



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO

**PROGRAMA DE MAESTRÍA Y DOCTORADO EN CIENCIAS
AGROPECUARIAS Y RECURSOS NATURALES**

**PAPEL Y CONTRIBUCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD
CIVIL EN LA GESTIÓN DEL DESARROLLO RURAL DE LOS MUNICIPIOS
DEL ESTADO DE MÉXICO**

TESIS

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE DOCTOR EN CIENCIAS AGROPECUARIAS
Y RECURSOS NATURALES**

PRESENTA

JUAN ANTONIO HERNÁNDEZ MARTÍNEZ

El Cerrillo, Piedras Blancas, Toluca, Estado de México, mayo 2014.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO

PROGRAMA DE MAESTRÍA Y DOCTORADO EN CIENCIAS
AGROPECUARIAS Y RECURSOS NATURALES

PAPEL Y CONTRIBUCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL
EN LA GESTIÓN DEL DESARROLLO RURAL DE LOS MUNICIPIOS DEL ESTADO
DE MÉXICO

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE DOCTOR EN CIENCIAS AGROPECUARIAS
Y RECURSOS NATURALES

PRESENTA

JUAN ANTONIO HERNÁNDEZ MARTÍNEZ

COMITÉ DE TUTORES

Dr. Francisco Herrera Tapia

Dra. Cristina Chávez Mejía

Dr. Alejandro Natal Martínez

El Cerrillo, Piedras Blancas, Toluca, Estado de México, mayo 2014.

DEDICATORIA

A mi buen Dios y Señor, por darme la bendición de cumplir con esta etapa de mi vida.

A mis mujeres: Mi esposa Estela y mis hijas Nydia y Paula, por su amor, apoyo y paciencia incondicional, las amo con todo mi corazón.

A mis padres Miguel Angel y Aurora, que en paz descansen, siempre estarán conmigo.

A mis papas suegros Ernesto y Tita, por su amor, amistad y apoyo en todo momento.

A mis hermanos Miguel, Graciela, Gabriel, Alejandro y Claudia, por su ejemplo y amistad.

A mis cuñados: Ernesto, Daniel, Janet y Lorena, por ser parte de mi familia.

A mis amigos y ex compañeros de la Fundación Mexicana para el Desarrollo Rural, A. C. (FMDR), y de la Central de Servicios para el Desarrollo del Estado de México, A. C. (SEDEMEX), con quienes compartí grandes momentos.

A Liz, Francisco y Hugolino, por todo lo que hemos construido juntos.

A mis amigos y compañeros del PESA FAO, por el privilegio de ser parte de tan importante equipo e institución.

A mis hermanos de Comunidad Cristiana Palabra de Gracia.

A la Iglesia y hermanos en Cristo en todo lugar.

RESUMEN

El presente trabajo es el resultado de una investigación cualitativa realizada a seis Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) del Estado de México, entre los años 2010 y 2012, analizando sus capacidades para implementar acciones de mejoramiento de las condiciones de vida de sus beneficiarios y beneficiarias, de acuerdo al papel y las formas de contribución reconocidas por la literatura. La hipótesis planteada fue que las OSC contribuyen significativamente en la gestión del desarrollo rural de los municipios y comunidades marginadas del Estado de México, al mejorar las condiciones de vida de sus familias. Para esto se consideraron las formas de contribución descritas por Clark (1997), buscando identificar la presencia y relevancia de cada una de estas con respecto a la efectividad de las OSC para implementar acciones de mejoramiento de las condiciones de vida de sus beneficiarios, como parte de su desempeño práctico y funcional, referido al conjunto de acciones que despliegan para cambiar el entorno donde operan. También se identificó el tipo de generación de OSC al que corresponden, de acuerdo a la clasificación de Korten (1987), quien en base a su estrategia de acción las clasifica en: 1) asistencialistas, 2) de desarrollo comunitario, y 3) de desarrollo regional o territorial, y esto a fin de identificar alguna relación entre el tipo de generación y el tipo de contribución observada. De los resultados obtenidos destacan como principales contribuciones la capacidad para innovar e investigar, el liderazgo de sus fundadoras y la estrategia de gestión implementada, definiendo esta última como la forma o metodología utilizada por las OSC para generar valor agregado a cada beneficiario o comunidad participante. Con respecto a la clasificación de Korten (1987), una OSC resultó ser de primera generación, cuatro de segunda generación, y una de tercera generación. Todas las organizaciones investigadas coincidieron en que su principal restricción es la falta de financiamiento.

Palabras clave: Organizaciones de la sociedad civil, pobreza, capacidades, estrategia de gestión, liderazgo.

ABSTRACT

This work is the result of a qualitative research on six of Civil Society Organizations (CSOs) in the State of Mexico, between 2010 and 2012, analyzing their capacity to implement actions to improve the living conditions of the beneficiaries and beneficiaries, according to the role and contribution recognized forms of literature. The hypothesis was that CSOs contribute significantly to the management of rural development of marginalized communities and municipalities of the State of Mexico, to improve the living conditions of their families. To this were considered forms of contribution described by Clark (1997), seeking to identify the presence and relevance of each of these with respect to the effectiveness of CSOs to implement actions to improve the living conditions of the beneficiaries, as part its practical and functional performance, based on the set of actions that unfold to change the environment in which they operate. The type of generation that are OSC, according to the classification of Korten (1987), who based his strategy classifies them into action was also identified: 1) handout, 2) community development, and 3) of regional or territorial development, and this in order to identify any relationship between the type of generation and observed the type of contribution. From the results stand out as major contributions the ability to innovate and investigate the leadership of its founder and management strategy implemented by defining the latter as the form and methodology used by CSOs to generate added value to each beneficiary or participant community. With respect to the classification of Korten (1987), turned out to be a CSO first generation, four second generation and third generation. All organizations surveyed agreed that their main constraint is the lack of funding.

Keywords: civil society organizations, poverty, skills, strategy, management, leadership.

AGRADECIMIENTOS

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), por su programa de apoyo y estímulos para estudios de posgrado de excelencia en nuestro país, sin el cual no hubiera podido realizar mis estudios de doctorado.

A la Universidad Autónoma del Estado de México (UAEM), por el privilegio y orgullo de ser parte de la misma: por sus conocimientos, profesores, personal e infraestructura puesta a mi disposición.

Al Programa de Maestría y Doctorado en Ciencias Agropecuarias y Recursos Naturales y al ICAR (Instituto de Ciencias Agropecuarias y Rurales) de la UAEM, por darme la oportunidad de ser uno de sus alumnos.

A mis tutores académicos: Dr. Francisco Herrera Tapia, Dra. Cristina Chávez Mejía y Dr. Alejandro Natal Martínez; por su amistad, sabiduría, comprensión, apoyo y paciencia en todo momento.

A Lupita del Río de Alternare, A. C., a Leticia Serrano de Orfe, A. C., a Jeannette Arriola, de Promazahua, A. C., a Vicky García de Por un Mejor Santiago Oxtotitlán, A. C., a Carolina Nieto, de Saber para la Vida, A. C., y a Cristina Cepeda de Siembra, A. C., por todo su apoyo en la investigación realizada. Las admiro, sintiéndome comprometido con todo el trabajo que están realizando.

A la Dra. Norma Baca Tavira por su ánimo y apoyo para mis estudios de doctorado.

A mis amigos y compañeros del doctorado, con los cuales compartí uno de los mejores tiempos de mi vida. Que su talento y conocimiento sea utilizado para el engrandecimiento de nuestro país.

**PAPEL Y CONTRIBUCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD
CIVIL EN LA GESTIÓN DEL DESARROLLO RURAL DE LOS MUNICIPIOS
DEL ESTADO DE MÉXICO**

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA	4
RESUMEN	5
ABSTRACT	6
AGRADECIMIENTOS	7
INTRODUCCIÓN GENERAL	10
1. REVISIÓN DE LITERATURA	14
1.1. Pobreza rural	14
1.1.1. Principales características	14
1.1.2. Situación en México	18
1.1.3. Gestión del desarrollo rural	20
1.2. Organizaciones de la Sociedad Civil	22
1.2.1. Sociedad civil y organizaciones de la sociedad civil	22
1.2.2. Papel y formas de contribución	26
1.2.3. Presencia en México	28
1.2.4. Capacidades y desempeño OSC	30
2. JUSTIFICACIÓN	32
2.1. Hipótesis	32
2.2. Objetivo general y objetivos específicos	32
3. MATERIAL Y MÉTODO	34
4. RESULTADOS	37
4.1. Organizaciones civiles y desarrollo rural, un espacio de participación para las mujeres	42
4.2. El papel y la contribución de las organizaciones de la sociedad civil en la gestión del desarrollo rural en municipios	

marginados del Estado de México.....	72
4.3. Capacidades, liderazgos y estrategias de gestión. Aproximaciones al trabajo de organizaciones de la sociedad civil en zonas rurales del Estado de México.	93
5. DISCUSIÓN GENERAL	120
6. CONCLUSIONES GENERALES	124
7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	126

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Relación de OSC investigadas.....	36
Cuadro 2. Proyectos apoyados por el INDESOL.....	38

LISTA DE DIAGRAMAS Y GRÁFICAS

Diagrama 1. Clasificación de la Sociedad Civil.....	28
Gráfica 1. Incremento del número de OSC a partir de la promulgación de la LFFAROSC.....	31

INTRODUCCIÓN GENERAL

La pobreza se ha convertido en uno de los problemas y retos más importantes para el mundo contemporáneo, a tal punto que la Organización de las Naciones Unidas (ONU) ha establecido como uno de sus principales objetivos para el año 2015 la reducción de la pobreza a la mitad de su expresión¹, objetivo que de manera global se ha cumplido, por los números alcanzados por China, pero no así de manera particular para muchos países, no solo por las dimensiones que dicha pobreza comprende, sino sobre todo por las complejidades e implicaciones que su resolución involucran, demandando un mayor compromiso de los gobiernos y de la sociedad en su conjunto. Es por ello que la ONU y el Banco Mundial han reconocido que su proyección de reducción del número de personas en pobreza extrema para el 2015, de 883 millones a nivel global, no solo no será alcanzado, sino que aumentará, pudiendo estar cercano a los 1000 millones de personas, debido a la magnitud del problema y a la insuficiencia de las acciones realizadas (ONU, 2013).

Solo en México, de acuerdo al CONEVAL (Consejo Nacional de Evaluación de la Política del Sector Social)², del año 2010 al año 2012 la pobreza se incrementó de 52.8 a 53.3 millones de personas (el 45.5% de la población nacional), de las cuales 11.5 millones se encuentran en pobreza extrema o pobreza alimentaria, definida por el mismo CONEVAL como la incapacidad de las personas para obtener una canasta básica alimentaria, aun si se hiciera uso de todo el ingreso disponible en el hogar, estando la mitad de esta población en el medio rural, principalmente en comunidades de alta y muy alta marginación, de acuerdo a los criterios utilizados por el CONAPO (Consejo Nacional de Población), que considera indicadores de vivienda, ingresos, distribución territorial y educación.

¹. Disponible en: http://www.cinu.mx/minisitio/ODM8/los_8_objetivos_del_milenio/

². Disponible en <http://www.coneval.gob.mx/Paginas/principal.aspx>

Este aumento de la pobreza se ha asociado a la instauración de economías de libre mercado en los diferentes países, al constituirse a la oferta y a la demanda como los referentes para la prestación de los servicios públicos y privados, incluyéndose los de tipo social, con el consiguiente retiro del Estado como promotor del desarrollo. En México, es a partir de las reformas estructurales de los años ochenta cuando se da este viraje en la política económica, coincidiendo con el incremento de la pobreza, mayormente rural, debido al desmantelamiento de la infraestructura institucional que arropaba a los pequeños productores, dejándolos al margen de un mercado global inequitativo, para el cual no estaban preparados.

Es a partir de entonces que el país, para paliar los efectos de la pobreza, ha creado una serie de programas de atención a las poblaciones más afectadas por esta economía de libre mercado, mediante esquemas de asignación directa de recursos económicos, que si bien pudieran ser importantes por el monto que representan, han sido insuficientes al privilegiar el gasto más que la inversión, no atendiendo las causas estructurales que originan la pobreza, generando dependencia de la gente, vulnerando su dignidad y autonomía. Por otro lado, los modos de vida rural han tenido cambios significativos, hablándose de una nueva ruralidad (Grammont, 2010); caracterizada por los altos índices de migración, la feminización del campo, la prevalencia de adultos mayores, la descapitalización, el desánimo y el abandono de las actividades productivas, que han provocado la transformación de las comunidades de un patrón de producción a otro de consumo, con la problemática de descapitalización, desculturización y mal nutrición que ello implica.

Paralelo al aumento de la pobreza ha sido también la emergencia y aumento de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), sustituyendo o complementando al Estado en la prestación de los servicios sociales, tanto por su capacidad para llegar hasta donde las comunidades y personas en situación de pobreza se encuentran, como por su permanencia y trato personalizado, aspectos difíciles de lograr por los gobiernos. Es por ello que a partir de las conferencias de la Organización de las Naciones Unidas de los años noventa se le ha dado una importancia relevante al papel de las OSC en la lucha contra la pobreza, al

enfaticar que la organización y el empoderamiento de los pobres son fundamentales para el inicio y sostenibilidad de todo proceso de desarrollo (Ianni, 2005).

Una de las principales capacidades atribuidas a las OSC es la utilización de enfoques participativos de desarrollo, que les permiten animar e involucrar a las personas y sus comunidades en la gestión y toma de decisiones sobre desarrollo y asignación de recursos (Clark, 1997). No es suficiente el hacerles llegar programas y recursos que mejoren sus condiciones de vida, lo cual en si es un logro, sino también el contemplar procesos de animación, inclusión y participación de las personas en la identificación de sus limitaciones y soluciones, como parte fundamental de un proceso endógeno de desarrollo, que surge a partir de la conciencia crítica y la acción colectiva para transformar su realidad.

Sin embargo, no cualquier tipo de OSC puede realizar acciones de desarrollo comunitario por las complejidades y capacidades que ello requiere, marcándose una diferencia sustancial con respecto a las OSC de tipo relacional o asistenciales, que solo buscan dar respuesta en un aspecto puntual de las personas, sin comprometerse en su empoderamiento y organización, por las implicaciones de tiempo, recursos y estrategias mayores. De ahí que Korten (1987) defina tres tipos de generaciones en las OSC, de acuerdo a su estrategia de acción: 1) *Primera*: las que remedian las necesidades más inmediatas de la población mediante acciones directas como distribución de comida y brigadas de salud; llamadas asistenciales, 2) *Segunda*: las que generan la autoestima y capacidad para que los miembros de una comunidad obtengan beneficios aun después de que se les dio la ayuda, apoyando proyectos de desarrollo comunitario, y 3) *Tercera*: las que intentan crear una base nacional o regional para lograr la sustentabilidad del cambio en las comunidades, interactuando con una mayor cantidad de organizaciones públicas y privadas que controlan los recursos y las políticas de desarrollo, lo cual les hace necesaria la vinculación con el gobierno.

Bresser y Cunill (1998), mencionan que cuando se examina las alternativas que se presentan para reordenar la intervención estatal en términos del otorgamiento de los servicios públicos, se verifica que son tres las posibles formas de organizar tal suministro, involucrando externalidades positivas importantes y asegurando derechos sociales como la

provisión de servicios de salud y educación, la asistencia y previsión social, el medio ambiente, etc. La primera es la que realiza directamente el suministro a través de las instituciones estatales; la segunda es la que deja que el mercado regule la prestación de los servicios, minimizándose la presencia del Estado; y la tercera es la desestatización, modalidad mediante la cual el Estado financia las políticas sociales a través de instituciones públicas no pertenecientes al Estado ni a la esfera privada, como lo son las OSC, manteniendo el carácter público de dichos servicios. A esta última modalidad se le ha denominado “servicios públicos no estatales”.

Bajo este marco, y expuesto lo anterior, la hipótesis en la cual se fundamenta la presente investigación es: “que las OSC contribuyen significativamente en la gestión del desarrollo rural de los municipios y comunidades marginadas, al mejorar las condiciones de vida de sus familias”, siendo su principal justificación la aportación de información y conocimientos que coadyuven al crecimiento y desempeño de las OSC dedicadas al desarrollo de comunidades de alta y muy alta marginación, por la importancia que esto significa para un país con uno de los sectores no lucrativos más bajos del mundo (Verduzco, *et al*, 2001), no se diga dentro de este sector, el de las OSC dedicadas al desarrollo, cuyo porcentaje es mínimo con respecto al universo total de OSC. Y esto a manera de ofrecer información empírica que estimule al Estado a la contratación de las OSC para el otorgamiento de los servicios públicos bajo la modalidad de “servicios públicos no estatales”.

El documento está compuesto de cinco secciones. La primera consiste en la revisión de la literatura donde se abordan aspectos teóricos y metodológicos relacionados con la pobreza y las capacidades de las OSC. La segunda presenta la justificación, hipótesis y objetivos que guiaron la investigación. La tercera describe la metodología y las herramientas de investigación empleadas para la obtención de la información. La cuarta sección presenta los resultados de la investigación a través de dos capítulos de libro y un artículo científico. El primer capítulo de libro hace un análisis de las OSC como un espacio de participación para las mujeres, al observar que las seis OSC investigadas fueron fundadas y están siendo dirigidas por mujeres. El segundo capítulo de libro analiza de manera específica el papel y

la contribución que las OSC investigadas están haciendo a la gestión del desarrollo rural en municipios y comunidades marginadas del Estado de México. El artículo científico analiza el liderazgo y la estrategia de gestión de las OSC, como aspectos relevantes de sus capacidades para el desarrollo de comunidades rurales en situación de pobreza. La sección final del documento aborda la discusión general y las conclusiones del trabajo.

1. REVISIÓN DE LITERATURA

A continuación se explica, con base en una revisión de literatura, los conceptos teóricos sobre los cuales se ha apoyado y han sido guía de la presente investigación, referente a las capacidades de las organizaciones de la sociedad civil para mejorar las condiciones de vida de las familias en situación de pobreza, específicamente en comunidades y municipios marginados del Estado de México. La primera parte hace una revisión sobre las características de la pobreza rural, así como de las implicaciones y necesidades que presenta para su resolución, siendo fundamental la organización y empoderamiento de sus familias. Después de esto se abunda sobre las características, formas de contribución, capacidades y desempeño práctico y funcional de las organizaciones de la sociedad civil, considerando las estrategias de gestión de las OSC dentro del espacio público de la gestión del desarrollo rural.

1.1. Pobreza rural

1.1.1. Principales características

La pobreza y su magnitud se han constituido en uno de los problemas e indicadores de las grandes desigualdades que existen en el mundo, limitando no solamente el desarrollo de las familias afectadas, sino de los países y del mundo en general. Si bien esta condición pudiera representar beneficios para algunos en el corto plazo, no lo será en el mediano por las derivaciones e implicaciones asociadas a la misma. Aspectos como el cambio climático, la baja productividad agrícola, el encarecimiento de los alimentos, el deterioro de los recursos naturales, la escases de empleo y la precarización de los salarios, están teniendo un impacto cada vez mayor en la calidad de vida de las personas, tanto por la intensidad de

cada uno de ellos, como por su potenciación al asociarse con otros, comenzando a afectar a todo tipo de países y poblaciones, no solamente a las más vulnerables.

De ahí que organismos internacionales como la Organización de las Naciones Unidas (ONU) estén haciendo diferentes esfuerzos por incluir dentro de la agenda mundial la resolución de la pobreza y el hambre, estableciendo metas y acciones que en el tiempo puedan evaluar su grado de cumplimiento. Parte fundamental para el establecimiento de esta agenda fue la cumbre del milenio realizada en Nueva York en el año 2000, en la cual los principales líderes mundiales convinieron en establecer objetivos y metas mensurables, con plazos definidos, para combatir la pobreza, la hambruna, las enfermedades, el analfabetismo, la degradación del ambiente y la discriminación contra la mujer. Estos objetivos y metas, que constituyen la esencia del programa mundial, fueron denominados los "Objetivos de Desarrollo del Milenio".

Esta participación de los organismos internacionales ha generado un debate importante entre aquellos que opinan que dicha participación es un tipo de intervención disfrazada (neocolonialismo), con otros que piensan que realmente ha sido valiosa, no solamente por poner sobre la mesa el análisis y cuestionamiento de los grandes problemas mundiales, sino sobre todo por las acciones que se han emprendido a partir de ello. Una de las acciones más visible e importante ha sido el combate a la pobreza, siendo el primero de los objetivos de desarrollo del milenio, cuya meta de reducirla a la mitad para el año 2015 no será posible lograr (ONU, 2013), pero que sin embargo ha generado iniciativas que de alguna u otra forma están coadyuvando. Y ello no solamente por los cambios que de orden político y económico en muchos países se han generado, sino también por el grado de participación e involucramiento que la sociedad ha empezado a tener.

Este aspecto es muy importante de considerar, ya que la pobreza es un aspecto que rebasa las capacidades de los gobiernos para su resolución, siendo determinante la participación de la sociedad en su conjunto, tanto por las acciones que de manera directa pueda hacer, como por su influencia en los cambios institucionales que los países deben ejercer. Los mismos organismos internacionales han reconocido que la meta de reducir la pobreza a la mitad

para el año 2015 no solamente no se alcanzará, sino que crecerá de 883 a casi 1000 millones de personas, siendo importante entender las diferentes causas estructurales que la originan para poder enfrentarlas (ONU, 2013).

Definir pobreza, y consecuentemente sus formas de medición, es un tema de amplio debate, ya que para algunos está en función del nivel de ingresos de las personas, y para otros en función de la obtención de satisfactores (Boltvinik, 2004). Sin embargo, en lo que muchos concuerdan es que son dos aspectos los que la determinan: la falta de bienestar y la falta de autonomía. La salud y la autonomía son los componentes básicos que denotan necesidades universales, entendiendo salud como el estado de total bienestar físico, mental y social; y autonomía como la capacidad para plantear objetivos y estrategias convenientes a los intereses propios (Salvador, 2008).

Desde esta perspectiva, la pobreza es una negación de las oportunidades y las opciones básicas para el desarrollo humano, así como la ausencia de determinadas capacidades elementales para realizarse. Una persona es pobre cuando carece de oportunidades para obtener niveles mínimos aceptables de realización personal, lo que involucra aspectos físicos como: estar bien nutrido, tener buena salud y vivir de manera óptima; pero también logros sociales un tanto complejos, como poder intervenir en la vida comunitaria.

Son entonces las capacidades, ligadas a la autonomía de hombres y mujeres, lo que les permite tener la confianza suficiente en sí mismos para desear actuar y participar en la cultura y en la sociedad de la que forman parte, confluyendo ideas que permiten entenderla: a) la comprensión que las personas tienen de sí mismas, de su cultura y de lo que se espera que hagan; b) la capacidad psicológica para generar sus propias opciones, y c) las oportunidades objetivas favorables para asumir una acción o para dejar de hacerla, denotando aspectos eminentemente educativos, relacionados íntimamente con la educación formal (Dieterlen, 2004).

Es por ello que en los últimos años el desarrollo de las personas ha dejado de estar asociado solo a crecimiento económico, con el supuesto de que al crecer la economía de los países se

lograría el desarrollo de sus habitantes, hablándose ahora de un desarrollo humano, centrado en el fortalecimiento de las capacidades de las personas, para que a través de un análisis crítico de su realidad, y mediante la acción colectiva con otras personas en condiciones semejantes, caminen hacia su transformación. Para muchos esta dimensión del desarrollo implica trasladar la responsabilidad del desarrollo a las personas y no a sus gobiernos, dejando de lado aspectos estructurales que condicionan la pobreza.

Anteriormente, y durante mucho tiempo, el principal indicador del nivel de desarrollo fue la renta per cápita. Los cambios en esa renta fueron el indicador más importante de progreso en materia de desarrollo. El bienestar económico se sujetaba a la medida del dinero, surgiendo voces de científicos sociales que sostuvieron que esa idea de bienestar calculada en dinero resultaba limitada. Meghnad Desai, Amartya Sen y otros propusieron el índice de desarrollo humano (IDH). Cuando el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) lo hace suyo y lo incorpora en su Informe sobre desarrollo humano, inmediatamente se convierte en un indicador alternativo de desarrollo ampliamente aceptado. Pero es claro que tanto el IDH como el PIB (Producto Interno Bruto) per cápita no miden lo mismo; el primero mide el “nivel de capacidades humanas”, mientras que el segundo es un “indicador de utilidad, de bienestar personal o económico” (Griffin, 2001).

Bienestar y capacidades no son lo mismo. El IDH aspira a medir capacidades de las personas en el marco de las libertades que gozan; en tanto el PIB per cápita mide el disfrute subjetivo que se obtiene del consumo. Más que excluyentes, ambos resultan ser indicadores complementarios que aportan distinta información. El IDH se integra de cuatro aspectos: la esperanza de vida al nacer, las tasas de alfabetización adulta, la matriculación (educación primaria, secundaria y terciaria), y la renta real medida en términos de paridad del poder adquisitivo. En este índice la renta no se utiliza como indicador de bienestar personal, sino como un elemento potenciador de las capacidades humanas.

Es claro entonces que los indicadores de desarrollo humano consideran otros aspectos además de las capacidades ligadas a la autonomía de las personas, para los cuales es fundamental la participación del Estado a fin de crear las condiciones de salud, educación y

empleo que ello conlleva, pero que sin embargo siempre serán insuficientes, algunas de las veces por la limitación de los recursos, pero otras por la falta de interés o disposición para hacerlo. Por ello la importancia del fortalecimiento de las capacidades de las personas, a través de procesos educativos, que les permitan no solamente valorar y tomar decisiones hacia el mejoramiento de su realidad, sino para también hacer valer sus derechos y la rendición de cuentas de sus diferentes ordenes de gobierno.

1.1.2. Situación en México

En México, el número de personas pobres aumentó a más de 50 millones en los seis años recientes. Durante el periodo 1988-1994 del gobierno federal se manejó la cifra de 27 millones de pobres; para la siguiente administración (1994-2000), la cifra ascendió a 40 millones, en tanto que durante el periodo 2000-2006, la cifra oficial de pobres fue de 47 millones de personas, determinándose tres tipos de pobreza: alimentaria, de capacidades y patrimonial, conforme a los datos de la Encuesta Nacional de Ingreso-Gasto de los Hogares 2000. Así, en el rubro de pobreza alimentaria se ubicó al 24.2 por ciento del total de la población en ingresos menores a 15.4 y 20.9 pesos diarios por persona en zonas rurales y urbanas, respectivamente; en pobreza de capacidades al 31.9 por ciento de los mexicanos que cuentan con ingresos insuficientes para cubrir requerimientos de alimentación, educación y salud; y en pobreza patrimonial a 53.7 millones de mexicanos, esto es, quienes no cuentan con ingresos suficientes para cubrir vestido, calzado, vivienda y transporte público (Salvador, 2008).

No obstante la implementación de programas orientados a atender este flagelo, el número de personas que padecen esta condición aumentó, particularmente en la zona rural. Específicamente de 2004 a 2005, donde la cifra de personas en condición de pobreza creció en más de un millón. A fines de 2006, el CONEVAL evidenció que en el periodo 2004-2005 el combate a ésta fue “no significativo”, dado que el número de pobres creció. Dicho organismo reveló que prácticamente 19 millones de personas en México carecen de ingresos suficientes para adquirir la canasta básica de alimentos, y 25.7 millones no pueden acceder a los mínimos requerimientos de alimentación, salud y educación (Muñoz, 2006).

Si bien entre 1996 y 2002 la pobreza extrema disminuyó, algunos de los factores que contribuyeron a la disminución fueron el crecimiento de las remesas internacionales para los pobres extremos en las áreas rurales, confirmando, una vez más, que la pobreza está asociada a la exclusión social, en particular de las comunidades indígenas. Prueba de lo anterior es que 44 por ciento de los grupos indígenas se ubican en el quintil más pobre del ingreso; estos grupos conforman 20 por ciento de los pobres extremos y padecen los niveles mayores de privación en cuanto a acceso a servicios básicos, educación y salud (Salvador, 2008).

Ante esta situación, el gobierno federal ha destinado recursos importantes a las zonas rurales a través de diferentes programas, los cuales no solamente no han disminuido la pobreza sino creado dependencia en la gente, al privilegiar el gasto más que la inversión. Solo en los últimos cinco años el presupuesto público asignado al desarrollo rural, a través del Programa Especial Concurrente (PEC), se triplicó, siendo de 313.7 mil millones para el año 2013. Otra de las razones que explican el bajo impacto de estos recursos asignados al desarrollo rural es que solo un reducido porcentaje está orientado a las poblaciones más pobres del país, al seguirse criterios de competitividad y productividad, que no consideran aspectos estructurales que originan y arraigan a las personas en la pobreza, marginándose a 2.7 millones de pequeños productores con parcelas menores a cinco hectáreas, y que representan el 60% de los productores agropecuarios del país (CONEVAL, 2012).

Este escenario se hace mas adverso para las comunidades rurales menores a los 2500 habitantes, clasificadas como de alta y muy alta marginación, donde se concentra la mayor parte de la pobreza alimentaria del país, debido a la dificultad de acceso de los programas gubernamentales, por el grado de dispersión y aislamiento de las comunidades, pero también por la necesidad de emplear procesos participativos que consideren la organización y el empoderamiento de las familias para la toma de decisiones y sostenibilidad de los procesos.

Por otro lado, y como resultado de la salida del Estado como promotor del desarrollo, ante el establecimiento de una economía de libre mercado, los modos de vida rural han tenido

cambios significativos, hablándose de una nueva ruralidad (Grammont, 2010); caracterizada por los altos índices de migración, la feminización del campo, la prevalencia de adultos mayores, el desánimo y el abandono de las actividades productivas, provocando la transformación de las comunidades de un patrón de producción a otro de consumo, con la problemática de descapitalización, desculturización y mala nutrición que ello implica. De acuerdo a los datos de la Encuesta Nacional de Salud y Nutrición (ENSANUT, 2012), el grado de desnutrición infantil a nivel nacional es del 13.3%, tomando como referencia la baja talla de los niños, siendo de hasta el 20.9% en el medio rural.

De acuerdo a datos de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA), de las 5.3 millones de unidades económicas rurales que hay en el país, 3.9 millones (esto es, el 73%), son de subsistencia, teniendo ingresos menores a los \$17 mil pesos anuales, y correspondiendo en gran parte a poblaciones indígenas (SAGARPA, 2013).

1.1.3. Gestión del desarrollo rural

Menciona Herrera (2012), que al igual que el concepto de desarrollo, la definición de desarrollo rural se torna amorfa y difusa en la intención sistemática de la explicación teórica, pero que sin embargo, en concomitancia con el término desarrollo, el desarrollo rural también remite a una condición deseable de bienestar para los habitantes de un espacio considerado, bajo ciertos parámetros y calificaciones, como rural. De esta forma, en México la política para el desarrollo del sector rural se puede ubicar en dos grandes momentos político-económicos: 1) el Estado benefactor y, 2) el Estado neoliberal, refiriéndose el primer momento a una etapa histórica surgida a mediados del siglo pasado, donde la presencia del Estado y su tutela sobre los procesos de desarrollo fue importante, al tiempo que el control social, la dependencia y el paternalismo del Estado fueron sus signos principales, y el segundo a finales del siglo XX y principios del presente, manifiesto por un paulatino retiro del Estado de los procesos de desarrollo, privilegiándose el libre mercado como forma de imponer la lógica mercantilista por encima de los procesos sociales o políticos.

Este retiro del Estado, asociado al desmantelamiento de las instituciones estatales que arropaban a los pequeños productores, fue lo que propició el aumento de la pobreza en las comunidades rurales, al exponerlos de la noche a la mañana a un mercado global inequitativo, para el cual no estaban preparados. De muchas formas se vieron afectados los pequeños productores y sus comunidades ante esta globalidad, siendo tres las áreas donde de manera visible les impacto: en lo concerniente al empleo y la mano de obra, a la tierra y los recursos naturales, y al dinero (Otero, 2006).

Si bien para algunos productores y sus comunidades esta situación les representó alguna oportunidad, no lo fue así en términos generales, cambiando de manera radical las formas de gestión en los territorios (definiendo gestión como la acción o trámite que, junto con otros, se lleva a cabo para conseguir o resolver una cosa), al demandar una nueva forma de organización y negociación de las familias para salir adelante. Es bajo este marco que en el año 2001 se decreta en México la Ley de Desarrollo Rural Sustentable (LDRS), como parte de las políticas públicas dirigidas al medio rural, la cual no solo trato de ajustar el marco jurídico a la nueva ruralidad existente, sino el también incluir las recomendaciones internacionales en relación a la erradicación del hambre y la pobreza, la sostenibilidad del medio ambiente y la equidad de género:

[...] Para lograr el desarrollo rural sustentable el Estado, con el concurso de los diversos agentes organizados, impulsará un proceso de transformación social y económico que reconozca la vulnerabilidad del sector y conduzca al mejoramientos sostenido y sustentable de las condiciones de vida de la población rural, a través del fomento de actividades productivas y de desarrollo social que se realicen en el ámbito de las diversas regiones del medio rural, procurando el uso óptimo, la conservación y el mejoramiento de los recursos naturales y orientándose a la diversificación de la actividad productiva en el campo, incluida la no agrícola, a elevar la productividad, la rentabilidad, la competitividad, el ingreso y el empleo de la población rural [...] (LDRS, artículo 4º).

Esta nueva gestión del desarrollo rural esta centrada en la capacidad de los diferentes agentes para coincidir en planteamientos y acciones que abonen al mejoramiento de las condiciones de los territorios y sus familias, siendo imprescindible la gestión y

negociación de dichos agentes, como lo pudieran ser las comunidades y sus pobladores, las instituciones estatales y privadas que confluyen a ellas, así como los diferentes ordenes de gobierno.

Delgadillo y Torres (2009) esbozan cinco líneas estratégicas o tipos de gestión del desarrollo rural: 1) aplicación de políticas territoriales, 2) animación de la comunidad para generar procesos de participación, 3) incremento de la eficiencia institucional, 4) estímulo de la flexibilidad institucional, y 5) mejoramiento y optimización de la calidad de lo público con lo privado.

1.2. Organizaciones de la Sociedad Civil

1.2.1. Sociedad civil y organizaciones de la sociedad civil

Apelar al concepto de sociedad civil constituye un riesgo, debido a que es un término polisémico, objeto de un interminable debate en el que al parecer no puede llegarse a un consenso, ya que detrás de la polémica se ocultan proyectos subyacentes de un orden político deseable. Sin embargo, el concepto ha sido recuperado por los actores sociales de nuestro tiempo de una manera polémica que implica tanto una recuperación como una crítica de las tradiciones liberales, democráticas y republicanas; ya que los principios de autonomía individual y derechos (eje del liberalismo), de participación y representación (propios de la tradición democrática), y de asociación civil y virtud pública (emanados del republicanismo), son incorporados en la invocación contemporánea de la sociedad civil (Olvera, 2000).

El concepto de sociedad civil fue acuñado en los orígenes de la filosofía política por Ferguson, Smith y Hume, pero que de acuerdo a Serrano (1999), citado por Olvera (2000), su primera conceptualización rigurosa puede encontrarse en Hegel, quien desarrolló sus contenidos liberales y republicanos, al localizarla como un espacio intermedio entre la familia y el mercado, entre lo privado y lo público. Hegel subrayó su sentido asociativo, colectivo e identitario.

En su etapa clásica el concepto sociedad civil pasó por las aportaciones de Marx y Tocqueville. Marx limitó la sociedad civil a la esfera del mercado, siendo tan solo el terreno de las contradicciones entre burguesía y proletariado, no un espacio diferenciado de lo social. Por lo tanto, de lo que se trataba era de acabar con la sociedad civil a través de la revolución (Lafferty, 2000). Alexis de Tocqueville extendió el contenido republicano asociativo de la sociedad civil, aún sin referirse explícitamente a este concepto, al señalar la importancia de las asociaciones de ciudadanos en la democratización de la vida pública en los Estados Unidos (Woldring, 1998).

En el arranque del siglo XX, Antonio Gramsci desarrolló un nuevo sentido del concepto de sociedad como parte del diseño de una estrategia de acción política. La sociedad civil era el espacio de la producción de consenso, siendo el Estado el encargado de la coerción. Por tanto, para Gramsci la sociedad civil era tan solo uno de los terrenos en el que se libraba la batalla política entre burguesía y proletariado (Bobbio, 1988).

En las dos últimas décadas del siglo XX se produjo un esfuerzo intelectual que buscó ir más allá del marxismo y mantener al mismo tiempo una crítica del liberalismo y del republicanismo clásico. La versión más elaborada de esta vertiente es el libro de Cohen y Arato: “Teoría Política y Sociedad Civil” (2000), en el cual desarrollan un concepto de sociedad civil basado en las ideas de Habermas. Ellos encuