechos realizada por el resto de los integrantes de la unidad, pues cuentan con bases de poder externas, como el visto bueno de miembros unorquistas en instancias de gran influencia como el gobierno federal, estatal, o las cámaras

legislativas, así como una amplia influencia en agencias internacionales. Es decir, la figura de autoridad cuenta con un poder independiente al poder asignado de los subordinados proporcionado como poder delegado por parte de una unidad externa, por ejemplo, la cercanía de los líderes con grupos influyentes como Política Popular o políticos de alto nivel, que les proporciona independencia en su actuar. Lo anterior permite no tener una preocupación constante y permanente por lograr la plena satisfacción de sus subordinados o por generar algún consenso, o construir una mayoría, previamente a la toma de decisión. El status de las figuras centrales se mantiene pese a que esté amenazada o se debilite la asignación de poder.

En suma, la característica particular de esta estructura radica en la presencia de poder delegado, esto es, las figuras de poder central delegan obligaciones y facultades a otros integrantes para hacer más eficientes el ejercicio del poder y del control sobre la unidad. Así pues, la estructura organizativa de la unidad es capaz de albergar acciones coordinadas, consensuadas, mayoritarias y delegadas.

Los unorquistas se hacen sentir en la toma de decisiones ejecutadas en los órganos de gobierno a través del apoyo o rechazo a medidas, intereses, principios y programas, enarbolados por auténticas fuerzas políticas representadas por líderes que estructuran la representación de sus bases y que son portavoces de sus demandas dentro de la unidad. La estructura de la UNORCA, lejos de presentarse como un órgano rígido se aproxima más a una arena donde confluyen diversos líderes agrarios que representan amplios grupos humanos con intereses, programas y demandas comunes que hacen acto de presencia en la organización en aras de ocupar mejores posiciones en la estructura de poder para beneficio de sus representados.

Acceso a cargos de autoridad y procedimiento: El acceso a los puestos de autoridad está acompañado por un pago monetario adicional y suelen ser muy estimados, por lo que se han establecido controles para su acceso y ejercicio, como temporalidad, destitución y rotación. Una vez cumplido el periodo definido para cada función se lleva a cabo su correspondiente cambio. En el caso de las representaciones estatales, se seleccionan a los

representantes a través de los cuerpos de autoridad como la Asamblea, siendo propuestos previamente por la Coordinación Ejecutiva y el Comité Ejecutivo Estatales. En el caso de la representación nacional se hace la misma operación.

La selección de un cuerpo de autoridad nacional es una actividad que es de interés extraorganizacional, pues por su capacidad de influencia, convocatoria y movilización, la UNORCA despierta el interés incluso más allá de sus filas. Muchos integrantes de la unidad hoy en día ocupan espacios en el gobierno federal o en instancias públicas locales, además de lugares legislativos, como en la cámara de senadores y diputados, quienes tienen voz y voto en la elección de estos cargos.

Debido a que gran parte de los unorquistas, de los 300 mil reportados, no tienen ni voz ni voto directo en la asamblea, hacen sentir su apoyo a través de sus líderes, los cuales representan a diversos grupos con intereses y demandas propias al interior de la organización. El propósito es ganar espacios de interlocución y peso en la toma de decisión. Por otro lado, para llegar a ocupar espacios en los órganos de gobierno, que son altamente estimados, se requiere de un fuerte apoyo de las bases y capacidad de movilización.

Interacciones horizontales-verticales, sanciones: En el caso de la UNORCA, la integración y el control son aplicados mediante las figuras de poder. Desde el nivel más alto, la Asamblea Nacional, hasta el más bajo, los campesinos y los trabajadores agrícolas beneficiados, se articula una estructura donde la parte más baja intercambia bienes con la más alta, de abajo arriba se otorga fidelidad y lealtad, de arriba abajo se conceden recursos económicos, representación, protección. Esta estructura cuenta con sus propios estímulos, pues la fidelidad es bien pagada con recursos obtenidos de las diversas gestiones que cumplen los unorquistas. Además de otorgar su lealtad, es decir, su poder asignado a algún representante, éste cuenta con un activo que podrá capitalizar en su ascenso en la estructura de la unidad. Sólo tiene que esperar que la rotación y la temporalidad de los cargos le permitan participar con su poder concentrado en la arena política. De la base social a la asamblea nacional se encuentran cerca de 16 niveles donde se estructura un dominio mixto de poder, cuya estructura cuenta con sus propios estímulos. Cada nivel se articula al

superior con liderazgos que buscan obtener el monopolio de la protección, organización, unificación y representación de su base. Este liderazgo opera como intermediador del nivel subsiguiente, hasta llegar a la asamblea general, donde cada uno de los integrantes de dicho órgano cuenta con el poder asignado de miles de integrantes. Cada liderazgo intermediador entre niveles sintetiza demandas e intereses de su base social que busca promover en el nivel subsiguiente. La temporalidad y la rotación de los cargos de autoridad, altamente estimados, son estímulos propicios para que liderazgos oferten de sus bases a líderes en niveles superiores, fidelidad, lealtad, simpatía ideológica, a cambio de protección, promoción y recursos. Dicho apoyo es un activo que puede ser capitalizado en el ascenso de esta estructura vertical. Así, estos intercambios jerárquicos o asimétricos operan como eficientes mecanismos de control, integración, socialización y construcción de intereses y demandas en una unidad altamente compleja, vertical, diferenciada e influyente.

La figura de autoridad, a pesar de que sus iniciativas pueden no gozar de un apoyo total, podrá ser castigado o beneficiado, según se considere, con la apertura o cierre al acceso a otros cargos en la unidad. Sin embargo, algunas de sus iniciativas son puestas a consideración en asamblea general, donde no participan la totalidad de los integrantes, sino representantes de éstos, es decir, una pequeña elite, que no rebasa la cantidad de 35 miembros, que concentra el poder de los 300 mil integrantes de la organización. Dicha representación también opera como un mecanismo eficiente de control de la autoridad y de integración de los miembros, pues los representantes se constituyen como los intermediarios de las bases. También el papel que juegan las interacciones recíprocas o la coordinación simétrica de los integrantes para llevar a cabo concesión de responsabilidades y derechos a cada miembro en base al conocimiento personal sigue siendo importante. Esto es, la relación cara-a-cara, y el reconocimiento informal, basado en la cercanía y la amistad, sigue operando en una organización como la UNORCA, pues estos elementos siguen generando certidumbre más allá donde lo formal no tiene la suficiente cabida.

Identidad (objetivos, áreas de acción y principios): La UNORCA se autodefine como una organización de representación indígena y campesina, de amplia participación, lucha, trabajo y propuesta, compuesta por campesinos, pequeños productores, jornaleros

avecindados y trabajadores de campo. Los que tienen por objetivo, demanda e interés, incidir, entre otras cosas, en las políticas públicas económicas, políticas, sociales y culturales del país, particularmente en materia agrícola y de desarrollo rural. Esta demanda, y otras más, busca alcanzarse mediante acciones orientadas al desarrollo empresarial, capacitación, representación jurídica, comercialización y desarrollo sustentable. Estas acciones están normadas por principios, como autonomía, autogestión, pluralidad, tolerancia, democracia, solidaridad, justicia, equidad y corresponsabilidad. La formulación de la autoidentificación, objetivos, demandas e intereses, acciones y principios, fueron realizados propiamente desde el nacimiento de la organización, no son elementos que se pongan a consideración o a una modificación, simplemente son asumidos como tales.

Las figuras de autoridad, particularmente el coordinador ejecutivo, cuentan con una amplia cantidad de poder concentrado, su estructura autoorganizativa corporada les posibilita aplicar directamente acciones de sanción y control, a pesar de que no cuentan con la simpatía del resto de los integrantes. Así pues, puede aplicar sanciones fuertes como expulsión de miembros o destitución de cargos a personal de autoridad media u operativa. A pesar de lo anterior, siguen operando mecanismos vistos en las otras dos unidades, como la observancia de los intereses, principios, obligaciones y facultades que debe cumplir y respetar cada miembro por otros integrantes, en base al conocimiento personal, mediante la concesión de derechos y obligaciones, la expectativa de reciprocidad y la predictibilidad de las conductas.

UNORCA cuenta con mecanismos diferenciados de integración de nuevos miembros, desde cargos operativos hasta técnicos. Los aspirantes deben cubrir un perfil específico y, una vez aceptados como integrantes, no ha dejado de ser importante que se genere el reconocimiento personal del resto de los unorquistas, que se cultive la familiaridad y la cercanía social; pues estos elementos siguen operando en las relaciones de reciprocidad que se establecen al interior de la unidad. Sin embargo, la integración de nuevas personalidades de alto nivel puede celebrarse sólo en base al conocimiento personal o a la recomendación.

6.4. ENTORNO SOCIO-POLÍTICO

En el caso particular de ECOMUNIDADES, como organización proambientalista, se expusieron en el capítulo correspondiente, cuatro diferentes acciones donde se desplegaron sus recursos en el ámbito público, a saber, en su participación en el Consejo Consultivo para el Desarrollo Sustentable, en su movilización en torno a las políticas públicas del gobierno local en torno al transporte, su participación en el Foro Mundial del Agua y en el Tribunal Latinoamericano del Agua, y, en contra de las políticas y acciones de vivienda del gobierno y de empresas privadas.

Con el CES/CIA se expusieron algunas de sus acciones en terreno público en torno al acceso a los recursos públicos, a la producción de empresas privadas desde las organizaciones civiles, y la articulación de la participación ciudadana en aras de constituir una plataforma política a través de una Asociación Política Nacional. Todos los casos se vinculan de manera directa con el gobierno federal, el cual implementa programas de apoyo a las organizaciones de la sociedad civil y estímulos para la formación de pequeñas y medianas empresas.

Se expuso, de la UNORCA, su participación en la arena pública en torno a las políticas de reforma del artículo 27 constitucional, la movilización para la valorización del campo, el pacto entre el Estado y el campo, la capitalización política de los recursos y activos bajo control unorquista. También, en todos ellos se relaciona directamente con el gobierno federal, que implementa acciones políticas en torno al agro.

En todos los casos, el gobierno federal o local son los artífices de estas acciones, que buscan el logro de determinadas metas técnicas y políticas; en cuanto a las primeras, se habla de la protección de los recursos naturales de la cuenca del valle de México, la procuración de vivienda social para trabajadores, la disposición y eficiencia del servicio de transporte público, y la creación de una red de abasto y distribución de agua a nivel mundial, apoyo a organizaciones civiles y pequeños empresarios, así como garantizar el derecho de organización política, modificación del uso de suelo y propiedad, apoyos al agro

y un nuevo pacto social. En cuanto a las segundas, a las metas políticas, se observa que son decisiones tomadas por instancias públicas que buscan ordenar, normar, observar y sancionar conductas sociales de diversos actores con intereses propios.

Cada acción puede ser vista como la expresión de la toma de decisiones y la movilización de las unidades operantes encargadas de su puesta en marcha, de su ejecución, mediante una compleja delegación de poder. Las emprendidas por el gobierno federal, por ejemplo, son ejecutadas por las dependencias o secretarías cuyas obligaciones están orientadas a la materia. En caso de ECOMUNIDADES, CES/CIA y UNORCA, son unidades que concentran el poder asignado, sea mucho o escaso, y con el que participan en la arena pública. En suma, hacen acto de presencia portando la representación de intereses civiles, movilizándolo recursos con el propósito de apoyar o rechazar, diseñar o modificar, promover o frenar, las acciones emprendidas por parte de otras unidades, o en este caso de las iniciativas de los gobiernos ejecutores de las políticas públicas.

Las organizaciones civiles devienen, al igual que los partidos políticos, en mediaciones entre la sociedad civil y el Estado, pero, a diferencia de éstos, no están facultadas para la toma del poder, aunque influyan en el ejercicio del mismo. Sin embargo, son capaces de realizar labores de representación. La importancia radica en que defienden y representan intereses generales y particulares a través de acciones de presión hacia los poderes públicos, con el fin de que éstos adopten decisiones favorables a dichos intereses y demandas. Sobre lo anterior, conviene destacar cuatro puntos sobre las funciones que cumplen, pues las unidades otorgan:

- 1) *Representación de grupos sociales con intereses generales y particulares.* Las unidades generan y difunden opinión pública sobre temas de interés, orientan la opinión de los ciudadanos en torno a fuerzas políticas; sin embargo, ellas mismas son entidades sociales con intereses, principios, demandas y objetivos propios. Esto es, la unidad como espacio de articulación entre ciudadanos se constituye como una entidad de representación de intereses públicos y particulares, demandas y convicciones comunes.

- 2) *Agregación de intereses en torno a posiciones públicas y políticas.* Las organizaciones civiles agregan el poder asignado de los ciudadanos en torno al diseño, reforma, promoción y aplicación de políticas públicas. Conjuntan intereses generales y particulares y hacen que tengan peso en la toma de decisiones. La agregación de los intereses puede ser vista con la presencia de ECOMUNIDADES en el Consejo Consultivo para el Desarrollo Sustentable al brindar legitimidad desde la sociedad civil a las instancias y políticas públicas federales, en una suerte de pacto entre Estado y ambientalistas. Sin embargo, la agregación de intereses adquiere mayor relevancia con el grado de poder asignado que cuenta la unidad, tal es el caso de UNORCA que posee el poder asignado de cuatro mil organizaciones campesinas, con lo que adquiere una importancia capital para el gobierno en el establecimiento de un pacto entre Estado y sector campesino, donde ambos son beneficiados, uno con legitimidad y otro con recursos monetarios.
- 3) *Respaldo o rechazo a políticas públicas de gobiernos o fuerzas políticas.* En la medida que las unidades son capaces de brindar representación ciudadana, sus líderes se convierten en poseedores de un bien muy preciado: respaldo o rechazo del sector civil a políticas públicas. Este bien es de gran utilidad para la realización de pactos, acuerdos o arreglos. Organizaciones con poco poder como ECOMUNIDADES tienen menor influencia o recursos que ofrecer en los pactos o arreglos con las fuerzas políticas y, por el contrario, unidades como UNORCA son altamente estimadas. El ejemplo claro fue el gobierno perredista de la Ciudad de México que buscó el voto corporativo de la asociación en las elecciones federales de 2006.
- 4) *Integración de los ciudadanos a la vida pública.* La dinámica de la integración posee al menos dos aspectos, uno institucional y otro práctico. En términos institucionales, al constituirse formalmente en asociación civil o sociedad civil, las organizaciones se adscriben a una normatividad jurídica que reconoce el Estado. De tal suerte que aceptan las normas jurídicas y las instituciones democrático modernas

como ordenadoras de la vida pública. Por el lado práctico, con las organizaciones civiles los intereses de los ciudadanos encuentran representación y promoción en las instituciones públicas de diferentes niveles de integración social (local, estatal, regional, nacional, internacional o mundial). En el caso de ECOMUNIDADES, con pocos integrantes y con una participación en el nivel regional, gracias a su presencia en el Consejo Consultivo para el Desarrollo Sustentable, los intereses de los quince integrantes de la organización encuentran representación a nivel regional. O bien, la UNORCA estructura la opinión, representación e intereses de 300 mil campesinos en prácticamente todos los niveles de integración, desde el local hasta foros internacionales. Así, se constituyen dominios de poder, donde a partir de las interacciones entre los integrantes se sientan las bases de un orden socio-político y mediante las relaciones jerárquicas se vincula lo local con el mundo extralocal.

6.5. CONCLUSIÓN

A partir de los estudios de caso, y del presente capítulo, se desprenden los siguientes puntos conclusivos, los cuales están agrupados en tres temas: orden organizacional, gobierno y acciones de las organizaciones investigadas en un entorno socio-político.

SOBRE SU ORDEN ORGANIZACIONAL

- 1) **Organización civil como red social.** Las organizaciones civiles no se limitan a ser redes en procesos de adaptación a un entorno que cumplen funciones específicas en respuesta a la escasez de bienes y servicios, tal y como las vería una perspectiva teórica funcionalista. Son, de manera más precisa, redes de fronteras porosas cuya articulación constantemente se define, negocia, impugna, a partir del control y del poder social, pues devienen en verdaderos espacios procesuales donde su arquitectura se construye constantemente.

- 2) **Organización y liderazgo centralizado.** Las organizaciones civiles, en cuanto unidades establecidas mediante intercambios entre individuos, cuentan con un subgrupo o un individuo que centraliza el poder, convirtiéndola en una organización de liderazgo centralizado. Esta característica estructural provoca una diferenciación básica y rectora expresada en dos tipos de intercambios entre sus miembros, coordinados y jerárquicos.

- 3) **Poder y estructura organizativa.** La estructura organizativa posee una naturaleza muy específica dada por el tipo de unidad operante, es decir, por los tipos de poderes que ejercen los individuos en sus interacciones cotidianas. ECOMUNIDADES, como unidad de consenso, cuenta en su interior con una débil concentración de poder expresada sólo en una diferenciación vertical de dos niveles de articulación y quince integrantes. Los miembros de la agrupación sólo reconocen entre sí a una figura de autoridad, más allá de ésta, se relacionan entre sí como iguales. El CES/CIA, como unidad de mayoría, cuenta con una mayor concentración de poder expresada hasta en siete niveles en sus momentos de aplicación y ejecución de acciones con más de 30 miembros adicionales. En UNORCA, como unidad corporada, se encuentra la mayor concentración de poder. Los unorquistas asignan su representación a una estructura compleja y vertical de dieciséis niveles de articulación, por lo menos, y cuyo liderazgo más alto cobija la asignación de derechos de cuatro mil organizaciones, lo que se estima en 300 mil integrantes. Los unorquistas orientan sus interacciones entre sí a través de verdaderos mapas compartidos que reconocen la compleja jerarquía y diferenciación interna, mediante los cuales establecen interacciones coordinadas y jerárquicas, en acciones recíprocas, de autoridad y delegación de poder.

- 4) **El poder de la élite es proporcional a la asignación de sus miembros.** El subgrupo concentrador del poder, deviene en una pequeña élite, cuyos integrantes toman decisiones en torno a las acciones de gobierno y de acción, las que conllevan intereses y demandas generales y particulares en aras de influir en políticas públicas. El poder de la élite ante unidades externas es proporcional a la asignación

de derechos de sus miembros. Esto es, a mayor control de recursos estimados por otras organizaciones, mayor poder de la élite. De tal suerte que la formación de nuevos recursos humanos se ha convertido en una tarea muy importante; pues, las organizaciones civiles han devenido en espacios donde se reclutan, forman y entrenan a futuros políticos, funcionarios públicos, representantes populares o sectoriales y a formadores de opinión.

- 5) **Cultura democrática y privada.** Cuando un orden social más amplio no genera certidumbre, lo hace un orden social más íntimo, privado y confiable. Con esto, entran en conflicto, el conocimiento, información, valoraciones, normas y reglas, reproducidos y socializados en ambos órdenes. Mientras que un sistema político democrático de corte liberal y republicano exige, al menos en términos institucionales, una cultura entre sus ciudadanos que priorice el respeto a la legalidad, la igualdad jurídica, la universalidad del derecho, encontramos órdenes sociales más íntimos donde conviven las exigencias anteriores con un respeto a los compromisos privados, el reconocimiento personal y el particularismo. Sin embargo, la contradicción entre ambos conceptos antitéticos se resuelve al interior de la unidad con el sometimiento por parte de uno o más miembros, por voluntad propia o por coerción colectiva, a algunas de ellas. Así, se observa que lo dictado por la norma jurídica, al interior de las organizaciones civiles, se vuelve secundario o marginal ante los compromisos, pactos y arreglos en base al conocimiento personal.
- 6) **La socialización de la cultura.** La cultura común compartida entre los integrantes no es una cultura inquebrantable, ésta se ve constantemente reforzada y cuestionada, ya sea por los arreglos informales o por la norma legal. Los procesos y espacios de socialización de los conocimientos, información, valoraciones, normas y reglas que componen la cultura, como las asambleas, juntas o pactos, cobran particular importancia porque en esos espacios se refuerza el compromiso privado y el sometimiento a una disposición formal-legal o informal-privada.

- 7) **La relación de cada organización civil con la legalidad es selectiva, ambigua y contradictoria.** Para tener presencia en la esfera pública deben aceptar previamente ciertas reglas del juego, como ceñirse a un marco legal en el que inscriben su acción, es decir, aceptan normas, valores, conductas y determinadas estructuras formales de acción social y política. Sin embargo, sus intereses generales y particulares, así como su operatividad cotidiana está sustentada más en la satisfacción de una normatividad particular que una formal, entran en conflicto con la legalidad liberal-democrática.
- 8) **Los procesos de socialización, control, integración y exclusión se llevan a cabo bajo las interacciones verticales y horizontales, de dominio y reciprocidad, y, mediante la construcción y socialización de una cultura común.** El reconocimiento personal en base a la cercanía social y la amistad es el elemento primordial sobre el que descansa la integración y el control de los miembros. A través de interacciones recíprocas se conceden responsabilidades y obligaciones, cuyo cumplimiento es observado y exigido por el resto de los integrantes so pena de ser sancionados o gratificados públicamente. Los mecanismos de control e integración operan de manera diversa según el tipo de unidad que se trate. En organizaciones con poco poder concentrado, como ECOMUNIDADES y CES/CIA, la integración y el control se lleva a efecto principalmente a través de lazos amistosos, de cercanía social y reconocimiento personal, donde son socializadas y construidas las demandas, intereses y opiniones comunes; además, mediante estos lazos son aplicados estímulos o sanciones. Igualmente, a través de estos medios se proporciona certidumbre sobre la naturaleza y actuar de la unidad, más allá de la norma legal. Por el contrario, en unidades altamente complejas, como UNORCA, los medios de control, integración y sanción se llevan a efecto principalmente a través de la redistribución de recursos altamente estimables. Mediante éstos se socializan las demandas, opiniones comunes e intereses generales y privados de la unidad. También, éstos conceden una mayor certidumbre al momento de superar conflictos entre la norma legal y la conducta.

9) **Espacios de deliberación, socialización y construcción de líneas programáticas.**

La asamblea, principalmente en las unidades menos complejas, como ECOMUNIDADES y CES/CIA, es el espacio donde además de deliberar asuntos de interés general se construyen y socializan aspectos culturales y sociales de las unidades, como conocimientos, información, valoraciones, normas, reglas, principios, demandas, intereses, exigencias, líneas programáticas y de acción. Las asambleas, además de fomentar la familiaridad entre los integrantes, conceden tareas, deberes y facultades recíprocamente en función del conocimiento mutuo. Con esto, refuerzan el sentimiento de pertenencia, actualizan los compromisos personales, pactos y arreglos intergrupales, estructuran y socializan demandas e intereses de grupo, ordenan a los integrantes en una estructura de poder centralizado al otorgarles certidumbre sobre el lugar que ocupan y las funciones que desempeñan; es, en general, un espacio social donde se actualizan, definen, modifican y refuerzan las diferencias de poder, de acceso a recursos y la solidaridad. Lo que norma y rige la convivencia al interior de las organizaciones civiles no es sólo ni exclusivamente la existencia de un acta constitutiva y la exigibilidad de su cumplimiento, sino el respeto a un cuerpo de normas, valoraciones, reglas y principios no jurídicos, acuerdos personales y privados. Éstos generalmente ofrecen mayor certidumbre a los miembros en todos los aspectos de la vida institucional de la unidad, en lo referente al gobierno, a la naturaleza de la organización, a la concesión de obligaciones y responsabilidades. Estas normas se caracterizan por no estar escritas, pero sí ser estrictas; su obligatoriedad no es observada por poderes jurídicos externos a la unidad (jueces, tribunales), sino por los miembros; proceden de una autoridad, la cual puede ser la élite que dirige la organización, o bien, en el caso de unidades con mayor diferenciación horizontal y vertical, como la UNORCA, de los líderes que vinculan a sus representados en los distintos niveles de articulación de la estructura organizativa; tienen un carácter subjetivo y personal, los cuales descansan en reglas de comportamiento dictadas por la costumbre, arreglos, pactos e intereses personales; son concretas y particulares, pues obligan no a todos por igual, sino de manera específica, selectiva y diferenciada; y, establecen un dominio o subordinación de carácter personal. En

resumen, las normas, principios y reglas de convivencia son creadas y sancionadas por los integrantes de la unidad, ellos mismos observan su exigibilidad y obligatoriedad, sancionando y gratificando su apego; dichas normas, por otro lado, legitiman y dan sentido al poder concentrado en un pequeño subgrupo de la organización. Se instituye un orden tanto normativo como práctico donde el reconocimiento personal es más importante que el apego a la formalidad de las reglas. Cotidianamente no existe contradicción entre la norma y el acto, pues las prácticas, los acuerdos, los pactos, el reconocimiento familiar-corporativo, instituyen un orden que provee de mayor certidumbre y confianza que uno formal-legal. A partir de este orden se establecen medidas de control, socialización, ingreso-expulsión, participación y representación social legitimados y reconocidos por los individuos que componen las unidades, pues este orden los provee de los bienes y servicios que necesitan y que el mercado o el Estado hacen deficientemente.

10) **Organizaciones civiles y autoridad.** Estructuran la autoridad y la acción social bajo un orden formal, profesionalizado y a partir de compromisos personales, en base a reconocimientos personales, privados, amistosos. En unidades con menor complejidad, como ECOMUNIDADES, la profesionalización de los cargos y la formalización de la organización es escasa o prácticamente nula. De tal forma que la autoridad y la concesión de obligaciones y responsabilidades en aras de realizar las acciones sociales que den cuerpo al objeto social de la unidad descansan en el reconocimiento personal, el liderazgo de la organización y en la concesión en base al comportamiento predecible de los integrantes o a los compromisos adquiridos. Por el contrario, en unidades más complejas se presenta una mayor profesionalización y formalización de los cargos, sin embargo, los de autoridad son ocupados sólo por los fundadores, como en el CES/CIA, o por individuos con fuerte apoyo, influencia y capacidad para movilizar a sectores sociales, como en la UNORCA. Los espacios operativos son sólo los propicios para personas con conocimientos técnico-profesionales, útiles en el desarrollo y ejecución de proyectos, en las áreas administrativas y burocráticas.

11) **Generación, difusión y estructuración de opinión pública.** Las organizaciones tienen la particularidad de devenir en pequeñas ágoras, donde se exponen problemas de índole pública; a través de las interacciones establecidas que dan vida a la organización civil se construyen, socializan y portan conocimientos, información, valoraciones, normas y reglas que constituyen la opinión sobre temas de interés. En los tres casos se observó que uno de los espacios donde se genera y difunde es la asamblea. Aunque buena parte de la difusión descansa en las interacciones coordinadas recíprocamente, bajo la concesión de derechos en base al conocimiento personal entre los integrantes. En las unidades más simples, como ECOMUNIDADES y CES/CIA, la opinión se construye cotidianamente, mediante la deliberación de prácticamente todos los integrantes; como se carece de formalización, o es aún muy primaria, las opiniones son fácilmente impugnables, se ponen a consideración de manera periódica. En unidades más complejas, como la UNORCA, éstas se encuentran plasmadas en documentos normativos que constituyen los contenidos programáticos de la unidad.

SOBRE SU GOBIERNO

- 1) **Dominio e integración.** La élite de cada unidad tiene básicamente dos preocupaciones. Por un lado, considera prioritario estructurar verticalmente una representación social, manteniendo el monopolio de la representación, organización, unificación, protección y negociación de la unidad, a través del logro de consensos, apoyos de subgrupos mayoritarios o de uno corporativo; por otro lado, busca garantizar la integración y solidaridad entre sus miembros, a partir de intercambios de reciprocidad, a fin de que la unidad se mantenga en operación. Sucintamente estas preocupaciones se expresan en dos simples conceptos: dominio e integración.
- 2) **Dominio no autoritario.** No sobra destacar que en cuanto al dominio, el poder ejercido por el subgrupo dirigente no es arbitrario, está delimitado por un conjunto

de normas y procedimientos (formales e informales) que hacen que el conjunto de los integrantes reconozcan su disposición a someterse a dicho ordenamiento social; e incluso, en el caso de unidades más complejas como la UNORCA, el acceso a los órganos de autoridad son altamente demandados y estimados.

- 3) **Procesamiento de decisiones políticas.** Cada organización cuenta con sus propios procedimientos para procesar las decisiones políticas. El gobierno requiere en ECOMUNIDADES de la generación de consensos entre prácticamente todos los integrantes; el del CES/CIA requiere del apoyo de subgrupos mayoritarios, sólo de sus fundadores; y UNORCA obtiene su apoyo, lealtad y fidelidad ideológica de manera corporativa y en asamblea donde sólo tiene presencia una pequeña élite de menos de 35 unorquistas.

- 4) **Liderazgos civiles.** Más allá donde las conductas no son normadas por un conjunto de normas y leyes jurídicas se alza una normatividad cuya base es el poder personal. En este ámbito, los liderazgos, principalmente en UNORCA, estructuran la participación y organización de sus bases, así como sintetizan sus demandas e intereses. De tal suerte que los líderes estructuran la participación de manera vertical o corporativa, gozando del poder asignado con el que participan en la toma de decisiones, con miras a incrementar su espacio de influencia. Así, los liderazgos civiles tienen como propósito centralizar, unificar, controlar y dirigir la participación de sus bases sociales, con ánimo de ganar espacios e influencia al interior de la estructura organizativa en la representación de los intereses y demandas de sus subordinados. La competitividad entre los liderazgos es mayor en unidades con un gran número de niveles de articulación, y es escasa o nula en estructuras con menor diferenciación vertical, como ECOMUNIDADES.

- 5) **Acceso al poder.** En las tres unidades vistas, la elección de los dirigentes se lleva a cabo en asamblea, sólo que en ECOMUNIDADES, la unidad menos compleja y con menor poder concentrado, es el único espacio donde todos los integrantes tienen voz y voto, y el único cargo de autoridad que no goza de demanda. Por el contrario, en

UNORCA, la elección es un tema muy importante, pues es altamente estimada por lo que representa, la dirección de un enorme capital representado en 300 mil integrantes. Esta acción es llevada a través de una movilización de recursos e individuos de los diversos liderazgos que componen la unidad.

- 6) **La estructuración del apoyo en torno a ciertas políticas, decisiones y programas, es de carácter corporativo, en base a un liderazgo personal.** A partir de estos apoyos cobran cuerpo las iniciativas, demandas e intereses al interior de la unidad, ya sea para brindar respaldo o rechazo a una decisión, a un programa o proyecto, o bien, a un candidato para la dirigencia de la unidad. Este apoyo también se destina para el respaldo de algún candidato a elección pública, desde instancias locales hasta la federal; es el caso particular de la UNORCA que apoya a diversas fuerzas políticas en aras de reciprocidad con apoyos o estímulos gubernamentales. Así, las organizaciones civiles son unidades que organizan a la ciudadanía en torno a fuerzas políticas para su apoyo o rechazo, legitimidad o impugnación. Vinculan la participación con la gobernabilidad y la estabilidad política en un sistema democrático.

- 7) **Las organizaciones civiles son cuerpos doctrinarios y programáticos que tienen que ver con una concepción particular del poder y de la manera de ejercerlo.** Estas concepciones las construyen, modifican y socializan en sus interacciones horizontales y verticales cotidianas, las que, como se ha visto, han concebido normas, principios y reglas de carácter personal y particular.

- 8) **Movilización y orientación de los ciudadanos en torno a fuerzas de participación política.** Al generar, difundir y estructurar la opinión pública, orientan a los ciudadanos en torno a actores e intereses que participan en el espacio público para mostrarles su apoyo o rechazo. Así, observamos a ECOMUNIDADES apoyando organizaciones civiles de Chalco, Estado de México, en su rechazo a las políticas de vivienda implementadas en la localidad; el CES/CIA en apoyo de grupos de campesinos que buscan apoyos y estímulos económicos, o bien, la

UNORCA que apoya movilizaciones para obtener recursos públicos en varios estados.

9) **Las organizaciones son espacios de formación y reclutamiento, así como vehículos de movilidad de recursos humanos.** Los integrantes, particularmente los subgrupos dirigentes, desarrollan habilidades de autoridad y técnicas en la administración del poder y de las acciones sociales al interior de las unidades, lo que llega a ser un activo importante para insertarse en otras instituciones, particularmente públicas. El caso de la UNORCA y del CES/CIA son los más claros al respecto, por ser unidades con estructuras más diferenciadas, se encuentran individuos con conocimientos técnicos, habilidades y destrezas muy específicas, que son aplicados para: obtención de fondos económicos, diseño, aplicación y monitoreo de acciones sociales, cabildeo de proyectos y de iniciativas de políticas públicas. Estos recursos humanos aprenden, desarrollan y profesionalizan sus capacidades cotidianamente en beneficio propio y de la organización, al tiempo que se convierten en auténticos activos para la unidad ampliamente estimados por unidades externas. UNORCA, por ejemplo, ha podido tejer una amplia red de militantes que ahora están en los gobiernos, partidos y cámaras legislativas, que siguen rindiendo tributo a la unidad.

10) **Las organizaciones fomentan nociones particulares de ciudadanía.** No sólo son espacios de formación de líderes y recursos humanos, también al socializar normas, valores, conocimientos e información a sus miembros y generar opinión pública, contribuyen con su operación cotidiana al aprendizaje de una noción particular de ciudadanía.

SOBRE SUS ACCIONES EN UN ENTORNO SOCIO-POLÍTICO

1) **La presencia y las acciones de las organizaciones civiles contribuyen a la ampliación de los espacios de participación política y a las mediaciones entre el**

Estado y la sociedad civil. Cada organización civil deviene, al igual que el partido político, en mediación entre la sociedad civil y el Estado, pero a diferencia de éste no están facultadas para la toma del poder vía el mecanismo electoral. Sin embargo, son capaces de realizar las labores de representación. La importancia radica en que defienden y representan intereses generales y particulares a través de acciones de presión hacia los poderes públicos, con el fin de que éstos adopten decisiones favorables a dichos intereses y demandas. Son organizaciones que dotan de canales de expresión política a clases y grupos sociales; es decir, son intermediarias entre las instituciones gubernamentales y las distintas fuerzas, intereses, posiciones que hay en la sociedad de la cual emanan.

- 2) **Estructuran a grupos de ciudadanos al centralizar, unificar, controlar y dirigir su participación.** Con esto, cada organización investigada es una estructura de poder que moldea la experiencia cotidiana de la participación política y social. Disciplinan mediante normas privadas y públicas a sus miembros y simpatizantes. Organizan en un solo bloque la participación sectorial. Norman en términos pacíficos (por oposición a la delincuencia organizada) la participación social. Imponen y mantienen una disciplina social y política fijando reglas, transmitiendo y generando órdenes y aplicando sanciones. Con esto integran a las bases sociales que representan a la vida pública y a la toma de decisión al impulsar, apoyar o rechazar determinadas iniciativas o políticas públicas.
- 3) **Las organizaciones civiles son instrumentos de negociación.** Negocian el poder, la representatividad, los recursos, la movilización, el voto, el apoyo, la lealtad, de amplios sectores ciudadanos. Así, se erigen como canales de gestoría e intermediación en los intereses de las bases y el poder.
- 4) **Las organizaciones son instrumentos de representación.** Representan a grupos de ciudadanos entre actores y fuerzas políticas, representan élites ciudadanas con intereses generales y particulares. Movilizan demandas e intereses de sectores poblacionales incapaces de ser representados satisfactoriamente por otras entidades.

Las organizaciones observadas, en la medida que han producido y concentrado recursos culturales, técnicos, cívicos y políticos, los ponen en marcha para estructurar la representación y llevar a efecto la movilización política. A través de estos recursos y estructuras, los sectores de la población representados reducen los costos que implican la representación y la movilización sociopolítica colectiva a largo plazo. De tal suerte que las organizaciones son vehículos que facilitan y economizan la representación y la movilización.

- 5) **Organizan, estructuran y procesan intereses civiles diversos.** Agregan intereses generales y particulares y los articulan alrededor de un proyecto público. Dan respaldo a fuerzas políticas y gobiernos surgidos de sus filas o apoyos. Con la ampliación de las posibilidades de representación se contribuye al mantenimiento del orden estatal, político y social; pues, el Estado y la sociedad reconocen a las organizaciones civiles como parte de la vida institucional.
- 6) **Caciquismo civil.** Los líderes de las organizaciones civiles son una suerte de caciques civiles o filantrópicos, ambos conceptos en el discurso formal son antitéticos; sin embargo, éstos han tejido su fuerza gracias a una red de relaciones sociales de las cuales activan intercambios de bienes. Por ejemplo, los liderazgos unorquistas otorgan a sus bases representación ante el Estado, recursos económicos y servicios a través de programas federales y apoyos de organizaciones internacionales; por otro lado, las bases reciprocán con lealtad, fidelidad ideológica, movilización y apoyo electoral. Esta red deviene en una pirámide de mediaciones, donde los liderazgos tienen una base semejante a la construida por los caciques de viejo raigambre pero con una ideología cívica.
- 7) **Las organizaciones civiles canalizan las preferencias de cambio para contribuir a la organización de los ciudadanos y para traducir cuestiones de interés general y particular a la esfera pública.** Son capaces de ocupar espacios públicos para impugnar y poner en duda la legitimidad y la acción gubernamental, pero están

impedidos a acceder al poder gubernamental vía electoral, sin embargo, son capaces de fundar agrupaciones políticas nacionales para tal empresa.

- 8) **Las organizaciones civiles son espacios autónomos.** Sus integrantes definen sus intereses, demandas, cuerpos doctrinarios y programáticos, sus líneas de acción y su gobierno, sin la intervención directa del Estado en su vida interna. Las unidades se constituyen en las sedes del poder ciudadano, lo que eleva a la ciudadanía al rango de actor potencial de la vida pública, con diversas orientaciones políticas.

Si bien es posible encontrar algunos elementos comunes a las organizaciones civiles y reconocer elementos estructurales, buena parte de su naturaleza y de sus acciones son espacios procesuales, donde constantemente se definen y redefinen a sí mismas. En cuanto a su estructura de poder, niveles de articulación, acciones, objeto social, acceso a cargos de autoridad, líneas y contenidos programáticos, representaciones y movilizaciones, son aspectos que constantemente se rediseñan. Estas entidades están lejos de ser asociaciones rígidas, con diseños institucionales estrictos y bien definidos; por el contrario, son una suerte de arena dinámica donde confluyen diversos líderes que representan a individuos con intereses, programas y demandas generales y particulares, que hacen acto de presencia en el ámbito público en aras de lograr determinadas metas.

CAPÍTULO 7. CONCLUSIÓN GENERAL: ANTROPOLOGÍA DEL PODER Y ORGANIZACIONES CIVILES

En la investigación se ha concebido a las organizaciones civiles como espacios o redes verticales que tienen bajo su control determinados recursos materiales y simbólicos, cuyas fronteras y características organizativas constantemente se definen y redefinen a partir de negociaciones continuas y de los recursos que están en juego, cuyas acciones sociales de representación de intereses particulares y generales se realizan en buena parte en base a una cultura íntima, privada, opuesta a una democrática liberal.

La vida interna institucional de las organizaciones civiles así como su participación en el escenario social no es regida única ni exclusivamente por un orden institucional formal-moderno, sino por conjuntos de acuerdos, pactos y arreglos entre diversos actores, a través de los cuales se otorga certidumbre a su vida cotidiana siempre en constante redefinición. Estas acciones informales son compartidas por los diversos actores del sistema político mexicano, que en su conjunto dan coherencia y fortaleza a un orden socio-político.

En este tenor, el presente capítulo es una sección conclusiva de la investigación en la que se abordan tres tópicos básicos en los estudios de las organizaciones civiles. Primero, el tema de la formalidad jurídica y el institucionalismo; segundo, el capital social; y tercero, las teorías de la Sociedad Civil y el Tercer Sector. Se presentan las tesis básicas de dichos discursos y se contraponen con los resultados arrojados en los tres estudios de caso, este ejercicio busca ampliar los alcances de la investigación a sólo repetir nuevamente en un capítulo conclusivo los resultados arrojados. Sobre los primeros dos puntos –la formalidad jurídica y el institucionalismo, así como el capital social– descansan las nociones convencionales que hoy en día explican la causa del fortalecimiento, presencia y eficacia de las organizaciones civiles tanto en su vida organizacional como en su participación pública en un entorno socio-político. Finalmente, el último punto tiene como propósito exponer la formalidad de las teorías de la Sociedad Civil y el Tercer Sector, sus alcances y, particularmente, sus límites en la explicación del fenómeno en el contexto mexicano.

7.1. FORMALIDAD JURÍDICA, INSTITUCIONALISMO Y RELACIONES DE PODER

7.1.1. LA NORMA JURÍDICA

El propósito central de toda ley consiste en organizar y regular el comportamiento de los individuos en sociedad²⁰². La particularidad de la ley es que está implícitamente ligada, tanto histórica como conceptualmente, a las sociedades modernas, pues ambas surgen simultáneamente. Mientras que las sociedades primitivas, particularmente las sociedades de jefatura, se autogobernaban a través de sanciones personales-sociales cimentadas en la costumbre y reguladas por relaciones de parentesco que alababan y reprobaban conductas, y, eventualmente, dirimían conflictos; las sociedades modernas o civilizadas lo hacen mediante la ley.

De la transición de una sociedad primitiva a una civilizada se modificaron algunos elementos claves del proceso de administración del poder, como la transformación de las jerarquías de liderazgo carismático a cargos institucionalizados, la transferencia del poder personal sin conflictos violentos y las pautas más allá de los status familiares para acceder a posiciones de autoridad sin el derramamiento de sangre. De tal suerte que los orígenes de la sociedad moderna están ceñidos a los orígenes del Estado y del gobierno; es decir, a la institución del liderazgo centralizado o lo que con otras palabras se nombra como la institucionalización de una estructura de autoridad, la cual goza de un acceso diferenciado al control de recursos y ejercicio de poder. Con el surgimiento de la sociedad civilizada, además, se reconocen formas de actuación para protegerse a sí misma, como la prohibición de acciones que suponen la amenaza para la persona o para la autoridad gobernante y la presencia de un “tribunal” que dirime querellas entre subgrupos.

Tanto la costumbre en las sociedades primitivas, como la ley en las complejas, buscan organizar y regular el comportamiento de los individuos en aras de salvaguardar la vida social. La ley, al igual que la costumbre, es una forma de control social que está reforzada de forma positiva o negativa. A diferencia de la costumbre, la ley implica la existencia de

²⁰² Cf. Jesús Rodríguez Zepeda: *Estado de derecho y democracia*, IFE, México, 1996.

una sociedad con Estado; de tal manera que las normas, reglas y exigencias que dicta una ley están investidas de autoridad, esto es, que emplean o entrañan el uso real de la fuerza estatal, cuyo fin es hacer efectiva la obligatoriedad de un cuerpo jurídico²⁰³.

Ahora bien, las leyes se caracterizan por:

- 1) Ser normas jurídicas²⁰⁴. Su cumplimiento es de carácter obligatorio y se cuenta con el poder coercitivo del Estado que sanciona su incumplimiento y cuyo ejercicio está asignado a ciertas instituciones que señalan cuáles son las conductas autorizadas o legales y cuáles son objeto de sanción y coerción.
- 2) Ser obligatorias. Las leyes entrañan el uso real o la amenaza de la fuerza estatal para exigir su cumplimiento.
- 3) Contar con instituciones para exigir su aplicación y sancionar su incumplimiento. El Estado crea un diseño institucional para el cumplimiento de su obligación, conformado en el caso mexicano por los juzgados, juzcaturas, ministerios públicos, tribunales, entre otros.
- 4) Adaptar al individuo a condiciones de convivencia grupal a través de juicios compartidos socialmente. Las leyes se socializan cotidianamente para garantizar la convivencia grupal; a través de esta socialización se comparten juicios, expectativas, valores, reglas, principios y normas fundamentales.
- 5) Proporcionar significados a la creencia y al comportamiento social. Permiten la identificación de ciertos hechos a través de juicios socialmente comunes que juzgan el comportamiento social como legal-ilegal, debido-indebido, justo-injusto, legítimo-ilegítimo. La socialización de los juicios proporciona significados a la creencia y a las conductas sociales.
- 6) Favorecer la concentración de poder del grupo de representantes o políticos responsables del gobierno. Al aceptar los juicios y enunciados que dictan las leyes,

²⁰³ Cf. Elman Service: *Los orígenes del Estado y de la civilización. El proceso de la evolución cultural*, Alianza Editorial, Madrid, 1984.

²⁰⁴ Además, los juristas subrayan la diferencia entre las normas jurídicas, morales y prácticas. Las morales sólo norman la conducta en base al conocimiento de si un acto es “bueno” o “malo”; las prácticas, en cuando a si es correcto o incorrecto. Pero en ninguna de las dos existe la obligatoriedad de su aplicación y la presencia de un poder coercitivo que las haga valer, como es el caso de las jurídicas.

los individuos consienten en ordenar sus conductas y acciones en función de éstas, fortaleciendo un orden social y político de autoridad centralizada.

Ahora bien, las leyes están codificadas, ordenadas y sistematizadas en diferentes cuerpos desde la constitución política hasta el código civil. La constitución política mexicana expresa, por ejemplo, un sistema político democrático y presidencialista; además, reconoce formas de organización y agrupación civil o ciudadana, como las asociaciones civiles. Esto es, las organizaciones civiles constituidas formalmente son reconocidas por un cuerpo jurídico institucional, el cual, además, las protege, describe, confiere cualidades, prescribe y tutela, ya sea porque las protege jurídicamente (Código Civil, Ley de Asistencia Social); las caracteriza como fruto del pluralismo político; les confiere la formación y manifestación de la voluntad popular; las ciñe, limita, comprende; y, les proporciona múltiples prerrogativas, privilegios, obligaciones y facultades, para su crecimiento y operación (Ley Federal de Fomento a las Actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil: LFFAOSC)²⁰⁵.

Para el caso de la Ciudad de México, las organizaciones civiles se constituyen en el marco del Código Civil y la Ley de Instituciones de Asistencia Privada, el primero permite la conformación bajo las formas de Asociación Civil (AC)²⁰⁶, Sociedad Civil (SC)²⁰⁷, Asociación de Beneficencia Privada (A de BP)²⁰⁸ e Institución de Beneficencia Privada (I de BP)²⁰⁹; y la segunda, bajo la figura de Institución de Asistencia Privada (IAP)²¹⁰.

En suma, las organizaciones civiles al constituirse legalmente se ciñen a una reglamentación pública, a una serie de disposiciones legales que establecen expresamente

²⁰⁵ Véase el Anexo II: Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por las Organizaciones de la Sociedad Civil. Entre las prerrogativas más importantes destaca la deducibilidad fiscal, un incentivo para el desarrollo de sus acciones.

²⁰⁶ Cf. Código Civil para el Distrito Federal, artículo 2670. La asociación civil, en el artículo enunciado, es descrita como aquella en la cual, “dos o más personas convienen en reunirse de una manera que no sea enteramente transitoria, para la realización de un fin común lícito y que no tenga un carácter preponderantemente económico”.

²⁰⁷ Cf. *Ibid.*, artículos 2688 y 2699. La sociedad civil es aquella en la cual “dos o más personas se obligan a combinar sus recursos o sus esfuerzos, para lograr un fin común de carácter preponderantemente económico, pero que no constituya una especulación comercial”.

²⁰⁸ Cf. *Ibid.*, artículo 2687.

²⁰⁹ *Ibid.*

²¹⁰ Cf. *Ley de Instituciones de Asistencia Privada para el Distrito Federal*.

sus obligaciones y facultades. En ésta se encuentra una caracterización puntual sobre su constitución formal, objeto social, naturaleza de su gobierno, composición de los órganos directivos, remoción de cargos, obligaciones y facultades de los miembros, patrimonio de la organización, sanciones, delegaciones o representaciones, disolución, y qué tipo de deberes y exigencias adquieren por el disfrute de dichas prerrogativas. Por tal motivo, las organizaciones civiles tienen una cualidad dual, son simultáneamente privadas y públicas; por un lado, requieren autonomía para su conformación y operación cotidiana; por otro, se ciñen a una regulación pública. A partir de lo anterior, son plausibles ciertos cuestionamientos como ¿hasta dónde debe intervenir el Estado para garantizar tanto el ejercicio de los derechos políticos de los ciudadanos que conforman la organización como la exigencia a una responsabilidad pública que debe asumir dicha unidad?

El discurso jurídico postula que la norma debe ser reconocida y aceptada por el conjunto de ciudadanos que se ven afectados por ella, y que éstos, al reconocerla, orienten sus conductas hacia lo que la misma dicte. Con esto, el propósito de la norma jurídica es alcanzado con la congruencia, o apego, del procedimiento formal y la conducta, independientemente de las valoraciones, intereses, arreglos y circunstancias particulares a las cuales se encuentran inmersos y afectados los individuos.

Hay una doble relación de los integrantes de las organizaciones civiles con las leyes, por un lado, son depositarios de la soberanía al instituir, reformar o desechar las leyes y el cuerpo normativo de la asociación civil; por otro lado, sostienen las leyes (y las instituyen) con su observancia constante, por considerarlas válidas y por tomarlas en cuenta para la coordinación de sus actos.

7.1.2. EL DISCURSO DEL INSTITUCIONALISMO

El discurso del institucionalismo pretende abordar la historia como un proceso paulatino de cambio. Desde la división del trabajo más simple hasta la configuración del Estado, se busca de manera más precisa, impersonal y estandarizada, rutinas de comportamiento o,

como también comúnmente se denominan, reglas del juego. La predicción de los comportamientos, sujetos a la repetición constante de las rutinas, constituyen las instituciones²¹¹.

Uno de los propósitos de estas entidades, según se considera, es reducir el riesgo y la incertidumbre que conllevan los comportamientos de las personas dentro de agrupaciones sociales. De tal forma que un individuo que cumpla un papel específico en una asociación, al contar con pautas estandarizadas y rutinas de conductas, reduce considerablemente el riesgo de enfrentar un conflicto, una acción imprevisible o incluso cumplir con su actuar cotidiano. Esto es, las obligaciones y facultades a las cuales está sometido están institucionalizadas. El cumplimiento de las rutinas permite pronosticar con un alto grado de predicción el comportamiento de cada uno de los individuos que componen dichas agrupaciones, pues implícitamente se considera que éstos orientan sus actos a partir de pautas estandarizadas de conductas y no de su libre voluntad. Lo anterior permite a la dirección de una organización, un gobierno o una empresa, la planificación de las acciones de sus integrantes con mayor precisión y menos incertidumbre que con la ausencia de estas rutinas.

Para que sean efectivas, las pautas de conducta que componen las instituciones deben estar acompañadas por una estructura de incentivos, las cuales deben contemplar mecanismos de monitoreo, con el propósito de que no pase desapercibido alguien que viola la regla, y de sanción, pues la violación debe estar acompañada de acciones correctivas.

Así pues, las instituciones son una suerte de marco que da sentido y certidumbre al comportamiento social, al tiempo que confina la conducta de los individuos al objeto de su papel social. El discurso formal institucionalista adscribe un comportamiento a cada miembro de una institución respaldado frecuentemente en manuales de operación, en los cuales se dictan los deberes y exigencias de cada miembro, en estos documentos también se expresan las conductas cotidianas que se deberán cumplir en aras de desempeñar un papel

²¹¹ Cf. Douglas North: *Institutions, institutional change and economic performance*, Cambridge, University Press, Cambridge, 1990; y Jorge Javier Romero: *La democracia y sus instituciones*, IFE, México, 1998.

particular al interior de la institución, así como de actos a ejecutar en caso de que se encuentre en una situación no reconocida formalmente, ya sea un conflicto o un incidente. Ese discurso hace abstracción de las condiciones concretas en las que se encuentran inmersos los individuos, ya sea en relación a sus convicciones políticas, religiosas, sociales y culturales.

Ahora bien, este discurso institucional ha afinado sus tesis en la conocida Nueva Gerencia Pública²¹², la cual esgrime algunas tesis que pueden variar según el autor y el país donde se apliquen, pero que sucintamente sostienen, primero, la sustitución del diseño burocrático tradicional del Estado por uno de corte gerencial propio del sector empresarial; segundo, se echa mano de las técnicas e iniciativas del sector empresarial para la solución de conflictos públicos; y tercero, es importante considerar el tema de la calidad en los servicios públicos, lo que implica observar al ciudadano como un consumidor de productos y/o servicios. Con esto, se busca la creación de un cuerpo de gerentes que dé solución con mayor eficacia y eficiencia de los asuntos públicos, y que eventualmente sustituya a los funcionarios de viejo cuño.

Se busca superar los problemas de la burocracia tradicional, como la discrecionalidad, el patrimonialismo y el abuso de poder, a través de controles como la estandarización de las conductas a partir del rol a cumplir y el acceso a la información pública. Implícitamente existe una idea de Estado, la cual principalmente se compone no de estructuras burocráticas convencionales, sino de procesos de gobierno que buscan resultados sumamente definidos y específicos en beneficio de ciudadanos-consumidores.

Así pues, tanto el discurso del institucionalismo como el de la Nueva Gerencia Pública buscan la producción de diseños institucionales de corte gerencial, donde el benefactor de sus acciones sea visto como un consumidor más que como un beneficiario, donde los

²¹² Véase James March y Johan Olsen: *El redescubrimiento de las instituciones*, Fondo de Cultura Económica, México, 1997; W. Powell y Paul DiMaggio: *The new institutionalism in organizational analysis*, The University of Chicago Press, Chicago, 1991; y, Mauricio Merino: “Notas sobre el nuevo institucionalismo y política pública”. Ponencia presentada el 24 de mayo de 2004, en el Diplomado: *Definiciones, desafíos y oportunidades del servicio profesional de carrera*, organizado por el Centro de Investigación y Docencia Económica (CIDE), México, 2004.

miembros de las instituciones sean más activos, con mayores márgenes de iniciativa, aunque con facultades y obligaciones claramente específicas, con formación profesional y una base de méritos que lo hagan acreedor imparcial al rol por desempeñar, con conocimientos y técnicas empresariales para resolver conflictos, así como para lograr la calidad, eficiencia y eficacia en el servicio a producir. El perfil del nuevo miembro de las instituciones está más cerca al gerente empresarial proactivo, innovador y eficiente que al viejo servidor público burocratizado.

El impacto de dicho discurso ha llegado también a la sociedad civil organizada. Investigadores académicos y programas de capacitación que prestan y fomentan las instituciones públicas y algunos organismos cívicos subrayan sus beneficios. Lo institucional se ha convertido en una constante que parece que permanecerá en la agenda por un buen tiempo, y más aún, cuando se le ha considerado como un indicador imprescindible de modernización y desarrollo²¹³.

En resumen, el discurso institucional habla sobre el ordenamiento de las conductas a partir de papeles o cargos funcionales al interior de estructuras sociales, pues así gana en la predicción de comportamientos, reducción de riesgos e incertidumbres y planificación de las acciones, en aras de producir servicios con calidad, eficiencia y eficacia. Este discurso presupone una visión del mundo, donde los individuos ordenan sus conductas a deberes y exigencias estructurales, las cuales se caracterizan por ser impersonales, generales y objetivas, lo que las aleja de prescripciones religiosas, dictados morales, reglas de comportamiento dictadas por la costumbre y por acuerdos, pactos, arreglos e intereses

²¹³ Cf. Ernesto Villegas: “Un modelo de vinculación y sus efectos en la profesionalización”, en el IV Seminario Anual de Investigación sobre el Tercer Sector en México, bajo la temática: *Sociedad Civil en México: Identidad y retos en un entorno global*. Celebrado en la Universidad Anáhuac, Lomas Verdes, Huixquilucan, Estado de México, ponencia dictada el 20 de octubre de 2004; Jorge Castro: “La profesionalización: reto de las instituciones asistenciales”, en el IV Seminario Anual de Investigación sobre el Tercer Sector en México, bajo la temática: *Sociedad Civil en México: Identidad y retos en un entorno global*. Celebrado en la Universidad Anáhuac, Lomas Verdes, Huixquilucan, Estado de México, ponencia dictada el 20 de octubre de 2004; Laura Velázquez: “La evaluación del proceso formativo desde la perspectiva de las organizaciones civiles”, en el V Seminario Anual de Investigación sobre el Tercer Sector en México, bajo la temática: *Fortalecimiento de la sociedad civil en México: ¿avance o retroceso?* Celebrado en la Universidad Iberoamericana, Ciudad de México, ponencia dictada el 19 de octubre de 2005; Melania Guzmán: “Retos en la profesionalización del Tercer Sector”, en el V Seminario Anual de Investigación sobre el Tercer Sector en México, bajo la temática: *Fortalecimiento de la sociedad civil en México: ¿avance o retroceso?* Celebrado en la Universidad Iberoamericana, Ciudad de México, ponencia dictada el 19 de octubre de 2005.

privado-familiares. Por otro lado, este discurso presupone un modelo prescriptivo que descansa en opciones de valor y de deber, donde los individuos insertos en instituciones tienen conocimiento de su ubicación y de las conductas a desempeñar, valoraciones y expectativas en torno a su cumplimiento, como profesionalismo, competencia impersonal, mérito, igualdad y respeto por un individualismo-moderno. Lo anterior adapta a los individuos a determinadas condiciones de cumplimiento de conductas, convirtiendo lo normativo institucionalmente en lo subjetivamente deseable. Finalmente, el discurso institucional posee también un aspecto político al buscar la modificación del diseño convencional del Estado y normar las conductas de organizaciones sociales en el marco de un gobierno democrático.

7.1.3. LO FORMAL Y EL PODER

Tanto el discurso jurídico como el del institucionalismo proporcionan una visión del mundo a partir del cual se pretende explicar el orden de una sociedad o de una institución, presuponen un modelo prescriptivo que señala juicios de valor y se presentan como sistemas coherentes de ideas. Ambos discursos son formales, pues se centran particularmente en proyectos donde se indican fines, prescripciones normativas, ordenamientos sociales culturalmente “correctos” y aspectos evaluativos basados en una racionalidad moderna. Los actores considerados por estos discursos se presentan como individuos o sujetos despersonalizados, cuyas acciones sólo son normadas y orientadas mediante marcos objetivos e impersonales de conducta, a partir de roles estructuralmente determinados. Los discursos jurídico e institucional se presentan como conjuntos formales de procedimientos que ordenan los comportamientos sociales entre individuos, más allá de las situaciones concretas en las cuales se encuentren, porque los contenidos discursivos sólo observan las conductas y su virtual apego a la formalidad.

Sin embargo, en la presente investigación ambos aspectos, lo jurídico y lo institucional, no fueron tratados como dos entidades formales, tal y como son caracterizados discursivamente, sino como cualidades procesuales compartidas por agrupamientos sociales

en el marco de campos, redes o arenas, donde diversos actores sociales hacen acto de presencia en acciones de apoyo y disputa en aras de mantener e incrementar sus recursos.

No se observó lo jurídico y lo institucional como entidades sustantivadas, sino como prácticas, procesos sociales, donde las omisiones discursivas toman un papel protagónico como: las normas informales, los cacicazgos, los compromisos y el poder con una base personal. Las instituciones formales planas, frías y objetivas fueron desplazadas por redes de poder, pirámides de intercambios simétricos y asimétricos en base a compromisos, lealtades y pactos personales. Las organizaciones civiles se caracterizaron como redes de poder en constante definición y redefinición, que devienen en auténticos espacios de solidaridad, dominio y conflicto donde se procesan dinámicamente el status de autoridad, el objeto social y los compromisos pactados, dando lugar a un orden organizacional particular.

De tal suerte que lo jurídico-institucional, en procesos sociales convencionales, fue observado como cualidades dinámicas, formas históricas específicas, muchas veces sujetas a liderazgos carismáticos. A partir de esta mirada metodológica se enlistan algunas conclusiones:

1) El orden socio-político de las organizaciones civiles está sustentado en buena parte en estructuras de poder acompañadas por una normatividad informal.

Sobre las prioridades que deben darse entre los integrantes, comenta un miembro del CES/CIA: “a nosotros lo primero que nos unió fueron los lazos de amistad (...) que sabes que te va[n] a cuidar la espalda, que no te va a dejar morir solo, que en cualquier problema va[n] a estar contigo”. Mientras que los discursos jurídico e institucional buscan fundar un orden mediante una normatividad formal, caracterizada por ser externa, obligatoria, objetiva e impersonal, abstracta y general, procedente de una autoridad legal-legítima, el orden social de las organizaciones civiles está sustentado en buena parte en estructuras de poder acompañadas de una normatividad informal. Ésta se caracteriza por ser interna o de relaciones fincadas en la cercanía social o en la reciprocidad en base al conocimiento personal;

obligatoria, cuya exigibilidad descansa no en normas escritas, sino en compromisos personales o grupales y cuya observación yace en los integrantes de las asociaciones; procedente de una autoridad de poder, como el caso de líderes que se encuentran entre los niveles de articulación de la unidad; subjetiva y personal, no obedece a cargos o roles institucionales, sino a particularismos de cada individuo; concreta y particular, no obliga a todos por igual, sino dependiendo del reconocimiento personal o grupal.

2) Las conductas de los integrantes de las organizaciones son ordenadas a partir de concesiones de deberes recíprocamente y de la redistribución de recursos.

Es común que el retraso o la falta de compromiso en las actividades sea sancionada por los integrantes, “en una ocasión –comenta un integrante del CES/CIA– hubo una para mí [una sanción], yo creo que fue injusta, trabajamos todos y casi no al parejo, porque como yo tenía otra actividad, la otra actividad no me hacía poder rendir al cien por ciento (...) entonces yo rendía poco (...) toda la gente decía que no le echaba las ganas, que nada más andaba de flojo, que yo no merecía ganar exactamente lo mismo que los demás (...), nada más me dejaron una nota, que como yo había trabajado menos nada más me iban a pagar 3 mil 500 o 3 mil pesos, entonces a mí me dio mucho coraje, no lloré, pero ganas no me faltaron”. Mientras el discurso formal se preocupa por el ordenamiento de conductas a partir de papeles o cargos funcionales e impersonales, se observa que las organizaciones poco complejas como ECOMUNIDADES y CES/CIA ordenan las conductas de sus integrantes a partir de concesiones de deberes recíprocos llevados a cabo principalmente en asamblea, espacio donde los individuos adquieren certidumbre sobre su lugar en la unidad y las obligaciones que éste conlleva. Estas concesiones se efectúan a partir de la predicción, no de actividades y habilidades estandarizadas, como esperaría la formalidad discursiva del institucionalismo, sino del cumplimiento en base al conocimiento personal de cada integrante. En unidades más complejas, como UNORCA, además de que este aspecto continúa vigente, se agrega uno más, el ordenamiento de conductas y acciones en base a una red vertical

de redistribución de recursos, articulada y controlada por liderazgos locales, que ordenan y sintetizan las acciones de sus bases con notable discrecionalidad.

- 3) **La normatividad dominante en la vida organizacional tiene una base informal, privada, íntima.** El aspecto prescriptivo del discurso institucional y jurídico presupone conocimientos, valoraciones y expectativas en torno al cumplimiento de su cargo, como profesionalismo, competencia impersonal, mérito e igualdad. Sin embargo, la vida organizativa descansa en buena medida en una normatividad más íntima, privada, donde se exige estrictamente el respeto a los compromisos, pactos y arreglos privados, so pena de sanción, no por mandos formales, sino por autoridades con una base personal de poder o liderazgos carismático. Comenta un integrante del CES/CIA sobre la prioridad de la fidelidad sobre cualquier aspecto impersonal como valor imprescindible en cualquier miembro de la unidad: “una persona que te sea fiel, que a la primera no te vaya a querer cambiar, que te empiece a hacer política, como eso que le llaman grilla”. Estas normatividades, formales e informales, conviven cotidianamente y sus posibles conflictos son superados con el sometimiento personal o grupal, voluntario o involuntario, a uno de ellos. En unidades menos complejas como ECOMUNIDADES, lo institucional y jurídico es escaso, precario o prácticamente nulo, sin embargo, lo que provee de certidumbre a los integrantes en cuanto a sus obligaciones y responsabilidades son los compromisos y una normatividad informales. En unidades más complejas, como UNORCA, además de estar presente lo anterior, habría que agregar que las valoraciones, expectativas en torno al cumplimiento de sus actos son de carácter privados, como la lealtad a un liderazgo, redistribución de recursos, competencia personal y reciprocidad de favores.
- 4) **La vida institucional y jurídica constantemente se definen y redefinen a partir de relaciones de poder.** “En México –comenta una ex integrante de UNORCA–, o tienes una larga historia como grupo o tienes que estar patrocinado por alguna organización que tenga presencia a nivel nacional [para recibir financiamiento público]”. Lo institucional y lo jurídico son cualidades más bien procesuales,

dinámicas, prácticas, las cuales constantemente se definen y redefinen en orden a la estructura de intercambios de poder (consensual, mayoritaria, corporada), la normatividad dominante (formal, informal) de cada unidad y la participación en la arena social. Las organizaciones civiles están lejos de ser entidades con diseños institucionales planos, sólidos y rígidos, por el contrario, asemejan más a espacios o redes verticales donde cotidianamente se construyen y procesan demandas e intereses generales y particulares. De tal suerte que aspectos como compromisos, objeto social, ingreso y exclusión de miembros, propósitos y acciones, son elementos que constantemente se definen y redefinen, contribuyendo a tener como resultado instituciones más parecidas a procesos que a estructuras rígidas.

7.2. CAPITAL SOCIAL Y RELACIONES DE PODER

A partir de la publicación de la obra *Making Democracy Work* del politólogo Robert Putnam²¹⁴, donde subraya la correlación de dos variables: capital social y democracia, el tema ha cobrado un inusitado interés para servidores públicos e investigadores académicos de diversas áreas sociales. El capital social, sostiene, es constituido a partir de tres elementos centrales, tales como patrones de confianza, normas y redes sociales; las cuales facilitan las acciones coordinadas de los grupos para la cooperación y el beneficio mutuo. Putnam presenta una investigación de 20 años de duración sobre los gobiernos locales de diversas regiones de Italia, cuyo principal propósito es desentrañar por qué algunas de estas instancias de gobierno realizan su ejercicio con mayor eficacia que otros, por qué hay regiones donde la democracia funciona mejor que en otras. En la región norte del país europeo la democracia trabaja con mayor eficacia que en el sur, la respuesta señala que en el norte italiano existe una presencia de tradiciones añejas de compromiso cívico de los ciudadanos, cualidad carente en el sur. La correlación reza así: a mayor capacidad asociativa de los ciudadanos, mejor funcionamiento de los gobiernos democráticos.

²¹⁴ Robert Putnam: *Making democracy work*, Princeton University Press, New Jersey, 1993.

Las comunidades del sur italiano se caracterizan por el establecimiento de relaciones jerárquicas y de subordinación, no hay un amplio compromiso por los problemas públicos y la corrupción es un fenómeno permanente. Por el contrario, en el norte se encuentran sociedades corales, clubes de fútbol, excursionistas, rotarios, además de que los habitantes leen más periódicos y están más comprometidos con la solución de problemas sociales. Así pues, la idea central del estudio del capital social se lleva a cabo mediante la incorporación de los individuos a los asuntos de interés público a través de las asociaciones, grupos o clubes de ciudadanos²¹⁵.

La tesis de Putnam ha causado un singular revuelo, ha resultado provocadora a tal grado que el capital social es considerado hoy en día como un insumo insustituible para la democracia o, en general, para el desarrollo de las comunidades y países. La contribución y la provocación putnamiana ha tenido resonancias, también, en la academia; politólogos, sociólogos, antropólogos y economistas, por citar sólo algunos, han incorporado dicho concepto, con sus particulares implicaciones, a sus respectivos marcos interpretativos y de investigación que ejercen cotidianamente.

Pero surge una pregunta que debemos encarar, ¿qué es el capital social? Putnam no es el primero que habla sobre el concepto, hay una larga lista de autores que lo han abordado, entre ellos destacan las contribuciones de los sociólogos Pierre Bourdieu y James Coleman. Para verter una respuesta es necesario antes hacer un breve recorrido. Según Putnam, Jane Jacobs²¹⁶ utiliza el concepto para aludir a redes sociales compuestas por residentes de barrios urbanos a través de los cuales se procuran seguridad pública. Empero, hay algunos comentaristas que señalan que los orígenes del capital social pueden encontrarse en pleno

²¹⁵ Recientemente, puntualizó su tesis en cinco sencillas reglas para crear capital social, primero, no hacer daño, si una política pública está encaminada a la creación de capital físico no debe destruir capital social, por ejemplo, evitar la creación de una tienda departamental en un barrio donde se deteriorará la convivencia social; segundo, invertir en habilidades y valores; tercero, garantizar y fomentar la libertad de asociación; cuarto, fortalecimiento de la sociedad civil; y quinto, una observación asociativa, para él, hay mayor capital social en los grupos con un menor número de integrantes que en los mayores. Cf. Robert Putnam: “Community Engagement in a Changing America”, en el IV Seminario Anual de Investigación sobre el Tercer Sector en México, bajo la temática: *Sociedad Civil en México: Identidad y retos en un entorno global*. Celebrado en la Universidad Anáhuac, Lomas Verdes, Huixquilucan, Estado de México, ponencia dictada el 19 de octubre de 2004.

²¹⁶ Jane Jacobs: *The Death and Life of Great American Cities*, 1961.

siglo XIX en la famosa obra de Alexis de Tocqueville, *La democracia en América*. Para Tocqueville una de las más significativas diferencias entre estadounidenses y franceses consiste en la propensión de los primeros a ejercer lo que él llamo el *arte asociativo*, el cual proporcionó una mejor aplicación del sistema político democrático en Estados Unidos que en Francia.

Más recientemente, el sociólogo norteamericano James Coleman ha señalado tres formas de capital social²¹⁷; la primera alude a las *obligaciones, expectativas y fiabilidad* de las estructuras sociales que funcionan como un “capital financiero” para la acción de los actores; la segunda es el *potencial de información* inherente a las relaciones sociales que es usada por los actores partícipes de las mismas; la tercera son las *normas y las sanciones* que fortalecen las relaciones sociales al dar cuerpo y vigor a un grupo social o a una sociedad. De tal forma que para Coleman, el capital social agrega un valor a las estructuras sociales conformadas en comunidades o países y que es aprovechada por los individuos para el logro de determinadas metas.

El sociólogo francés Pierre Bourdieu ha destacado el valor de los capitales en el estudio de lo social, ya sea cultural, social o simbólico²¹⁸. Bourdieu concibe a las sociedades modernas como entidades altamente diferenciadas y complejas, a cada diferenciación la llama *campo*; éste bien puede ser artístico, científico, intelectual, lingüístico o de cualquier otro tipo, estos *campos* se presentan sincrónicamente como espacios compuestos por posiciones. Dichas posiciones pueden ser analizadas sin tomar en cuenta a un ocupante específico; pues se rigen por normas generales, a saber: que en todos ellos se establece una lucha; ésta se realiza entre los poseedores y los desposeídos de capital; el desposeído buscará acceder al objeto preciado, y el que lo posee, buscará conservarlo.

Los involucrados en los *campos* tomarán sus posiciones a partir de dos principios, según el volumen global de capital que poseen, y, segundo, según la composición del capital

²¹⁷ Cf. James Coleman: “Social Capital in the Creation of Human Capital”, en *The American Journal of Sociology*, Vol.94, Supplement: Organizations and Institutions: Sociological and Economical Approaches to the Analysis of Social Structure, The University of Chicago Press, 1988, pp.S95-S120.

²¹⁸ Cf. Pierre Bourdieu: *Sociología y cultura*, Consejo Nacional para la Cultura y las Artes-Editorial Grijalbo, México, 1990.

(económico, social, cultural, simbólico). Así, el *campo* se erige como un espacio donde se libran luchas sociales entre los poseedores y los desposeídos de cierto capital en disputa. Para el sociólogo francés, cada uno de los actores del *campo* está provisto de un *habitus*, esto es, de un complejo de significaciones, disposiciones, esquemas básicos de percepción, comprensión y acción, los cuales son aprendidos consciente e inconscientemente y funcionan como generadores de estrategias de lucha en cada uno de los *campos* en que se lleve la disputa. El capital social, para Bourdieu, son los recursos actuales o potenciales que están vinculados a una red, más o menos institucionalizada, de relaciones entre distintos actores.

La filósofa española Adela Cortina también se integra a las investigaciones sobre el capital social, la ética y la política²¹⁹. Para Cortina, el capital social consiste en hábitos, confianza y solidaridad que se afirman en las conexiones sociales. Para ella existen organizaciones que bien pueden reproducir el capital social, éstas tienen las siguientes características: 1) son horizontales, pues unen actores con estatus y poder equivalente, por el contrario, las organizaciones verticales unen actores con status y poder asimétrico, jerárquico, éstas tienen una capacidad muy limitada de generar relaciones de reciprocidad, mutualidad y cooperación; 2) fomentan la tolerancia y la igualdad; 3) tienen objetivos benéficos para la comunidad; 4) tienden puentes con otras organizaciones; 5) generan bienes públicos, las que producen bienes privados ofrecen menor capital social y comportamientos oportunistas.

El impacto sobre el capital social ha sido tal que no demoró en ser incorporado como indicador de desarrollo, algunas instituciones internacionales han mostrado un interés por medirlo en determinados países. Así ha sucedido en América Latina a través de la Comisión Económica para América Latina (CEPAL). Ésta entiende al capital social como *el conjunto de normas, instituciones y organizaciones que promueven la confianza y la cooperación entre las personas, las comunidades y la sociedad en su conjunto*. Otra institución de gran envergadura, El Banco Mundial, define al capital social como *las*

²¹⁹ Adela Cortina: *Alianza y contrato. Política, ética y religión*, Editorial Trotta, Madrid, 2001.

*instituciones, relaciones y normas que conforman la calidad y cantidad de interacciones sociales de una sociedad*²²⁰.

A través de los múltiples conceptos enunciados, y sin necesidad de ser exhaustivo, es posible observar una polisemia en la conceptualización del término. No es raro caer en la cuenta de que es a partir de los propósitos de las investigaciones y del autor o institución que patrocina la investigación que se le aporta un sesgo al concepto, ya sea para subrayar cualidades políticas, sociales o culturales. A pesar de lo anterior, es posible realizar una distinción analítica. Las nociones de capital social hacen a grandes rasgos énfasis en dos aspectos de lo social; uno, estructural, digamos más relacionado con los vínculos en términos de red establecidos entre diversos actores; otro, subjetivo, más relacionado con ideas, información, valores y conocimientos. A excepción de Bourdieu, que denomina al primer componente como capital social y al segundo como capital cultural, ninguno de los restantes autores hace una clara distinción entre ambos, pero se reconoce que son dos caras de una misma moneda.

En cuanto a lo estructural se pone énfasis principalmente en dos aspectos: en las características de los vínculos y en sus funciones. Acerca de las características de los vínculos se habla de tamaño, horizontalidad, densidad, composición, accesibilidad y homogeneidad. Y sobre sus funciones se habla de acción social o coordinada, socialización de aspectos subjetivos, solidaridad o ayuda material, servicios y acceso a nuevos contactos. En cuanto a lo subjetivo, se habla sucintamente de confianza, solidaridad y normas.

En el terreno específico de las organizaciones civiles domina la idea de que éstas son fruto, concentradoras y generadoras del capital social, esto es, las asociaciones de ciudadanos representan distintas formas del capital social y lo reproducen; siguiendo la clásica formulación bourdieauiana, se diría que son estructuras estructurantes. De ahí se desprende la premisa de la que parten las políticas públicas implementadas por el gobierno federal y

²²⁰ Cf. documento consultado el 20 de octubre de 2008, en <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/newsroom/resenas/2003/capsoc.htm>
Véase también el artículo de Norbert Lechner, que retoma la conceptualización de capital social del Programa de Desarrollo Humano de la ONU, para su análisis del caso chileno, en “El capital social como problema cultural”, en *Revista Mexicana de Sociología*, volumen 64, número 2, abril-julio, México, 2002, pp.91-109.

local mexicano: destinar recursos públicos para el fortalecimiento de organizaciones civiles mediante acciones de capacitación, o bien, mediante el apoyo económico para la celebración de sus diferentes servicios²²¹.

Por lo anterior, estas organizaciones se han convertido en sujeto y objeto de investigaciones que tienen como preocupación central la concentración y producción de capital social. La mayor parte de las conclusiones a las que llegan estas pesquisas terminan confirmando, en muchas ocasiones de manera automática o tautológica, las siguientes tesis: a mayor capital social mayor participación ciudadana, si es una investigación con preocupaciones de carácter político, donde se subraya la estructura horizontal de la organización y la socialización de valores cívicos; a mayor capital social mayor confianza entre los actores de una determinada comunidad, si es una investigación social, donde se pone atención en el conocimiento mutuo en base a la cercanía física y social; a mayor capital social mayor presencia de identidad, ilusiones y utopías compartidas, si es una investigación cultural, donde se centra la curiosidad en la socialización de valores y normas; a mayor capital social mayor base común para el intercambio de bienes, si tiene una preocupación económica, donde se pone atención en los intercambios recíprocos de bienes y servicios. Así, el capital social se convierte en la panacea explicativa de todos los males.

Buena parte de las críticas a la teoría del capital social consisten en acentuar ya sea la falta de atención a cuestiones estructurales o subjetivas; en cuanto a lo primero, se insiste en aspectos sobre la fortaleza o debilidad de las estructuras sociales²²², y en lo segundo, se

²²¹ Estas políticas públicas han encontrado una resonancia positiva en la investigación social. Cf. Eugenia Perales: “La institucionalización de las OSC: como una alternativa para generar capital social en Tamaulipas”, en el III Seminario Anual de Investigación sobre el Tercer Sector en México, bajo la temática: *Participación, institucionalidad y capital social*. Celebrado en el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, Ciudad de México, ponencia dictada el 25 de septiembre de 2003; y, Patricia López y Rodolfo de la Torre: “Capital social y pobreza”, en el III Seminario Anual de Investigación sobre el Tercer Sector en México, bajo la temática: *Participación, institucionalidad y capital social*. Celebrado en el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, Ciudad de México, ponencia dictada el 26 de septiembre de 2003. Como se ha afirmado, la tesis reza: a mayor institucionalización de las organizaciones civiles mayor capital social; o bien, en determinadas poblaciones afectadas: a mayor capital social, menor pobreza.

²²² Es recurrente que se retomen a los autores relacionados a la teoría de redes como Mark Granovetter, Barry Wellman, Clyde Mitchell y Diana Crane para insistir en las características estructurales de los vínculos establecidos entre los miembros de los grupos objeto de investigación. Cf. M. Granovetter: “The strength of weak ties”, en *The American Journal of Sociology*, The University of Chicago Press, Vol.78, No.6, May, 1973, pp.1360-1380; B. Wellman: “Network analysis: Some basic principles”, en *Sociological Theory*, Vol.1,

pide más atención a las cuestiones de la solidaridad y la confianza. A pesar de esto hay un consenso sobre la utilidad analítica del concepto.

El discurso del capital social también es un discurso formal que habla sobre la estructura de agrupaciones sociales. A mayor cantidad de vínculos simétricos mayores relaciones de solidaridad y generación de confianza. Estos dos elementos, la solidaridad y la confianza, se dice, producen el fortalecimiento de las instituciones democráticas y de las relaciones sociales. De ahí que se presente el discurso en su formalidad como procedimientos de orientación estructural y subjetiva que buscan vigorizar las asociaciones civiles y las instituciones democráticas. Más allá de las situaciones concretas en las cuales se encuentren inmersos los individuos insertos en dichas asociaciones, la formalidad sólo observa a ciudadanos en acciones de apoyo mutuo fortaleciendo, por sus simples acciones, órdenes sociales y sistemas políticos democráticos.

Sin embargo, más allá de las nociones de capital social, y de sus eventuales bondades, en la presente investigación se observó a las organizaciones civiles en procesos sociales específicos. La fortaleza de ellas radica frecuentemente en los logros a partir de movilizaciones, negociaciones, arreglos y pactos hechos con otros actores. De tal suerte que la participación de las organizaciones, lejos de celebrarse con pleno respeto a las instituciones democrático-liberales, o en función de democracias deliberativas, periódicamente se lleva de manera corporativa, donde las élites ciudadanas o civiles arreglan y pactan beneficios a sus bases. A lo anterior, se agregan los siguientes puntos conclusivos:

American Sociological Association, 1983, pp.155-200; C. Mitchell: "Social networks", en *Annual Review of Anthropology*, Annual Reviews, Vol.3, 1974, pp.279-299; y, D. Crane: "Social structure in a group of scientists: A test of the Invisible College Hypothesis", en *American Social Review*, American Sociological Association, Vol.34, No.3, June, 1969, pp.335-352. Véase además una síntesis de las críticas frecuentes al capital social en Felipe Portocarrero: "Capital social: genealogía de un concepto", en el III Seminario Anual de Investigación sobre el Tercer Sector en México, bajo la temática: *Participación, institucionalidad y capital social*. Celebrado en el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, Ciudad de México, ponencia dictada el 26 de septiembre de 2003.

- 1) **Las organizaciones civiles, más allá del discurso del capital social, bien pueden devenir en estructuras organizativas verticales, donde toman cuerpo subgrupos o élites que concentran el poder y la representación de sectores civiles.** Para estas élites, la movilización de los sectores que representan es una palanca de presión para influir en la arena social: “No podemos influir al interior de una legislatura o ayuntamiento –comenta una unorquista– si no está la presión social a un lado”. Como se ha observado, y contrariamente a lo sostenido por los defensores de este discurso, el impacto que puedan tener las acciones de una unidad tiene que ver con el grado de complejidad estructural, el tamaño de la base social que representa y las redes sociales que han podido tejer con otras instituciones, públicas o privadas. A través de estos elementos consiguen jugosos dividendos: “Si uno pacta con el PRI y otro con el PRD –agrega otro unorquista– no significa que estemos divididos. Luchamos por espacios y después revisamos qué logramos. Y continuamos con nuestro movimiento”. Las unidades, con menor complejidad y recursos, como ECOMUNIDADES, tienen estrechos márgenes de operación e influencia; por el contrario, unidades como UNORCA, tienen una amplia presencia, influencia y poder en el escenario social.

- 2) **Los valores y virtudes cívicas que son socializados en y por las organizaciones civiles, conviven con un cuerpo normativo personal, privado.** En esta normatividad privada los compromisos, arreglos y pactos entre individuos se vuelven constantemente centrales en la vida institucional de las unidades. Como el “teje y maneje de la cuestión” en la evasión de impuestos: “nos comentaban – sostiene un integrante del CES/CIA– que ya no íbamos hacer contrato [con Consulta Mitofsky], nada más hicimos contrato una sola vez y que ya no íbamos hacer ese contrato, porque ellos querían (...) evadir impuestos”. La normatividad, en torno a figuras personales de autoridad y compromisos privados, construyen un orden de mayor certidumbre para los individuos que los valores, normas y virtudes cívicas, pues los adaptan a la convivencia al interior y exterior de la unidad.

- 3) **En términos prácticos, el auténtico capital social es el control de recursos monetarios, técnicos y humanos, así como la red de compromisos y lealtades que han construido las unidades más complejas.** Dichos elementos son invertidos en pactos, arreglos y negociaciones, con representantes de otras instituciones, particularmente públicas, para generar apoyo, simpatía o rechazo en torno a iniciativas públicas. Comenta un integrante del CES/CIA, sobre la dificultad para acceder a los beneficios de un programa público, “porque es muy cerrada esta participación y cuando logras acceder ya tienes recursos cada año, pero es muy difícil acceder a menos que tengas (...) una mano santa que te eche la mano allá”. Es a través de la inversión de este capital que las organizaciones participan en la defensa de sus intereses en el escenario social. Sin embargo, esta noción de capital social se opone a la dominante.

7.3. ORGANIZACIONES CIVILES Y TEORÍA SOCIAL

Las organizaciones civiles han dejado de ser sólo organizaciones conformadas básicamente por ciudadanos voluntarios con un interés no lucrativo, a favor de terceros y cuyas acciones se orientan en beneficios públicos, para convertirse en organismos con integrantes altamente profesionalizados, con intereses generales y particulares, con importantes estructuras laborales, administrativas y de representación.

Ahora bien, diferentes investigadores que se han preocupado por el estudio de las organizaciones civiles, han abordado el tema desde diferentes construcciones teóricas, incluso se han utilizado en repetidas ocasiones los marcos interpretativos de los movimientos sociales. Tal es el caso de la perspectiva funcionalista, donde los movimientos sociales fueron explicados como respuestas generadas a crisis económicas o desajustes estructurales que hacen frente a situaciones no estructuradas; es decir, son acciones no institucionales, surgidas por una disfunción estructural. Así, las organizaciones civiles han sido creadas, según esta perspectiva, como respuestas a las presiones de las mismas

sociedades. Esta perspectiva subyace a la de Tercer Sector²²³. La teoría de la acción racional o movilización de recursos rechaza las tesis de la conducta, comportamiento o acción colectiva del funcionalismo, optando por destacar la organización, los intereses, los recursos, las oportunidades y las estrategias de los actores para explicar las movilizaciones a gran escala, caracterizadas por un razonamiento estratégico-instrumental. Así pues, analiza la acción colectiva en términos de la lógica de la interacción estratégica y de los cálculos costo-beneficio²²⁴. Además, agreguemos el enfoque accionalista, donde los movimientos sociales buscan poner en acción las relaciones de clase en disputa por el control de la historicidad; es decir, la capacidad de producir sus orientaciones sociales y culturales a partir de su actividad y de conferir sentido a sus prácticas dentro de un contexto social determinado. Así, las organizaciones civiles han sido vistas no como las creadoras de una nueva sociedad, sino como las defensoras, dentro de un campo cultural y una historicidad determinada de una alternativa social²²⁵.

Sin embargo, en época reciente la bibliografía sobre movimientos sociales aparece como secundaria para dar paso a dos marcos interpretativos recurrentes, la perspectiva del Tercer Sector y de la Sociedad Civil:

- Tercer Sector. Esta perspectiva se ubica dentro de un marco teórico sistémico, donde el surgimiento de las organizaciones civiles es interpretado como un elemento que busca subsanar las acciones no realizadas por el Estado, en cuanto a la procuración de bienes y servicios públicos. Sin embargo, éstas no buscan sustituirlo, es como una suerte de solución sistémica o complementaria, la cual no pone en crisis al sistema.

²²³ Neil Smelser: *Teoría del comportamiento colectivo*, FCE, México, 1989.

²²⁴ Mancur Olson: *La lógica de la acción colectiva. Bienes Públicos y la Teoría de Grupos*, Limusa Editores, México, 1992.

²²⁵ Alain Touraine: *Producción de la sociedad*, UNAM-IFAL, México, 1995. Sucintamente, también este marco teórico es conocido como paradigma de la identidad, en éste se circunscriben autores como Alessandro Pizzorno y Alberto Melucci. Véase también Jean Cohen: “Estrategia e identidad. Nuevos paradigmas teóricos y movimientos sociales contemporáneos”, en *Sociología y Política*, Nueva Época, año III, número 6, Universidad Iberoamericana, Departamento de Ciencias Sociales y Políticas, México, 1995, pp.15-69.

- Sociedad Civil. Esta perspectiva se ubica dentro de un marco teórico de la acción social donde los actos ejercidos por las organizaciones civiles otorgan cuerpo a la sociedad. Éstos son concebidos como democratizadores en un contexto social donde las instituciones públicas –entre ellas los partidos políticos– se caracterizan por su debilitamiento y descrédito ciudadano, muchas veces en ambientes históricos de una marcada polarización social.

7.3.1. EL TERCER SECTOR

Los investigadores adscritos a la perspectiva del Tercer Sector, distinguen a la sociedad civil –a su componente más visible, como asociaciones de ciudadanos legalmente constituidos– del Estado, el cual sería un primer sector, y del mercado, un segundo sector. No sobra advertir que la presente perspectiva, que vio su origen en la década de 1960, ha generado numerosas investigaciones en Estados Unidos y el Reino Unido, donde se encuentra un Estado de derecho y una cultura política muy distinta a cualquier otro país desarrollado o, aún más, a cualquier país latinoamericano²²⁶.

Para el caso de América Latina, el Tercer Sector es heterogéneo y está conformado, en lo fundamental, por organismos no gubernamentales, organizaciones de base creadas con el propósito de favorecer la solidaridad social y la ayuda mutua, instituciones religiosas, movimientos sociales, asociaciones civiles y fundaciones surgidas de la filantropía empresarial²²⁷.

En este marco teórico, las organizaciones civiles son instituciones constituidas por ciudadanos, cuya tarea principal consiste en la procuración de bienes y servicios públicos,

²²⁶ Cf. Alan Fowler: “Conferencia inaugural”. Conferencia presentada en el II Seminario Anual de Investigación sobre el Tercer Sector en México, bajo la temática “*Desarrollo y Tercer Sector*”. Celebrado en las instalaciones de El Colegio Mexiquense, Zinacantepec, Estado de México, 30 y 31 de octubre de 2002.

²²⁷ Véase Marcela Guajardo: “Aportes recientes de la investigación al conocimiento del Tercer Sector en América Latina”, en *Umbral XXI*, Número Especial 1, Universidad Iberoamericana, México, Marzo, 1995, pp.27-35; y, Guillermo Valdés Castellano: “Algunos aspectos para entender la filantropía mexicana”, en Manuel Canto (coordinador): *De lo cívico a lo público. Una discusión de las organizaciones civiles*, Centro de Estudios Sociales y Culturales Antonio de Montesinos, México, 1998, pp.65-77.

con un espíritu sin ánimo de lucro ni promoción o compromiso partidista. El Tercer Sector es concebido como el conjunto de agrupaciones y organizaciones integradas por distintos grupos de ciudadanos, las cuales son autónomas con respecto a las instancias gubernamentales y a las mercantiles²²⁸. Se subraya el deslinde del mundo de los negocios y del gobierno con la finalidad de complementar la acción del Estado y el mercado en la atención de necesidades sociales. Se deslinda de estas entidades, pero participa con ellas activamente, ya sea en la corresponsabilidad de las acciones, o bien, en la cercanía y promoción de la responsabilidad social empresarial²²⁹. El origen de las organizaciones civiles se encuentra en las fallas del mercado y del Estado en la procuración de bienes y servicios, de tal manera que se erigen como las proveedoras de nuevas opciones.

En la medida que el Tercer Sector es visto como formalmente constituido, solidario y no lucrativo, se observa que es un fenómeno legal, moral y socioeconómico más que político. Al ser sumamente formal la identificación y acotación del Tercer Sector, el fenómeno ha podido convertirse en objeto de estudio de múltiples disciplinas, tales como la ciencia política, la administración pública, la sociología y la economía.

En el campo económico, el Tercer Sector lo componen organizaciones civiles concebidas como *Empresas No Lucrativas*, las cuales cobran una importancia capital en el marco del

²²⁸ Cf. Carlos Zarco: “El Tercer Sector en México. Hacia una agenda de investigación”, en *Umbral XXI*, número especial 1, Universidad Iberoamericana, México, Marzo, 1995, p.141; Gustavo Verduzco: *Organizaciones civiles no lucrativas: visión de su trayectoria en México*, El Colegio de México-Centro Mexicano para la Filantropía, México, 2003; Jorge Villalobos: “Las organizaciones de la sociedad en México: visión general”. Ponencia presentada el 30 de junio de 2000, en el Diplomado: *Organización y desarrollo de Instituciones No Lucrativas*, organizado por el Instituto Nacional de Desarrollo Social (INDESOL) y el Instituto Nacional de Administración Pública, AC (INAP). Celebrado en las instalaciones del INAP, México, DF, del 28 de junio al 13 de octubre de 2000; Alejandro Natal Martínez y Nuno Da Silva Themudo: “Las ONGs, un mundo de diversidad: Diferencias en desafíos organizacionales”, en *Convergencia*, Año III, Número 10-11, Universidad Autónoma del Estado de México, Toluca, Estado de México, 1996, pp.241-270; José Luis Méndez Martínez: “El Tercer Sector y las organizaciones civiles en México. Evolución reciente y perspectivas”, en *Sociedad Civil, Análisis y Debates, Perfiles de la sociedad civil en México*, número 1, volumen II, Foro de Apoyo Mutuo-DEMOS-Instituto de Análisis y Propuestas Sociales, México, 1997, pp.103-124; y, del mismo autor: “Problemática de las organizaciones civiles en México y agenda de investigación”, en Manuel Canto (coordinador): *De lo cívico a lo público. Una discusión de las organizaciones civiles*, Centro de Estudios Sociales y Culturales Antonio de Montesinos, México, 1998, pp.25-40.

²²⁹ Véase Jacqueline Butcher (editora): *México Solidario. Participación ciudadana y voluntariado*, ITESM-CEMEFI-Instituto Mora-LIMUSA, México, 2008.

fracaso del mercado, o libre mercado, y del Estado benefactor como procurador de bienes y servicios a los ciudadanos²³⁰. Además, se destaca que estas organizaciones promueven formas novedosas de organización. Se caracterizan por poseer formalidad, claridad en sus objetivos, nivel de compromiso y nivel de ascendencia e interacción con el resto de la ciudadanía. Asimismo, se hace énfasis en su importancia e impacto en la economía mundial, ya que hoy en día existe un vasto número de ellas. El monto de ingresos que movilizan es amplio, con lo que contribuyen a la redistribución del ingreso a nivel nacional e internacional, promoviendo el bienestar económico-social, nuevos modelos y paradigmas de desarrollo²³¹.

También se habla del sector en materia de desarrollo social. Es decir, asociaciones que implementan modelos novedosos y flexibles de organización orientados en dicha materia. Al respecto se tiene en cuenta las experiencias del microcrédito y los fondos privados para fines públicos. Las organizaciones del Tercer Sector en el desarrollo social se caracterizan por contar con²³²:

²³⁰ Cf. Prudencio Mochi Alemán: *Las organizaciones de la sociedad civil y las ciencias sociales. Su configuración en América Latina*, Documentos de discusión sobre el tercer sector, número 16, El Colegio Mexiquense, AC, Zinacantepec, México, 2001. Véase también Patricia Greaves Lainé: “La responsabilidad social empresarial como objeto de estudio” y Marcela Orozco Ramírez: “Las alianzas estratégicas como una alternativa de responsabilidad social empresarial”, ponencias dictadas en el II Seminario Anual de Investigación sobre el Tercer Sector en México, bajo la temática: *Desarrollo y tercer sector*. Celebrado en el Colegio Mexiquense, AC, Zinacantepec, Estado de México, 30 y 31 de octubre de 2002. Se subraya la responsabilidad de contribuir con el desarrollo social que tienen los empresarios, vale decir que las organizaciones civiles del Tercer Sector se conciben como los vehículos ejemplares para articular el sector empresarial con la sociedad civil, mediante el diseño, ejecución y evaluación de proyectos.

²³¹ Cf. Alejandro Natal Martínez y Nuno Da Silva Themudo: “Las ONGs, un mundo de diversidad: Diferencias en desafíos organizacionales”, en *Convergencia*, Año III, Número 10-11, Universidad Autónoma del Estado de México, Toluca, Estado de México, 1996, pp.241-270. Véase también Gloria Guadarrama: “Procesos de articulación de vínculos entre el Estado y organizaciones civiles: El caso de la asistencia social en el Estado de México”, *Documentos de Investigación*, número 50, El Colegio Mexiquense, Zinacantepec, Estado de México, 2000; Jorge Balbis: “ONG’s, Gobernanza y Desarrollo en América Latina y el Caribe”, *Documentos de Debate*, número 53, Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, 2001; Gerardo Sánchez Torres-Esqueda, *et. al.*: “Una alternativa para el desarrollo regional”, en el IV Seminario Anual de Investigación sobre el Tercer Sector en México, bajo la temática: *Sociedad Civil en México: Identidad y retos en un entorno global*. Celebrado en la Universidad Anáhuac, Lomas Verdes, Huixquilucan, Estado de México, ponencia dictada el 20 de octubre de 2004; y, Tomislav Lendo: “El Fondo de Coinversión Social: Instrumento de corresponsabilidad Gobierno-ONG’s”, en *El Tercer Sector: Reflexiones y Perspectivas*, Número 1, Secretaría de Gobernación, México, 2000, pp.11-15. Se subraya que la relación entre el Estado y la sociedad civil cobra cuerpo en las acciones de estas últimas en torno al desarrollo social; sus acciones son vistas como complementarias al Estado y articuladoras de novedosas estrategias organizativas.

²³² Véase Alejandro Natal Martínez: “El tercer sector en México como espacio de alianzas estratégicas para el desarrollo”. Conferencia presentada en el II Seminario Anual de Investigación sobre el Tercer Sector en

- 1) Un conocimiento más amplio –contrario a los funcionarios públicos– de las necesidades que tienen los grupos vulnerables.
- 2) Mayor flexibilidad y dinamismo. Poseen una estructura organizativa y de acción más dúctil y emprendedora que las instituciones públicas, lo que les permite realizar sus acciones atendiendo la particularidad de la población a tratar.
- 3) Mayor compromiso y motivación personal. Llevan a cabo sus acciones cumpliendo más un compromiso personal que un compromiso institucional o formal como el funcionario público.
- 4) Innovación-experimentación. Debido a su flexibilidad y dinamismo, constantemente innovan y experimentan nuevas formas de procuración de servicios.
- 5) Pluralidad. Permiten diferentes visiones de desarrollo tomando en cuenta la población a tratar.
- 6) Innovación de recursos. Suministran recursos frescos a las acciones de desarrollo social, desde económicos hasta humanos.
- 7) Son excelentes catalizadores para fomentar la participación ciudadana.

A pesar de las ventajas ya enunciadas, en México se reportan algunos problemas que tienen que enfrentar las organizaciones civiles que se preocupan por el desarrollo social, a saber: i) la sustentabilidad, existe una continúa carencia de recursos que garantizan la continuidad de la procuración de los servicios; ii) impacto y eficiencia, muy pocas veces sus acciones son evaluadas en su impacto y eficiencia; iii) alejamiento de las bases, en la medida que la organización aumenta de integrantes se aleja de los beneficiarios y se preocupa más por las demandas de sus propios empleados; iv) plurales y progresistas, hay algunas organizaciones que promueven valores conservadores; v) transparencia, no existe una cultura de la transparencia en el manejo de los recursos económicos; vi) duplicidad de esfuerzos, no hay una coordinación de acciones entre las mismas organizaciones, con lo que los esfuerzos se duplican y las acciones se restringen a ámbitos excesivamente locales y particulares.

México, bajo la temática “*Desarrollo y Tercer Sector*”. Celebrado en las instalaciones de El Colegio Mexiquense, Zinacantepec, Estado de México, 30 y 31 de octubre de 2002.

En el ámbito de lo público, el Tercer Sector es visto como el conjunto de aquellas organizaciones civiles que se expresan como asociaciones de ciudadanos formalmente constituidas que pueden sustituir o complementar las funciones públicas del Estado. Así, se lleva a cabo un doble fenómeno, por un lado, lo público deja de identificarse con lo estatal; y por otro, se hace una distinción entre sociedad política y sociedad civil. Este tipo de acercamientos se encuentran estrechamente ligados a las tesis de la “nueva gobernación”, “la escuela posburocrática” y “el nuevo institucionalismo”, donde la administración pública considera la complementariedad del cumplimiento de las acciones públicas del Estado con asociaciones civiles en aras de priorizar la calidad, eficacia y eficiencia administrativas. Con lo anterior, las asociaciones del Tercer Sector son concebidas como portadoras de bienes y servicios públicos, con las cuales el Estado bien puede complementar, o incluso delegar, su procuración social²³³.

Así pues, en la relación Estado–organizaciones civiles, según la perspectiva del Tercer Sector, principalmente se observa la cualidad de éstas en la procuración de bienes y servicios públicos, contratadas por el gobierno. De este papel se desprenden cuatro funciones²³⁴:

- 1) Proveedoras. Proveen bienes y servicios, que complementan los procurados por el mercado y el Estado, a sectores de población vulnerable.
- 2) Función de vanguardia. Son agentes de cambio en la medida en que innovan enfoques, procesos y/o programas de procuración de servicios; estas novedades pueden ser adoptadas eventualmente por las instituciones públicas gubernamentales.

²³³ Cf. Luis F. Aguilar Villanueva: “La administración pública y el público ciudadano”, en *Revista del Senado de la República*, Volumen 3, Número 6, México, enero-marzo, 1997, pp.48-62, “La nueva gobernación”, en *Republicana Política y Sociedad*, año 2, número 2, 2003, pp.9-22; y, Mauricio Merino: “Notas sobre el nuevo institucionalismo y política pública”. Ponencia presentada el 24 de mayo de 2004, en el Diplomado: *Definiciones, desafíos y oportunidades del servicio profesional de carrera*, organizado por el Centro de Investigación y Docencia Económica (CIDE), México, 2004.

²³⁴ Cf. Helmut Anheier: “¿Qué tipo de tercer sector? ¿Qué tipo de sociedad? Las implicaciones de las políticas actuales del gobierno en organizaciones no lucrativas”. Conferencia presentada en el II Seminario Anual de Investigación sobre el Tercer Sector en México, bajo la temática “*Desarrollo y Tercer Sector*”. Celebrado en las instalaciones de El Colegio Mexiquense, Zinacantepec, Estado de México, 30 y 31 de octubre de 2002.

- 3) Función de guardián. Las organizaciones civiles promueven y salvaguardan los valores de la diversidad social en el ámbito religioso, ideológico, político, cultural y social.
- 4) Función de abogado. Las organizaciones civiles “refuerzan la voz de las minorías y los intereses plurales y los valores que ellas representan, sirviendo como críticos y como perros guardianes, con el ánimo de afectar cambios y mejoras en las políticas sociales”²³⁵.

Los autores del Tercer Sector emiten algunas predicciones sobre el tema: i) *comercialización*, los servicios que procuran las organizaciones civiles se volverán más comerciales en los diferentes campos; ii) *profesionalización*, se exigirá una mayor profesionalización de los miembros de las mismas y de la procuración de sus servicios, es decir, las organizaciones serán más corporativas, similares a una empresa; iii) *forma organizacional*, se tendrá que modificar sus ordenamientos jurídicos en lo que respecta a la procuración de recursos para su operación; iv) *implicaciones de carácter distintivo*, tendrán que generar nuevas formas de delimitación formal para conservar su autonomía con respecto al Estado y el mercado.

De esta manera, el reto para el Tercer Sector consta en que las organizaciones tenderán a crecer económicamente, con lo que aparecerán exigencias propias de las empresas como obtención de remanentes económicos para la reinversión en el objeto social y ordenamientos organizacionales. Con lo que, simultáneamente, este fenómeno las distanciará de su objetivo original, la procuración alternativa de servicios públicos²³⁶.

El origen del Tercer Sector se encuentra en la demanda heterogénea hecha al Estado de bienes y servicios por parte de los ciudadanos. Al no poder cubrir cabalmente dicha demanda, los ciudadanos se organizan y constituyen las organizaciones civiles. No está de

²³⁵ *Ibíd.*

²³⁶ Maite Serrano enuncia un riesgo más para las organizaciones civiles: la dependencia de recursos financieros, reconocimiento e interlocución, por parte del Estado. De tal suerte que habla de los organismos civiles como órganos dependientes del Estado. En “Las ONGD en la encrucijada: Del Estado de Bienestar a la franquicia del Estado”, en Marisa Revilla (editora): *Las ONG y la política. Detalles de una relación*, Ediciones Istmo, Madrid, 2002, pp.66-94.

sobra advertir que la demanda heterogénea de los ciudadanos –comentan desde una óptica liberal– se debe al creciente bienestar en que viven, otorgado por el mismo Estado y el mercado. Las organizaciones civiles se distinguen de estos actores debido a que se convierten en vehículos, donde los grupos de ciudadanos pueden organizarse para el combate de sus propias demandas²³⁷. Así como se han enunciado retos, otros autores ponen énfasis en medidas que buscan el fortalecimiento del sector, tales como²³⁸:

- 1) Fomentar la capacidad de actuación a través de inversión en infraestructura del sector.
- 2) Establecer una base de cooperación con el Estado. Los bienes y servicios pueden ser procurados a los ciudadanos con una relación de complementariedad entre el Estado y el Tercer Sector.
- 3) Hacerse un sitio en el espacio público. Permitir e incentivar la participación del Tercer Sector en la formulación de iniciativas públicas.
- 4) Establecer una base filantrópica. Fomentar e incentivar las donaciones privadas con el fin de resguardar y garantizar la autonomía en el funcionamiento del sector.

Como se ha podido observar bajo esta óptica, las investigaciones se preocupan particularmente por centrarse en las funciones, en la estructura, en la operación –es decir, en su funcionalidad–, en las características formales de las organizaciones civiles. Lo anterior se traduce en investigaciones cuya preocupación gira en torno a su constitución legal, sus formas internas de administración de recursos –materiales, humanos, monetarios–, su naturaleza no lucrativa, su posibilidad de procurar servicios y bienes públicos. Así, las organizaciones civiles son observadas principalmente como instituciones que

²³⁷ Helmut Anheier y Paul DiMaggio: “Sociología de las Organizaciones y de los sectores no lucrativos”, en *Sociedad Civil, análisis y debates*, Conceptos sobre sociedad civil, número 1, volumen I, Ed. Foro de Apoyo Mutuo (FAM)/Demos/Instituto de Análisis y Propuestas Sociales, México, 1996, pp.75-104.

²³⁸ Gustavo Verduzco, Regina List y Lester Salamon: “México”, en Lester Salamon, Helmut Anheier, Regina List, Stefan Toepler, Wojciech Sokolowski y colaboradores: *La sociedad civil global. Las dimensiones del sector no lucrativo. Proyecto de estudio comparativo del sector no lucrativo de la Universidad Johns Hopkins*, Johns Hopkins Center for Civil Society Studies-Fundación BBVA, Bilbao, 1999, pp.517-533.

complementan al Estado y mercado al promover nuevas formas organizacionales para la asistencia social²³⁹.

A pesar de las posibles diferencias entre los autores adscritos a la Teoría del Tercer Sector, existe entre ellos puntos de coincidencia de índole teórico, práctico y axiológico. Coinciden en que las organizaciones se caracterizan por:

- 1) Ser unidades de gestión.
- 2) No tener un fin lucrativo. No se distribuye el remanente económico, entre sus directivos o entre un grupo de accionistas, conseguido por sus actividades en un año de operación.
- 3) No tratar de alcanzar al gobierno. No buscan reemplazar las acciones del gobierno sino la realización de acciones conjuntas.
- 4) Tener un propósito laico. Permanecen separadas de la Iglesia y sus acciones no promueven ningún credo religioso.
- 5) No realizar acciones de interés privado. Las actividades que desarrollan no se limitan a acciones de intereses privados sino públicos.
- 6) Estar compuestas principalmente por la clase media.
- 7) Buscar proporcionar desinteresadamente servicios al sector más pobre de un país.
- 8) Ser autogobernadas o autónomas. La elección de sus directivos es realizada por ellos mismos, así como las acciones propias de la organización, ya sea bajo consenso o por voluntad propia de sus integrantes.
- 9) Ser organizaciones estructuradas. Es decir, poseen una constitución formal y una directiva, así como personal especializado para la realización de sus actividades.

²³⁹ Es importante destacar que, según la perspectiva del Tercer Sector, los valores son la principal fortaleza de las organizaciones civiles tanto en su orden organizacional como en su participación en un entorno socio-político: “Tendríamos, por tanto, una caracterización de las relaciones específicas que definen a las ONG tanto en su interior (la cooperación entre los implicados en su acción sustentada en valores, la solidaridad), como en el espacio que ocupan (la solidaridad como base de esa ‘licencia política’).” Y remata: “La capacidad del discurso de las ONG basado en fines y valores, ayuda y solidaridad, y en su capacidad de hacer, se convierte en una especie de paradigma de acción de las ONG que lleva a la coincidencia de todo el espectro político, desde la derecha liberal hasta la social democracia”. En Maite Serrano: “Las ONGD en la encrucijada: Del Estado de Bienestar a la franquicia del Estado”, en Marisa Revilla (editora): *Las ONG y la política. Detalles de una relación*, Ediciones Istmo, Madrid, 2002, p.56; p.59.

10) Ser organizaciones privadas. Tienen un ejercicio de operación ajeno o separado del Estado.

En resumen, retomamos las palabras de Alan Fowler, “la investigación del Tercer Sector (...) no traza teorías [políticas] que expliquen la especificidad histórica de la vida civil de las asociaciones en el desarrollo económico que constituye la mayoría de los países y los pueblos. En lugar de esto, la investigación del Tercer Sector tiende a tratar esto como un fenómeno análogo”²⁴⁰. Como hemos visto, su preocupación se limita a la función y estructura de las organizaciones civiles y no, por ejemplo, al impacto político de las mismas y a las influencias movilizadas por su existencia y obra. De tal suerte que las características propias de su orden organizacional, se piensa, fueron alcanzadas a través de reuniones deliberativas entre los miembros integrantes, sin considerar su presencia e iniciativas en un entorno político particular.

7.3.2. LA TEORÍA DE LA SOCIEDAD CIVIL

Otros autores, bajo el abrigo de la perspectiva de la Sociedad Civil, realizan predominantemente investigaciones en países no anglosajones; ponen una mayor atención en cómo la sociedad civil se organiza, evoluciona y funciona como una red de movimientos civiles.

La idea de sociedad civil ha sido recuperada en época reciente por movimientos sociales democratizadores llevados a cabo en Europa y América Latina. En Europa oriental los movimientos y expresiones civiles se ubicaron dentro de una relación de resistencia con respecto al Estado, ya sea al partido Estado o al Estado totalitario. En Europa occidental las

²⁴⁰ Alan Fowler: “Conferencia inaugural”. Conferencia presentada en el II Seminario Anual de Investigación sobre el Tercer Sector en México, bajo la temática “*Desarrollo y Tercer Sector*”. Celebrado en las instalaciones de El Colegio Mexiquense, Zinacantepec, Estado de México, 30 y 31 de octubre de 2002. Alberto Olvera agrega otras críticas: “No distingue orígenes ni objetivos, no define espacios de acción, y por tanto, incluye una variedad tan grande de formas asociativas reales que su capacidad explicativa deviene sumamente restringida”, en “Problemas conceptuales en el estudio de las organizaciones civiles: de la sociedad civil al tercer sector”, en Manuel Canto (coordinador): *De lo cívico a lo público. Una discusión de las organizaciones civiles*, Centro de Estudios Sociales y Culturales Antonio de Montesinos, México, 1998, p.123.

expresiones civiles se encontraron ante la disyuntiva de revolución o reformismo, mediante la emergencia y el desarrollo de novedosos movimientos sociales que reclamaron una amplia gama de demandas, desde expresiones en pro del medio ambiente hasta la libertad de la preferencia sexual. En América Latina, con diferentes matices en América del Sur, Centroamérica y México, las expresiones civiles lucharon ante regímenes militares, populistas y/o antidemocráticos.

Estos procesos de democratización, no siempre logrados, o permanentemente pospuestos, se expresaron mediante luchas por construir relaciones sociales legítimas, la exigencia al Estado del cumplimiento de su responsabilidad en la procuración bienes y servicios a los ciudadanos, la aplicación del Estado de derecho y el reconocimiento de la diversidad, que es propia de la sociedad civil.

Así, es de destacar que se ha mostrado un resurgimiento del término sociedad civil, gracias a fenómenos como²⁴¹:

- 1) El derrumbe del socialismo en Europa oriental con la caída del muro de Berlín. Tras la caída del bloque socialista, surgieron movimientos democratizadores en la Europa Oriental a fines de la década de 1980.
- 2) La lucha contra el autoritarismo. Basada en la reconstrucción de los vínculos entre la sociedad al margen de las acciones del Estado autoritario, lo que implica la noción de autoorganización de la sociedad y la exigencia de una esfera pública no dominada por el Estado.
- 3) La pérdida de la centralidad, legitimidad y eficacia de dos sujetos clásicos de la teoría social, los sindicatos y los partidos políticos. Se presenta un desplazamiento de la clase obrera y los sindicatos como los sujetos sociales e históricos facultados para la transformación social, o bien, de los partidos políticos como los actores que definen y redefinen el orden social y político. Éstos, concebidos como los vehículos

²⁴¹ Cf. César Cansino y Segio Ortiz Leroux: “Nuevos enfoques sobre la sociedad civil”, en *Metapolítica*, Número 2, volumen 1, abril-junio, México, 1997; Larry Diamond: “Repensar la sociedad civil”, en *Metapolítica*, Número 2, volumen 1, abril-junio, México, 1997; y Nora Rabotnikof: “La caracterización de la sociedad civil. Perspectiva de los bancos multilaterales de desarrollo”, en *Perfiles latinoamericanos*, número 15, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, México, diciembre, 1999, pp.27-46.

de participación social, son desplazados por los nuevos movimientos sociales que hacen acto de presencia a fines de la década de 1980, los cuales no se asumen como un sujeto histórico, sino como una multiplicidad de ellos, con nuevas inquietudes que enarbolan necesidades posmateriales, como la defensa de especies animales en peligro de extinción.

- 4) El imperativo de redefinir los alcances y los límites de las esferas públicas y privadas. Se presenta un fuerte cansancio por las formas convencionales de participación ya sea en las democracias representativas, predominantemente procedimentales, limitadas a la emisión del voto y a las decisiones de la élite gobernante; o en los regímenes autoritarios, carentes de diseños institucionales donde tenga cabida la libre voluntad de la diversidad de la sociedad civil.
- 5) La crisis del Estado de bienestar o benefactor-populista. Las posiciones neoconservadoras criticaron fuertemente la intervención del Estado en la economía, y optaron por redefinir los límites entre éste, el mercado y la sociedad civil.

En todos los casos, la idea de sociedad civil ha sido utilizada para diferenciar a la sociedad del Estado, o de la sociedad política, y para fundar el principio de la autonomía de lo social. Sin embargo, los discursos de la sociedad civil bien pueden ser mínimamente distinguidos entre:

- 1) Liberales. Observan a la sociedad civil como una esfera de instituciones autónomas, donde conviven diversas agrupaciones civiles, protegidas por el Estado. Los individuos instituyen sus obligaciones y facultades mediante un sistema político democrático representativo en el terreno económico, político y social, bajo la autoridad y el poder del Estado. Propiamente la corriente liberal se centra más en las instituciones públicas gubernamentales encargadas de garantizar los derechos de los ciudadanos. Autores de esta tradición incluyen a los filósofos políticos clásicos ingleses.
- 2) Deliberativos y defensores de la lucha contra la colonización hecha por el mercado y el Estado hacia el mundo de la vida. La sociedad civil tiene un papel más activo

que el punto anterior, pues es el espacio efectivo y legítimo de construcción de la normatividad social. Se observa como una esfera de interacción entre el sistema y el mundo de la vida, o bien, entre la sociedad política/económica y la sociedad civil. En un lado se encuentra el Estado y las instituciones de representación política, así como la racionalidad del mercado expresada en las instituciones privadas, y por el otro, se tiene a las organizaciones civiles que definen y defienden los derechos individuales, políticos y sociales de los ciudadanos. Se observa a la sociedad civil como la portadora de dos cualidades necesarias para el ejercicio de una democracia sana: la civilidad y el autocontrol. La primera alude a la participación ciudadana en defensa y definición civilizada de sus propios derechos; la segunda alude a un respeto a su naturaleza y a la del sistema, es decir, no busca la desaparición del Estado ni del mercado. El autor más sobresaliente de esta corriente teórica es Jürgen Habermas²⁴².

Debido a que la sociedad civil tiene un papel mayormente protagónico, como quedó expresado en el anterior punto, esta corriente teórica de inspiración habermasiana ha sido más explotada en la interpretación de la naturaleza y del papel que desempeñan las organizaciones civiles. Los autores que se adscriben a esta perspectiva teórica las conciben como “un subconjunto del sector asociativo de la sociedad civil”²⁴³.

²⁴² Véase de Jürgen Habermas: *Teoría de la acción comunicativa* (2 tomos), Taurus, Madrid, 2002; y, particularmente para la presente investigación, *Problemas de legitimación en el capitalismo tardío*, Amorrortu Editores, Buenos Aires, 1991. Véase también de Jean Cohen y Andrew Arato: “La sociedad civil y la teoría social”, en Alberto Olvera (coord.): *La sociedad civil de la teoría a la realidad*, El Colegio de México, México, 1999, pp.83-112; *Sociedad civil y teoría política*, FCE, México, 2001; y, de los mismos autores: “Esfera pública y sociedad civil”, en *Metapolítica*, número 9, volumen 3, enero-marzo, 1999.

²⁴³ Cf. Alberto Olvera: “Representaciones e ideología de los organismos civiles en México: Crítica de la selectividad y rescate del sentido de la idea de sociedad civil”. Ponencia dictada en el seminario *Las organizaciones civiles en México*, organizado por el CEEICH-Universidad Nacional Autónoma de México y llevado a cabo en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, México, 28 y 29 de agosto de 2000; véase también del mismo autor: *Sociedad civil, gobernabilidad democrática, espacios públicos y democratización: Los contornos de un proyecto*. Universidad Veracruzana, México, 2001; “El concepto de sociedad civil en una perspectiva habermasiana: hacia un nuevo proyecto de democratización”, en *Sociedad Civil, Análisis y Debates*, Conceptos sobre sociedad civil, número 1, volumen I, Ed. Foro de Apoyo Mutuo (FAM)/Demos/Instituto de Análisis y Propuestas Sociales, México, 1996, pp.31-44; y, “Notas sobre la participación ciudadana desde la óptica de las OSC”, en Laura Breña (coordinadora): *Agenda Ciudadana de Políticas Públicas para el Fortalecimiento de la Sociedad Civil*, Incide Social, México, 2007, pp.23-43.

Así, la sociedad civil se compone de un elemento institucional, definido por la estructura de derechos de los Estados de bienestar contemporáneos, y de otro elemento, activo o transformador, definido por los nuevos movimientos sociales. De tal manera que las organizaciones civiles son concebidas como “el conjunto de instituciones que definen y defienden los derechos individuales, políticos y sociales de los ciudadanos y que propician su libre asociación, la posibilidad de defenderse de la acción estratégica del poder y del mercado, y la viabilidad de la intervención ciudadana en la operación misma del sistema”²⁴⁴.

Las organizaciones civiles han impactado en la esfera pública en defensa de posiciones de género, donde han expresado una fuerte voluntad por incidir en decisiones que les atañen en un doble perfil: como género y como ciudadanas. Las acciones de estas organizaciones se han orientado hacia una búsqueda de modelos de relación que les den libertad y autodeterminación tanto en el espacio público como en el privado. Estas organizaciones “logran vincular demandas tradicionales de los sectores populares con reivindicaciones ligadas al medio ambiente, el feminismo y los derechos humanos en un discurso novedoso que las reelabora como un conjunto de derechos ciudadanos que, para adquirir vigencia, suponen un sistema democrático”²⁴⁵. Las acciones de las organizaciones civiles, por un lado, cuestionan públicamente el orden social y cultural y, por otro, reinterpretan normas y valores poniendo en el debate público cuestiones consideradas de interés estricto de la esfera privada.

También se ha destacado su papel en jornadas y comicios electorales, en una época –finales de la década de los 80 y principios de los 90 en México– en que las instancias públicas y los partidos políticos compartían el descrédito de la ciudadanía²⁴⁶. En este contexto, se

²⁴⁴ Alberto Olvera: “Representaciones e ideología de los organismos civiles en México: Crítica de la selectividad y rescate del sentido de la idea de sociedad civil”. Ponencia dictada en el seminario *Las organizaciones civiles en México*, organizado por el CEEICH-Universidad Nacional Autónoma de México y llevado a cabo en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, México, 28 y 29 de agosto de 2000.

²⁴⁵ María Luisa Tarrés: “Las organizaciones del movimiento de mujeres en la reforma política”, en Alberto Olvera (coord.): *La sociedad civil de la teoría a la realidad*, El Colegio de México, México, 1999, p.218.

²⁴⁶ Mariclaire Acosta: *Elecciones en México. La sociedad civil y la defensa de los derechos humanos*, Comisión Mexicana de Defensa y Promoción de los Derechos Humanos, México, 1992. Véase también Rafael Reygadas: *Abriendo Veredas. Iniciativas públicas y sociales de las redes de organizaciones civiles*,

concibe a las organizaciones civiles como actores políticos, en la medida que construyen el tránsito del sistema político mexicano de corte semiautoritario hacia uno democrático. El papel que desempeñan consiste en generar un sistema auténtico de contrapeso y balance al poder público, y una lucha constante por la defensa y reconocimiento de los derechos sociales, económicos y culturales.

Como se ha podido observar, bajo esta óptica, las investigaciones se preocupan por centrarse en las acciones transformadoras que se le atribuyen a las organizaciones civiles, a la defensa de los derechos individuales, políticos y sociales, y a la defensa de su autonomía con relación al gobierno. Lo que se traduce en investigaciones donde las organizaciones civiles son concebidas como formas emergentes de identidad y de acción colectiva, cuyo fin cobra sentido al llevar a cabo su acción en el espacio público con el objeto de resolver problemas concretos de la sociedad.

No sobra advertir que también desde la perspectiva de la Sociedad Civil encontramos entre sus autores presupuestos teóricos, prácticos y axiológicos. Las unidades se caracterizan por:

- 1) Ser unidades de representación civil.
- 2) Ser expresiones de una nueva democracia. Su presencia y participación tienen como propósito la defensa de las acciones estratégicas del mercado y el Estado.
- 3) Definir y defender los derechos individuales, políticos y sociales, mediante la participación activa en el espacio público.
- 4) Defender su autodeterminación.
- 5) Luchar en contra de la desigualdad y a favor de la ciudadanía y de la democracia.
- 6) Tener mecanismos de organización horizontal. Caracterizadas por la acción comunicativa, es decir, por el logro del mutuo entendimiento y la socialización, entre sus integrantes se organizan horizontalmente, dando mayor peso a los valores democráticos que validan el entendimiento común.

Convergencia de Organismos Civiles por la Democracia, México, 2005, particularmente el capítulo cuarto: “La lucha ciudadana por la democracia”.

- 7) Cuestionar el orden social y cultural. Reinterpretan normas y valores poniendo en el debate público cuestiones consideradas de interés exclusivo de la esfera privada.
- 8) Abrir la posibilidad, mediante su acción, de defender a los ciudadanos de la acción estratégica del poder del Estado y de la acción instrumental del mercado. Son actores que desempeñan un contrapeso al poder público y a la mercantilización del mercado.
- 9) Ser capaces de sugerir programas de acción política.
- 10) Funcionar como vehículos de participación socio-política. Aunque no buscan el poder pueden funcionar como protopartidos, en la medida que buscan incidir directamente en el corto y mediano plazo en la transformación de las instituciones públicas.

7.3.3. ORGANIZACIONES CIVILES, TEORÍA Y RELACIONES DE PODER

A pesar del grado de avance o depuración teórica que han mostrado las dos diferentes concepciones que investigan el fenómeno enunciado, ambas pasan por alto la complejidad del mismo. Las organizaciones civiles no son sólo proveedoras alternativas de bienes y servicios públicos, orientadas por una lógica no lucrativa, y preocupadas por una creciente profesionalización, como supone la perspectiva del Tercer Sector. Por otra parte, dicho corpus teórico, al presuponer que las relaciones formales entre ciudadanos se celebran en pleno respeto a un marco normativo legal, ignora el dominio de una normatividad privada, personal e informal. Con esta omisión, se da la espalda a un fenómeno crucial que esta investigación subraya permanentemente: la articulación entre las organizaciones civiles y el poder.

Tampoco son sólo actores que protegen a los ciudadanos de las acciones estratégicas del poder y del mercado, al tiempo que definen y defienden los derechos individuales, políticos y sociales, como presupone la perspectiva de la Sociedad Civil. Son, también, actores con capacidad de establecer vínculos estrechos con otros actores con el fin de procurarse

recursos monetarios y actuar facciosamente en los escenarios del poder. De lo anterior, se desprenden los siguientes puntos conclusivos:

- 1) **Las Teorías de la Sociedad Civil y del Tercer Sector descansan en algunos supuestos teóricos, prácticos y axiológicos falsos.** Conciben a su objeto de estudio como un actor único, caritativo y desinteresado, magnánimo y corresponsable, institucional y profesional, eficaz y eficiente, representativo y democrático, defensor y transformador. Sin embargo, la sociedad civil, en términos de Adams, sólo indica unidades fragmentadas de identidad, no alude a alguna entidad orgánica ni a un espíritu colectivo ni necesariamente a una agrupación, cuyos integrantes desarrollen patrones de interacción entre sí, como un grupo o una auténtica organización. Es sólo una abstracción, que las teorías de la Sociedad Civil y del Tercer Sector, la han revestido de implicaciones prácticas y axiológicas; la amplia diversidad, complejidad y heterogeneidad social del fenómeno complica la idea de nombrarla con un concepto tan sucinto²⁴⁷.

- 2) **La formalidad de las Teorías de la Sociedad Civil y del Tercer Sector hace abstracción de las particularidades de las organizaciones civiles.** Ya sea porque la construcción teórica desplaza el interés de las implicaciones políticas por las cualidades funcionales y estructurales, como es el caso del Tercer Sector; o bien, porque desplaza el interés de la investigación etnográfica por los axiomas teóricos con cualidades prácticas y axiológicas, como es el caso de la Sociedad Civil, ambas corrientes teóricas pasan por alto los intereses generales y particulares de las unidades de estudio.

²⁴⁷ Al respecto comenta Marisa Revilla sobre la formalidad de las teorías que estudian a las organizaciones civiles: “descansa[n], en general, sobre unos supuestos básicos ciertamente dudosos: primero, es un sujeto unitario con una lógica única; segundo, frente a la ineficiencia, el intervencionismo, la corrupción o el clientelismo del Estado se atribuye a la sociedad civil un potencial de eficiencia, creatividad y libertad; y, tercero, dados los potenciales positivos atribuidos a la sociedad civil, su desarrollo y la ampliación de su espacio contribuirá a la profundización de la democracia”, en “Zona peatonal. Las ONG como mecanismos de participación política”, en Marisa Revilla (editora): *Las ONG y la política. Detalles de una relación*, Ediciones Istmo, Madrid, 2002, p.32-33. Sobre el cuestionamiento antropológico de las cualidades emancipatorias de la noción de Sociedad Civil a partir de trabajos etnográficos en África, véase: John L. & Jean Comaroff (eds.): *Civil society and the political imagination in Africa: Critical perspectives*, The University of Chicago Press, Chicago, 1999.

- 3) **Las preocupaciones paradigmáticas de las Teorías de la Sociedad Civil y del Tercer Sector no son elementos incompatibles.** La estructura y la acción social no son ámbitos opuestos, como son mostrados en las teorías enunciadas, sino que forman parte de una misma entidad. En la presente investigación se expresa la estructura como insumo-producto de la acción social y la acción como fruto de la estructura. Mientras que la Teoría del Tercer Sector explica el origen y función de la estructura a partir de la libre organización ciudadana en aras de producir eficientemente bienes y servicios públicos, haciendo abstracción del entorno político; y la Teoría de la Sociedad Civil explica el origen y las consecuencias de las acciones de las organizaciones civiles a partir de actos deliberativos en aras de defender los derechos humanos, haciendo abstracción de un orden organizacional vertical, en el presente documento se ha puesto énfasis en que las estructuras organizacionales y las acciones son parte del mismo fenómeno. Un orden organizacional se compone como un espacio vertical donde cotidianamente se construyen y procesan demandas e intereses generales y particulares. A partir de dichas estructuras, que devienen en redes de poder donde se intercambian favores y recursos en aras de aumentar su influencia en arenas públicas, las acciones emprendidas en un entorno socio-político adquieren sentido e impacto. De tal forma que no hay acción social sin estructura organizativa, por más simple que la sustente. Por otro lado, no hay estructura sin una participación social, por débil y local que sea, inserta en un entorno socio-político particular. Así, hay acciones que reclaman estructuras sociales altamente complejas, como una unidad corporada, o bien, estructuras simples, como una unidad coordinada.
- 4) **Las organizaciones civiles se componen de relaciones de poder.** Más allá de la caracterización que hacen las Teorías de la Sociedad Civil y el Tercer Sector, las organizaciones civiles operan como redes, campos o arenas, donde se disputan el control de recursos y la representatividad de sectores sociales y cuyas acciones (formales e informales) buscan la promoción, permanencia e impacto de intereses generales y particulares.

7.4. EPÍLOGO

La presente investigación otorgó una visión de las organizaciones civiles a contraluz de los discursos dominantes que las caracterizan tanto teórica como prácticamente. En el aspecto práctico, estas posiciones hablan de sus causas sociales y de las medidas para lograr su fortalecimiento e incidencia social. En el aspecto teórico, se habla de sus cualidades teóricas, prácticas y axiológicas.

Con el marco teórico, cuyos insumos fueron elementos de la teoría de redes, la antropología política procesualista y la teoría del poder social, se permitió tomar distancia de los discursos e investigaciones dominantes sobre el tema, principalmente porque no se partió de apriorismos axiológicos.

Se presentaron tres estudios de caso de organizaciones civiles ubicadas en la Ciudad de México. La primera enfoca su objeto social en temas de medio ambiente; la segunda, en marketing social y político; y la tercera, en representación y apoyo al sector campesino nacional. Las tres presentaron diferencias en cuanto a su composición estructural, las cuales fueron tipificadas en estructuras de poder centralizado de consenso, mayoría y corporada. A través de estas diferencias se ha configurado un orden organizacional propio a cada unidad.

Las acciones sociales realizadas por cada organización en diversas arenas sociales con el ánimo de incidir públicamente también presentaron diferencias en sus logros, alcances y apoyos, en función del poder concentrado de cada organismo, así como de su habilidad en invertir ese capital en negociaciones políticas. A través de estos pactos y arreglos, se ha configurado un entorno socio-político, en el cual participan múltiples organizaciones, no sólo civiles, sino también privadas y públicas.

De esta manera, el orden organizacional y el entorno socio-político son dos aspectos que se constituyen al fulgor de las relaciones de poder, entre los miembros de las organizaciones y entre los actores de los campos o redes sociales más amplias, respectivamente. Son, por

decirlo sucintamente, entidades procesuales. Lejos están de ser dos elementos incompatibles, como han sido tratados por las investigaciones convencionales.

El orden organizacional toma cuerpo mediante una red compuesta por individuos con control sobre determinados recursos, que ponen en juego en las relaciones cotidianas, ya sea en torno a la creación de un subgrupo que concentre el poder, en la toma de decisiones, en la creación, cabildeo y aplicación de proyectos, en el diseño programático y en la difusión y creación de opinión pública. El entorno socio-político, donde se encuentran las organizaciones, se caracteriza por devenir en dominios de poder múltiples; es decir, son espacios constituidos por múltiples redes con actores de distintos sectores (económicos, políticos y sociales), nacionales e internacionales, que buscan el control de recursos estimados, lo que les permitirá el ejercicio de poder sobre otros grupos o unidades, a través de la centralización, unificación, control y dirigencia de la participación civil, negociación de la representatividad de diversos sectores civiles ante los espacios de poder institucional, estructuración de intereses privados y generales, así como en la impugnación o legitimación de políticas públicas.

El aspecto del entorno socio-político se acompañó con una breve exposición del diseño institucional y el ejercicio efectivo del poder en el México contemporáneo. Se destacó que las relaciones de poder convencionales entre actores públicos y privados no están normadas exclusivamente por una normatividad formal fomentada por las instituciones públicas, sino por alianzas, pactos y negociaciones, que implican arreglos informales de las leyes en aras de beneficios particulares y enajenación de bienes y servicios públicos. Lejos de considerar a las organizaciones civiles con cualidades apriorísticas –como un actor unitario, caritativo, magnánimo, profesional, eficaz y democrático; como es considerado teóricamente–, se puso énfasis en las arenas o procesos sociales donde participan cotidianamente, donde se destacaron las acciones que realizan en aras de mantener su operación habitual y el logro de sus intereses: alianzas coyunturales con actores públicos y privados, negociación de la representatividad de sectores civiles, pactos informales de redistribución de recursos, presión a los poderes públicos a través de la movilización, entre otros.

Tanto en la configuración de un orden organizacional como de un entorno socio-político se encuentra la presencia de una cultura privada o íntima, la cual proporciona mayor confianza y certidumbre a los procesos sociales. Por oposición a una cultura democrática de corte liberal, que pone énfasis en cuerpos de leyes y normas escritas, objetivas, generales e impersonales, que buscan ordenar los comportamientos y las conductas, la cultura íntima alude a normas no escritas, subjetivas, particulares y personales que norman eficientemente los comportamientos y las conductas. La observancia y el cumplimiento de las normas no escritas desplazan constantemente en diversos procesos a las escritas, subordinándolas en procesos sociales de alianza y de confrontación, tanto al interior de las organizaciones como en el entorno socio-político con otros actores.

Habitualmente se atribuye el fortalecimiento de las organizaciones civiles a su apego a la formalidad jurídica y a una institucionalidad tanto de su vida interna como de su participación social. Los discursos jurídico e institucional tienen como propósito fundar un orden mediante el establecimiento de una normatividad formal. A través de esta normatividad se busca ordenar las conductas a partir de papeles o cargos funcionales e impersonales. A partir de estas nociones, se piensa que las organizaciones civiles desarrollarán y consolidarán un orden organizacional apegado a patrones estandarizados de conducta orientados por pautas impersonales, y, por otra parte, generarán una participación en la arena social, o en el entorno socio-político, apegada a una vida institucional acorde con el diseño de las democracias modernas y liberales. Contrario a estas tesis, aquí se puso énfasis en el fortalecimiento a través de arreglos y pactos en función de redistribución de recursos materiales e inmateriales, así como de procesos de participación en base a la negociación de la representación civil. En general, se observó la vida institucional de las organizaciones como cualidades procesuales, dinámicas, prácticas, las cuales constantemente se definen y redefinen a partir de relaciones de poder en arenas dinámicas.

Finalmente, se recalcó las insuficiencias teóricas de los dos cuerpos teóricos que han interpretado el fenómeno estudiado, el Tercer Sector y la Sociedad Civil. Se subrayó los supuestos teóricos, prácticos y axiológicos de los discursos, las abstracciones más comunes

y la falsa dicotomía que realizan entre la estructura y la acción social. Por el contrario, se puso énfasis en las relaciones de poder que subyacen en las organizaciones investigadas.

En resumen, las organizaciones civiles no se encuentran en un entorno formal y plano, como lo supondría el formalismo discursivo, sino en diversas redes o dominios de poder; donde celebran alianzas o confrontaciones con distintos actores (económicos, políticos y sociales), nacionales e internacionales, que buscan el control de recursos estimados, lo que les permitirá el ejercicio de poder sobre otros grupos o unidades. Este entorno socio-político, se caracteriza por su estratificación jerarquizada e interdependiente, de tal forma que los diversos actores accederán a los bienes que estimen valiosos de una forma diferenciada y coyuntural. Esta diferenciación podrá ser compensada con el intercambio, arreglo o negociación de bienes y recursos materiales o inmateriales.

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, Mariclaire: *Elecciones en México. La sociedad civil y la defensa de los derechos humanos*, Comisión Mexicana de Defensa y Promoción de los Derechos Humanos, México, 1992.
- Adams, Richard: *La red de la expansión humana. Un ensayo sobre energía, estructuras disipativas, poder y ciertos procesos mentales en la evolución de la sociedad humana*, Ediciones de la Casa Chata-CIESAS, México, 1978.
- Adams, Richard: *Energía y estructura. Una teoría del poder social*, FCE, México, 1983.
- Adams, Richard: “Vehículos de supervivencia social. Acerca de la energética y la sociología de la expansión social humana”, en Susana Glantz: *La heterodoxia recuperada. En torno a Ángel Palerm*, FCE, México, 1987, pp.660-679.
- Adams, Richard: *Etnias en evolución social*, UAMI, México, 1995.
- Adams, Richard: *El octavo día. La evolución social como autoorganización de la energía*, UAMI, México, 2001.
- Aguilar Valenzuela, Rubén: “Apuntes para una historia de las organizaciones de la sociedad civil en México”, en *Sociedad Civil, análisis y debates*, número 1, volumen II, Foro de Apoyo Mutuo-Demos-Instituto de Análisis y Propuestas Sociales, México, 1997, pp.9-32.
- Aguilar Valenzuela, Rubén: “Las ONG de desarrollo y la democracia interna: una aproximación”, en Jorge Alonso y Juan Manuel Ramírez Sainz: *La democracia de los de abajo*, La Jornada Ediciones-Consejo Electoral del Estado de Jalisco-UNAM, México, 1997, pp.293-315.
- Aguilar Valenzuela, Rubén: “ONG rompen el cascarón. El reto: ganar la interlocución”, en *Bucareli*, domingo 9 de abril de 2000, México, DF, pp.16-17.
- Aguilar Villanueva, Luis F.: “La administración pública y el público ciudadano”, en *Revista del Senado de la República*, Volumen 3, Número 6, México, enero-marzo, 1997, pp.48-62.
- Aguilar Villanueva, Luis F.: “Las organizaciones civiles y el gobierno mexicano”, en *Sociedad Civil, análisis y debates*, Perfiles de la sociedad civil en México, número

- 1, volumen II, Foro de Apoyo Mutuo-Demos-Instituto de Análisis y Propuestas Sociales, México, 1997, pp.83-102.
- Aguilar Villanueva, Luis F: “La nueva gobernación”, en *Republicana Política y Sociedad*, año 2, número 2, 2003, pp.9-22.
- Alcocer, Jorge: “La tercera refundación del PRI”, en *Revista Mexicana de Sociología*, IIS-UNAM, México, año LV, núm.2, abril-junio, 1993, pp.119-131.
- Alemán, Ricardo: “¿Dónde está el Estado?”, en *Correo, El diario del Estado de Guanajuato*, Guanajuato, México, 8 de abril de 2007, p.23.
- Alonso, Jorge: “Cultura política y partidos en México”, en Esteban Krotz (coordinador): *El estudio de la cultura política en México*, CNCA-CIESAS, México, 1996, pp.187-214.
- Alonso, Jorge y Manuel Rodríguez Lapuente: “La cultura política y el poder en México”, en Hugo Zemelman (coordinador): *Cultura y política en América Latina*, Siglo Veintiuno Editores-UNU, México, 1990, pp.342-378.
- Anheier, Helmut: “¿Qué tipo de tercer sector? ¿Qué tipo de sociedad? Las implicaciones de las políticas actuales del gobierno en organizaciones no lucrativas”. Conferencia presentada en el II Seminario Anual de Investigación sobre el Tercer Sector en México, bajo la temática “*Desarrollo y Tercer Sector*”. Celebrado en las instalaciones de El Colegio Mexiquense, Zinacantepec, Estado de México, 30 y 31 de octubre de 2002.
- Anheier, Helmut y Paul DiMaggio: “Sociología de las Organizaciones y de los sectores no lucrativos”, en *Sociedad Civil, análisis y debates*, Conceptos sobre sociedad civil, número 1, volumen I, Ed. Foro de Apoyo Mutuo (FAM)/Demos/Instituto de Análisis y Propuestas Sociales, México, 1996, pp.75-104.
- Balbis, Jorge: “ONG’s, Gobernancia y Desarrollo en América Latina y el Caribe”, *Documentos de Debate*, número 53, Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, 2001.
- Barnes, John A: “Class and committees in a Norwegian Island Parish”, en Samuel Leinhardt (editor): *Social networks. A developing paradigm*, Academic Press, New York, 1977, pp.233-252.
- Bartra, Roger: *La democracia ausente*, Editorial Grijalbo, México, 1986.

- Bourdieu, Pierre: *Sociología y cultura*, Consejo Nacional para la Cultura y las Artes- Editorial Grijalbo, México, 1990.
- Butcher, Jacqueline (editora): *México Solidario. Participación ciudadana y voluntariado*, ITESM-CEMEFI-Instituto Mora-LIMUSA, México, 2008.
- Calzá, Pia y Ma. Fernanda López-Portillo: *¿Quién nos gobierna? El grupo político en el poder en México y su proyecto de Nación*, Universidad Iberoamericana, México, 2000.
- Camou, Antonio: “Estudio preliminar”, en Antonio Camou (compilador): *Los desafíos de la gobernabilidad*, FLACSO-IISUNAM-Plaza y Valdés, México, 2001.
- Cansino, César y Segio Ortiz Leroux: “Nuevos enfoques sobre la sociedad civil”, en *Metapolítica*, Número 2, volumen 1, abril-junio, México, 1997.
- Castro, Jorge: “La profesionalización: reto de las instituciones asistenciales”, en el IV Seminario Anual de Investigación sobre el Tercer Sector en México, bajo la temática: *Sociedad Civil en México: Identidad y retos en un entorno global*. Celebrado en la Universidad Anáhuac, Lomas Verdes, Huixquilucan, Estado de México, ponencia dictada el 20 de octubre de 2004.
- Cohen, Jean: “Estrategia e identidad. Nuevos paradigmas teóricos y movimientos sociales contemporáneos”, en *Sociología y Política*, Nueva Época, año III, número 6, Universidad Iberoamericana, Departamento de Ciencias Sociales y Políticas, México, 1995, pp.15-69.
- Cohen, Jean y Andrew Arato: “Esfera pública y sociedad civil”, en *Metapolítica*, número 9, volumen 3, enero-marzo, 1999.
- Cohen, Jean y Andrew Arato: “La sociedad civil y la teoría social”, en Alberto Olvera (coord.): *La sociedad civil de la teoría a la realidad*, El Colegio de México, México, 1999, pp.83-112.
- Cohen, Jean y Andrew Arato: *Sociedad civil y teoría política*, Fondo de Cultura Económica, México, 2001.
- Coleman, James: “Social Capital in the Creation of Human Capital”, en *The American Journal of Sociology*, Vol.94, Supplement: Organizations and Institutions: Sociological and Economical Approaches to the Analysis of Social Structure, The University of Chicago Press, 1988, pp.S95-S120.

- Comaroff, John L. & Jean Comaroff (eds.): *Civil society and the political imagination in Africa: Critical perspectives*, The University of Chicago Press, Chicago, 1999.
- Córdova, Arnaldo: “La concepción del Estado en México”, en Pablo González Casanova (coordinador): *El Estado en América Latina*, Siglo Veintiuno Editores-UNU, México, 1990, p.542-565.
- Cortina, Adela: *Alianza y contrato. Política, ética y religión*, Editorial Trotta, Madrid, 2001.
- Cosío Villegas, Daniel: *El sistema político mexicano*, Joaquín Mortiz, México, 1982.
- Crane, Diana: “Social structure in a group of scientists: A test of the Invisible College Hypothesis”, en *American Social Review*, American Sociological Association, Vol.34, No.3, June, 1969, pp.335-352.
- Diamond, Larry: “Repensar la sociedad civil”, en *Metapolítica*, Número 2, volumen 1, abril-junio, México, 1997.
- Fernández, Paulina y Luisa Béjar: “La década de los sesenta”, en VVAA: *Evolución del Estado Mexicano: Consolidación (1940-1983)*, Ediciones El Caballito, México, 1993, pp.109-158.
- Fernández Christlieb, Fátima: “¿Cómo se constituyó Televisa en un poder fáctico?”, en *Nexos*, número 352, México, abril, 2007.
- Fowler, Alan: “Conferencia inaugural”. Conferencia presentada en el II Seminario Anual de Investigación sobre el Tercer Sector en México, bajo la temática “*Desarrollo y Tercer Sector*”. Celebrado en las instalaciones de El Colegio Mexiquense, Zinacantepec, Estado de México, 30 y 31 de octubre de 2002.
- Granovetter, Mark: “The strength of weak ties”, en *The American Journal of Sociology*, The University of Chicago Press, Vol.78, No.6, May, 1973, pp.1360-1380.
- Greaves Lainé, Patricia: “La responsabilidad social empresarial como objeto de estudio”, ponencia dictada en el II Seminario Anual de Investigación sobre el Tercer Sector en México, bajo la temática: *Desarrollo y tercer sector*. Celebrado en el Colegio Mexiquense, AC, Zinacantepec, Estado de México, 30 y 31 de octubre de 2002.
- Guadarrama, Gloria: “Procesos de articulación de vínculos entre el Estado y organizaciones civiles: El caso de la asistencia social en el Estado de México”, *Documentos de*

- Investigación*, número 50, El Colegio Mexiquense, Zinacantepec, Estado de México, 2000.
- Guadarrama, Rocío: “Los inicios de la estabilización”, en *VVAA: Evolución del Estado Mexicano: Consolidación (1940-1983)*, Ediciones El Caballito, México, 1993, pp.91-108.
- Guajardo, Marcela: “Aportes recientes de la investigación al conocimiento del Tercer Sector en América Latina”, en *Umbral XXI*, Número Especial 1, Universidad Iberoamericana, México, Marzo, 1995, pp.27-35.
- Guzmán, Melania: “Retos en la profesionalización del Tercer Sector”, en el V Seminario Anual de Investigación sobre el Tercer Sector en México, bajo la temática: *Fortalecimiento de la sociedad civil en México: ¿avance o retroceso?* Celebrado en la Universidad Iberoamericana, Ciudad de México, ponencia dictada el 19 de octubre de 2005.
- Habermas, Jürgen: *Problemas de legitimación en el capitalismo tardío*, Amorrortu Editores, Buenos Aires, 1991.
- Habermas, Jürgen: *Teoría de la acción comunicativa* (2 tomos), Taurus, Madrid, 2002.
- Hanneman, Robert: *Introducción a los métodos del análisis de redes sociales*, Universidad de California Riverside, 2000.
- Knight, Alan: “Cultura política y caciquismo”, en *Letras Libres*, año II, número 24, México, diciembre, 2000, pp.16-20.
- Krauze, Enrique: *La presidencia imperial*, Tusquets Editores, México, 1997.
- Krauze, Enrique: *La historia cuenta*, Tusquets Editores, México, 1998.
- Lechner, Norbert: “El capital social como problema cultural”, en *Revista Mexicana de Sociología*, volumen 64, número 2, abril-julio, México, 2002, pp.91-109.
- Lendo, Tomislav: “El Fondo de Coinversión Social: Instrumento de corresponsabilidad Gobierno-ONG's”, en *El Tercer Sector: Reflexiones y Perspectivas*, Número 1, Secretaría de Gobernación, México, 2000, pp.11-15.
- Lewellen, Ted: *Introducción a la antropología política*, Ediciones Bellaterra, Barcelona, 1985.
- Leyva, Xóchitl: *Poder y desarrollo regional*, El Colegio de Michoacán-CIESAS, México, 1993.

- Lomnitz, Larissa: *Cómo sobreviven los marginados*, Siglo veintiuno editores, México, 1989.
- Lomnitz, Larissa: *Redes sociales, cultura y poder: Ensayos de antropología latinoamericana*, Grupo Editorial Miguel Ángel Porrúa-Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, México, 1994.
- López, Patricia y Rodolfo de la Torre: “Capital social y pobreza”, en el III Seminario Anual de Investigación sobre el Tercer Sector en México, bajo la temática: *Participación, institucionalidad y capital social*. Celebrado en el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, Ciudad de México, ponencia dictada el 26 de septiembre de 2003.
- March, James y Johan Olsen: *El redescubrimiento de las instituciones*, Fondo de Cultura Económica, México, 1997.
- Martínez, Alejandro Natal: “El tercer sector en México como espacio de alianzas estratégicas para el desarrollo”. Conferencia presentada en el II Seminario Anual de Investigación sobre el Tercer Sector en México, bajo la temática “*Desarrollo y Tercer Sector*”. Celebrado en las instalaciones de El Colegio Mexiquense, Zinacantepec, Estado de México, 30 y 31 de octubre de 2002.
- Martínez, Alejandro Natal y Nuno Da Silva Themudo: “Las ONGs, un mundo de diversidad: Diferencias en desafíos organizacionales”, en *Convergencia*, Año III, Número 10-11, Universidad Autónoma del Estado de México, Toluca, Estado de México, 1996, pp.241-270.
- Martínez, Alejandro Natal, Patricia Greaves y Sergio García: *Recursos privados para fines públicos: Las instituciones donantes mexicanas*. Centro Mexicano para la Filantropía-The Synergos Institute-El Colegio Mexiquense, México, 2002.
- Mayer, Adrian: “La importancia de los cuasi-grupos en el estudio de las sociedades complejas”, en Eric Wolf, J. Clyde Mitchell, Joe Loudon, Adrian Mayer y Ronald Frankenberg (compilación de Michael Banton): *Antropología social de las sociedades complejas*, Alianza Editorial, Madrid, 1990, pp.108-133.
- Medin, Tzvi: “El laberinto de la mexicanidad en el sexenio de Miguel Alemán”, en *La Jornada Semanal*, México, núm.175, 18 de octubre, 1992, pp.16-25.
- Méndez, J. et. al: *Sociología de las organizaciones*, McGraw-Hill, México, 1987.

- Méndez Martínez, José Luis: “El Tercer Sector y las organizaciones civiles en México. Evolución reciente y perspectivas”, en *Sociedad Civil, Análisis y Debates, Perfiles de la sociedad civil en México*, número 1, volumen II, Foro de Apoyo Mutuo-DEMOS-Instituto de Análisis y Propuestas Sociales, México, 1997, pp.103-124.
- Méndez Martínez, José Luis: “Problemática de las organizaciones civiles en México y agenda de investigación”, en Manuel Canto (coordinador): *De lo cívico a lo público. Una discusión de las organizaciones civiles*, Centro de Estudios Sociales y Culturales Antonio de Montesinos, México, 1998, pp.25-40.
- Merino, Mauricio: “Notas sobre el nuevo institucionalismo y política pública”. Ponencia presentada el 24 de mayo de 2004, en el Diplomado: *Definiciones, desafíos y oportunidades del servicio profesional de carrera*, organizado por el Centro de Investigación y Docencia Económica (CIDE), México, 2004.
- Merino, Mauricio: “Otro poder fáctico”, en *El Universal*, México, 1 de agosto, 2007.
- Meyer, Lorenzo: “El presidencialismo. Del populismo al neoliberalismo”, en *Revista Mexicana de Sociología*, IIS-UNAM, México, año LV, núm.2, abril-junio, 1993, pp.57-81.
- Meyer, Lorenzo: “Los caciques: Ayer, hoy ¿y mañana?”, *Letras Libres*, año II, número 24, México, diciembre, 2000, pp.36-40.
- Meyer, Lorenzo y José Luis Reyna: “México, el sistema y sus partidos: Entre el autoritarismo y la democracia”, en Lorenzo Meyer y José Luis Reyna (coordinadores): *Los sistemas políticos en América Latina*, Siglo Veintiuno Editores-UNU, México, 1989, pp.305-328.
- Mitchell, Clyde: “Social networks”, en *Annual Review of Anthropology*, Vol.3, Annual Reviews, 1974, pp.279-299.
- Mochi Alemán, Prudencio: *Las organizaciones de la sociedad civil y las ciencias sociales. Su configuración en América Latina*, Documentos de discusión sobre el tercer sector, número 16, El Colegio Mexiquense, AC, Zinacantepec, México, 2001.
- Nicholas, Ralph: *Sistemas políticos faccionales segmentarios*, Universidad del Estado de Michigan, s/f.
- North, Douglas: *Institutions, institutional change and economic performance*, Cambridge, University Press, Cambridge, 1990.

- Olson, Mancur: *La lógica de la acción colectiva. Bienes Públicos y la Teoría de Grupos*, Limusa Editores, México, 1992.
- Olvera, Alberto: “El concepto de sociedad civil en una perspectiva habermasiana: hacia un nuevo proyecto de democratización”, en *Sociedad Civil, Análisis y Debates*, Conceptos sobre sociedad civil, número 1, volumen I, Ed. Foro de Apoyo Mutuo (FAM)/Demos/Instituto de Análisis y Propuestas Sociales, México, 1996, pp.31-44.
- Olvera, Alberto: “Problemas conceptuales en el estudio de las organizaciones civiles: de la sociedad civil al tercer sector”, en Manuel Canto (coordinador): *De lo cívico a lo público. Una discusión de las organizaciones civiles*, Centro de Estudios Sociales y Culturales Antonio de Montesinos, México, 1998, pp.117-145.
- Olvera, Alberto: “Representaciones e ideología de los organismos civiles en México: Crítica de la selectividad y rescate del sentido de la idea de sociedad civil”. Ponencia dictada en el seminario *Las organizaciones civiles en México*, organizado por el CEEICH-Universidad Nacional Autónoma de México y llevado a cabo en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, México, 28 y 29 de agosto de 2000.
- Olvera, Alberto: *Sociedad civil, gobernabilidad democrática, espacios públicos y democratización: Los contornos de un proyecto*. Universidad Veracruzana, México, 2001.
- Olvera, Alberto: “El desarrollo de la sociedad civil en México en el siglo XX”, en Delia Montero y Clara Inés Charry (compiladoras): *Globalización y sociedad civil en las Américas. ¿Es posible una convivencia conjunta?*, UAMI-Casa Juan Pablos, México, 2004, pp.149-180.
- Olvera, Alberto: “Notas sobre la participación ciudadana desde la óptica de las OSC”, en Laura Breña (coordinadora): *Agenda Ciudadana de Políticas Públicas para el Fortalecimiento de la Sociedad Civil*, Incide Social, México, 2007, pp.23-43.
- Orozco Ramírez, Marcela: “Las alianzas estratégicas como una alternativa de responsabilidad social empresarial”, ponencia dictada en el II Seminario Anual de Investigación sobre el Tercer Sector en México, bajo la temática: *Desarrollo y*

- tercer sector*. Celebrado en el Colegio Mexiquense, AC, Zinacantepec, Estado de México, 30 y 31 de octubre de 2002.
- Pansters, Will: “El caciquismo en México. Algunas propuestas conceptuales”, en *Metapolítica*, número 62, noviembre-diciembre, México, 2008, pp.43-51.
- Peña, Guillermo de la: “Poder local, poder regional: Perspectivas socio-antropológicas”, en Jorge Padua y Alain Vannep (coordinadores): *Poder local, poder regional*, El Colegio de México-CEMCA, México, 1993, pp.27-56
- Perales, Eugenia: “La institucionalización de las OSC: como una alternativa para generar capital social en Tamaulipas”, en el III Seminario Anual de Investigación sobre el Tercer Sector en México, bajo la temática: *Participación, institucionalidad y capital social*. Celebrado en el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, Ciudad de México, ponencia dictada el 25 de septiembre de 2003.
- Pérez Fernández, Germán: “La llegada de Adolfo Ruiz Cortines al poder”, en VVAA: *Evolución del Estado Mexicano: Consolidación (1940-1983)*, Ediciones El Caballito, México, 1993, pp.59-89.
- Peschard, Jacqueline: “El fin del sistema de partido hegemónico”, en *Revista Mexicana de Sociología*, IIS-UNAM, México, año LV, núm.2, abril-junio, 1993, pp.97-117.
- Peschard, Jacqueline, Cristina Puga y Ricardo Tirado: “De Ávila Camacho a Miguel Alemán”, en VVAA: *Evolución del Estado Mexicano: Consolidación (1940-1983)*, Ediciones El Caballito, México, 1993, pp.19-58.
- Portocarrero, Felipe: “Capital social: genealogía de un concepto”, en el III Seminario Anual de Investigación sobre el Tercer Sector en México, bajo la temática: *Participación, institucionalidad y capital social*. Celebrado en el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, Ciudad de México, ponencia dictada el 26 de septiembre de 2003.
- Powell, W y Paul DiMaggio: *The new institutionalism in organizational analysis*, The University of Chicago Press, Chicago, 1991.
- Putnam, Robert: *Making democracy work*, Princeton University Press, New Jersey, 1993.
- Putnam, Robert: “Community Engagement in a Changing America”, en el IV Seminario Anual de Investigación sobre el Tercer Sector en México, bajo la temática: *Sociedad Civil en México: Identidad y retos en un entorno global*. Celebrado en la

- Universidad Anáhuac, Lomas Verdes, Huixquilucan, Estado de México, ponencia dictada el 19 de octubre de 2004.
- Rabotnikof, Nora: “La caracterización de la sociedad civil. Perspectiva de los bancos multilaterales de desarrollo”, en *Perfiles latinoamericanos*, número 15, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, México, diciembre, 1999, pp.27-46.
- Radcliffe-Brown, Alfred Reginald: *Estructura y función en la sociedad primitiva*, Ediciones Península, Barcelona, 1974.
- Revilla, Marisa: “Zona peatonal. Las ONG como mecanismos de participación política”, en Marisa Revilla (editora): *Las ONG y la política. Detalles de una relación*, Ediciones Istmo, Madrid, 2002, pp.15-65.
- Reygadas, Rafael: *Abriendo Veredas. Iniciativas públicas y sociales de las redes de organizaciones civiles*, Convergencia de Organismos Civiles por la Democracia, México, 2005.
- Ritzer, George: *Teoría sociológica contemporánea*, McGraw-Hill, México, 1992.
- Rodríguez Zepeda, Jesús: *Estado de derecho y democracia*, IFE, México, 1996.
- Romero, Jorge Javier: *La democracia y sus instituciones*, IFE, México, 1998.
- Salazar, Luis y José Woldenberg: *Principios y valores de la democracia*, IFE, México, 1997.
- Salmerón Castro, Fernando: “Caciques. Una revisión teórica sobre el control político local”, en *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, México, vol.XXX, número 117-118, julio-diciembre, 1984, pp.107-141.
- Sánchez Torres-Esqueda, Gerardo, et. al: “Una alternativa para el desarrollo regional”, en el IV Seminario Anual de Investigación sobre el Tercer Sector en México, bajo la temática: *Sociedad Civil en México: Identidad y retos en un entorno global*. Celebrado en la Universidad Anáhuac, Lomas Verdes, Huixquilucan, Estado de México, ponencia dictada el 20 de octubre de 2004.
- Schmitter, Philippe C. y Terry Lynn: “Qué es... y qué no es la democracia”, en Larry Diamond y Marc F. Plattner (compiladores): *El resurgimiento global de la democracia*, IIS-UNAM, México, 1996, pp.37-49.

- Serrano, Maite: “Las ONGD en la encrucijada: Del Estado de Bienestar a la franquicia del Estado”, en Marisa Revilla (editora): *Las ONG y la política. Detalles de una relación*, Ediciones Istmo, Madrid, 2002, pp.66-94.
- Service, Elman: *Los orígenes del Estado y de la civilización. El proceso de la evolución cultural*, Alianza Editorial, Madrid, 1984.
- Sluzki, Carlos: *La red social. Frontera de la práctica sistémica*, Editorial Gedisa, Barcelona, 1998.
- Smelser, Neil: *Teoría del comportamiento colectivo*, FCE, México, 1989.
- Swartz, Marc: “Introduction”, en *Local level politics. Social and cultural perspectives*, University of London Press, London, 1969, pp.1-45.
- Swartz, Marc: “Processual and structural approaches in political anthropology: A commentary”, en *Canadian Journal of African Studies*, Vol.3, No.1, Canadian Association of African Studies, winter, 1969, pp.53-59.
- Swartz, Marc, Victor Turner y Arthur Tuden: “Antropología política: una introducción”, en *Alteridades*, Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa, año 4, número 8, México, 1994, pp.101-126.
- Tarrés, María Luisa: “Las organizaciones del movimiento de mujeres en la reforma política”, en Alberto Olvera (coord.): *La sociedad civil de la teoría a la realidad*, El Colegio de México, México, 1999, pp.217-257.
- Thoden Van Velsen, H.U.E., “Introducción”, en *Las Coaliciones y Análisis de Redes Sociales*. s/e, s/f.
- Torres Aburto, Alonso: “Voracidad de un poder fáctico: Grupo Salinas”, en *La Jornada*, México, 18 de marzo, 2009.
- Touraine, Alain: *Producción de la sociedad*, UNAM-IFAL, México, 1995.
- Valdés Castellano, Guillermo: “Algunos aspectos para entender la filantropía mexicana”, en Manuel Canto (coordinador): *De lo cívico a lo público. Una discusión de las organizaciones civiles*, Centro de Estudios Sociales y Culturales Antonio de Montesinos, México, 1998, pp.65-77.
- Valdés Ugalde, Francisco: “Concepto y estrategia de la ‘Reforma del Estado’”, en *Revista Mexicana de Sociología*, IIS-UNAM, México, año LV, núm.2, abril-junio, 1993, pp.315-338.

- Velázquez, Laura: “La evaluación del proceso formativo desde la perspectiva de las organizaciones civiles”, en el V Seminario Anual de Investigación sobre el Tercer Sector en México, bajo la temática: *Fortalecimiento de la sociedad civil en México: ¿avance o retroceso?* Celebrado en la Universidad Iberoamericana, Ciudad de México, ponencia dictada el 19 de octubre de 2005.
- Verduzco, Gustavo: *Organizaciones civiles no lucrativas: visión de su trayectoria en México*, El Colegio de México-Centro Mexicano para la Filantropía, México, 2003.
- Verduzco, Gustavo, Regina List y Lester Salamon: “México”, en Lester Salamon, Helmut Anheier, Regina List, Stefan Toepler, Wojciech Sokolowski y colaboradores: *La sociedad civil global. Las dimensiones del sector no lucrativo. Proyecto de estudio comparativo del sector no lucrativo de la Universidad Johns Hopkins*, Johns Hopkins Center for Civil Society Studies-Fundación BBVA, Bilbao, 1999, pp.517-533.
- Villalobos, Jorge: “Las organizaciones de la sociedad en México: visión general”. Ponencia presentada el 30 de junio de 2000, en el Diplomado: *Organización y desarrollo de Instituciones No Lucrativas*, organizado por el Instituto Nacional de Desarrollo Social (INDESOL) y el Instituto Nacional de Administración Pública, AC (INAP). Celebrado en las instalaciones del INAP, México, DF, del 28 de junio al 13 de octubre de 2000.
- Villegas, Ernesto: “Un modelo de vinculación y sus efectos en la profesionalización”, en el IV Seminario Anual de Investigación sobre el Tercer Sector en México, bajo la temática: *Sociedad Civil en México: Identidad y retos en un entorno global*. Celebrado en la Universidad Anáhuac, Lomas Verdes, Huixquilucan, Estado de México, ponencia dictada el 20 de octubre de 2004.
- Weber, Max: *Economía y Sociedad*, FCE, México, 1992.
- Wellman, Barry: “Network analysis: Some basic principles”, en *Sociological Theory*, Vol.1, American Sociological Association, 1983, pp.155-200.
- Woldenberg, José: “Estados y partidos: una periodización”, en *Revista Mexicana de Sociología*, IIS-UNAM, México, año LV, núm.2, abril-junio, 1993, pp.83-95.

- Woldenberg, José y Mario Huacuja: “El sexenio de Luis Echeverría”, en *VVAA: Evolución del Estado Mexicano: Consolidación (1940-1983)*, Ediciones El Caballito, México, 1993, pp.159-188.
- Wolf, Eric: “Relaciones de parentesco, de amistad y de patronazgo en las sociedades complejas”, en Eric Wolf, J. Clyde Mitchell, Joe Loudon, Adrian Mayer y Ronald Frankenberg (compilación de Michael Banton): *Antropología social de las sociedades complejas*, Alianza Editorial, Madrid, 1990, pp.19-39.
- Zarco, Carlos: “El Tercer Sector en México. Hacia una agenda de investigación”, en *Umbral XXI*, número especial 1, Universidad Iberoamericana, México, Marzo, 1995.

ARTÍCULOS Y DOCUMENTOS OFICIALES: ECOMUNIDADES

- Agenda Ciudadana. *Propuestas Ciudadanas para introducir la movilidad urbana sustentable en el Distrito Federal*, 2004, documento consultado el 28 de septiembre de 2007 en www.presenciaciudadana.org.mx/medio/transporte/firmantes.htm
- “Breve panorama sobre el agua en México: Política, cambios legales y cambios institucionales”, documento consultado el 28 de septiembre de 2007 en http://comda.org.mx/documentos/resumen_documento_Gerold.htm
- Castro Soto, Gustavo: “La Coca Cola en México, el agua tiembla”, en *Cuenta Gotas*, Órgano de Información y Vinculación, CIEPAC, Boletín número 6, 11 de febrero de 2006.
- “Crea la SEMARNAT la Coordinación de la Cuenca del Valle de México”, documento consultado el 5 de octubre de 2007 en www.eco2site.com/News/Diciembre/mexico-semarnat.asp
- Ecomunidades. *Red Ecologista Autónoma de la Cuenca de México*, Proyecto Nueva Época, Documentos y Estatutos, México, Junio, 2005.

- Ecomunidades: “Trasvase del Cutzamala-México”, documento presentado en la audiencia pública del Tribunal Latinoamericano del Agua, Ciudad de México, 18 de marzo de 2006.
- Gota a Gota: Inauguración del IV Foro Mundial del Agua*, Boletín Informativo, Presencia Ciudadana Mexicana, AC, viernes 17 de marzo de 2006.
- Gota a Gota: Inicia Foro Alternativo en Defensa del Agua*, Boletín Informativo, Presencia Ciudadana Mexicana, AC, sábado 18 de marzo de 2006.
- Secretariado del *IV Foro Mundial del Agua: Acciones locales para un reto global*, World Water Council, Comisión Nacional del Agua, Boletín Informativo, Ciudad de México, marzo 16 a 22 de 2006.
- Tribunal Latinoamericano del Agua: “Programa Oficial de Actividades”, Audiencia Regional Ciudad de México, del 13 al 20 de marzo de 2006.
- Valencia Mulkay, Miguel: “El proyecto institucional del transporte urbano, un gran obstáculo para la sustentabilidad de la Ciudad de México”, 25 de agosto de 2003, documento consultado el 28 de septiembre de 2007 en <http://baltazardc.tripod.com.mx/baltazar/id30.html>
- Valencia Mulkay, Miguel: “¡Para crear la ley de la movilidad urbana del DF!”, Carta dirigida a la diputada Martha Delgado, Vicepresidenta de la Comisión Ejecutiva del Transporte de la Asamblea Legislativa del Distrito Federal, 12 de octubre de 2004.
- Valencia Mulkay, Miguel: “El agua es sagrada”, *Tercera declaración: Hacia otra visión del agua*, Ecomunidades, México, 5 de junio de 2005.
- Valencia Mulkay, Miguel: “Pensando en el ecologismo”, 14 de junio de 2005, documento consultado el 28 de septiembre de 2007 en www.correoambiental.com/noticia.php?id_articulo=603
- Valencia Mulkay, Miguel: “El WC o La muerte de las aguas”, *Cuarta declaración: Hacia otra visión del agua*, Ecomunidades, México, 15 de agosto de 2005.
- Valencia Mulkay, Miguel: “Agua para el desarrollo: garantía de destrucción ecológica local y global, de descomposición social”, *Quinta declaración: Hacia otra visión del agua*, Ecomunidades, México, 6 de octubre de 2005.
- Valencia Mulkay, Miguel: “Hacia otra visión del agua”, México, 5 de febrero de 2006.

Valencia Mulkay, Miguel: “Hacia otra política del agua en México”, México, 6 de marzo de 2006.

Valencia Mulkay, Miguel: “Hacia otra política del agua en los países en desarrollo”, México, 18 de marzo de 2006.

Valencia Mulkay, Miguel: *Informe de Actividades*, Representante del sector ONG del Distrito Federal 2004-2007 ante el Consejo Consultivo para el Desarrollo Sustentable de la Región Centro de la SEMARNAT, México, 3 de octubre de 2006.

ARTÍCULOS Y DOCUMENTOS OFICIALES: CES/CIA

Bartra, Armando: *El nuevo movimiento campesino mexicano*, documento consultado el 7 de junio de 2007 en www.uom.edu.mx/trabajadores/45bartra.htm

Centro de Estudios Sociales Prometeo: “Programa de capacitación en la prevención de la farmacodependencia en el municipio de Chimalhuacán, Estado de México”, documento elaborado en junio de 1999.

“Crea el gobierno organización campesina”, *El Universal*, 12 de junio de 2004, artículo consultado el 12 de julio de 2007 en <http://noticias.vanguardia.com.mx/showdetail.cfm/376846/Crea-el-Gobierno-organizaci%C3%B3n-campesina/>

García, Sergio (coordinador): *Fondos federales para apoyar proyectos de las organizaciones de la sociedad civil*, CEMEFI, México, 2003.

Granados Chapa, Miguel Ángel: “Los mismos de siempre”, *Reforma*, 11 de septiembre de 2006, s/p.

Hernández López, Julio: “Astillero”, *La Jornada*, artículo consultado el 12 de julio de 2007 en <http://www.pa.gob.mx/Noticias/2004/junio/061404.htm#arriba>

Herrera Beltrán, Claudia: “Desoye Felipe Calderón llamados a deslindarse de las mafias panistas”, *La Jornada*, 22 de febrero de 2006, artículo consultado el 10 de julio de 2007 en <http://www.jornada.unam.mx/2006/02/22/010n1pol.php>

- “La corresponsabilidad entre productores y gobierno será el nuevo rostro del campo: Alberto Cárdenas”, 19 de diciembre de 2006, documento consultado el 12 de julio de 2007 en http://agrointernet.com/index.php?option=com_content&task=view&id=969&Itemid=65
- Mellado, Lesly: “Panistas y yunquistas se benefician con FONAES, denuncian productores y empresarios poblanos”, *La Jornada de oriente*, 11 de abril de 2006, artículo consultado el 12 de julio de 2007 en <http://www.lajornadadeoriente.com.mx/imprimir.php?fecha=20060411¬a=pol2-05.php&seccion=p>
- Peraza, Noel: “Dispuesto UNIMOSS a apoyar a diversos sectores empresariales de la entidad”, documento consultado el 1 agosto de 2007 en <http://www.visionaldia.com/290307/politica03.html>
- Pérez, Matilde: “Niega UNIMOSS ser organización de Acción Nacional”, *La Jornada*, 4 de junio de 2007, documento consultado el 12 de julio de 2007 en <http://www.jornada.unam.mx/2007/06/04/index.php?section=sociedad&article=045n1soc&partner=rss>
- Reyes, Óscar: “Aprovecha PAN programas federales en busca del ‘voto verde’ en el bajío”, documento consultado el 1 de agosto de 2007 en <http://www.uaq.mx/fcps/tribuna/369/pol03.htm>

ARTÍCULOS Y DOCUMENTOS OFICIALES: UNORCA

- Bartra, Armando: “Las guerras del ogro”, documento consultado el 7 de junio de 2007 en www.ezln.org/revistachiapas/No.16
- Correa, Guillermo: “Líderes y funcionarios allanan el camino. El ejido sobrevive de nombre, pero se acerca a la privatización”, en *Proceso*, México, 4 de noviembre de 1991.

- Correa, Guillermo: “La ‘contrarreforma agraria’, en marcha. Acción que propiciará el resurgimiento del latifundio: líderes campesinos”, en *Proceso*, México, 11 de noviembre de 1991.
- Correa, Guillermo: “Entre 15 millones de campesinos, riesgo de desocupación masiva. La riqueza y superioridad técnica de Estados Unidos y Canadá, amenazas para los principales cultivos mexicanos”, en *Proceso*, México, 6 de enero de 1992.
- Correa, Guillermo: “Grupos de campesinos reclaman respeto e impugnan a su líder”, en *Proceso*, México, 2 de marzo de 1992.
- Correa, Guillermo: “Hugo Andrés Araujo verdugo de su propia central”, en *Proceso*, México, 22 de febrero de 1993.
- Correa, Guillermo: “Relato del jesuita Mardonio Morales, quien teme que, con la represión, destruyan la obra del obispo Samuel Ruiz”, en *Proceso*, México, 13 de septiembre de 1993.
- Correa, Guillermo y Salvador Corro: “Manifiesto de apoyo, que los firmantes no conocían. Organizaciones agrarias se declaran en lucha contra las reformas al artículo 27”, en *Proceso*, México, 9 de diciembre de 1991.
- Correa, Guillermo y Salvador Corro: “Renato Gazmuri ideó la reforma al 27; su contrato con Hank, vigente”, en *Proceso*, México, 8 de marzo de 1993.
- Correa, Guillermo y Gerardo Galarza: “Se olvidaron del PRI. Eli de Gortari, Heberto y Cuauhtémoc, todos contra todos”, en *Proceso*, México, 11 de enero de 1988.
- Correa, Guillermo y Antonio Jaquez: “La Laguna, ejemplo de la corrupción con que la CNC controla el campo”, en *Proceso*, México, 28 de noviembre de 1988.
- Cruz, Ángeles: “Ofrecen a la UNORCA 30 millones de pesos para varios proyectos productivos”, en *La Jornada*, México, 6 de octubre de 2006, p.15.
- “El PRI y la oposición de acuerdo: injustos los nuevos precios oficiales”, en *Proceso*, México, 17 de octubre de 1988.
- Hernández Navarro, Luis: “UNORCA: 20 años”, en *La Jornada*, México, 22 de marzo de 2005.
- Marín, Carlos: “Con sigilo futurista, organiza reuniones y adopta papeles protagónicos. Colosio maniobra con Procampo y se adelanta en la lucha por la sucesión presidencial”, en *Proceso*, México, 18 de octubre de 1993.

Minuta de la Coordinadora Nacional de la UNORCA, celebrada del 7 al 9 de enero de 2005.

Molina, Tania: “De la lucha campesina a la cosecha de votos”, en *La Jornada*, México, 5 de marzo de 2000.

Molina, Tania: “Rumbo a la cumbre en Cancún. Desde campesinos a punks, contra la OMC”, 4 de septiembre de 2003, documento consultado el 7 de junio de 2007 en www.lafogata.org/003latino/latino9/mex_desde.htm

Monge, Raúl: “El centro de derechos humanos de los dominicos: El expediente negro de este sexenio, nutrido de torturas, crímenes, secuestros”, en *Proceso*, México, 3 de septiembre de 1990.

Prieto, Guillermo: “La red”, en *El Sol de México*, 22 enero de 2003, p.5.

Vizcaíno, Roberto: “La historia detrás del mito”, 9 de mayo de 2006, consultado el 7 de junio de 2007 en www.lacrisis.com.mx

PÁGINAS: UNORCA

AgriCord: www.agricord.org

AMMOR: www.ammor.org.mx

UNORCA: www.unorca.org.mx

VIA CAMPESINA: www.viacampesina.org

OTROS DOCUMENTOS, CÓDIGOS Y LEYES

Código Civil para el Distrito Federal.

Definición de una Agenda Fiscal para el desarrollo de las Organizaciones de la Sociedad Civil en México, Incide Social, CEMEFI, ITAM, ICNL, México, 2007.

Donatarias autorizadas. Trámite para ser donataria autorizada. Obligaciones y beneficios. Sistema de Administración Tributaria, México, 2005.

Ley de Instituciones de Asistencia Privada para el Distrito Federal.

Ley Federal de Fomento a las Actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil.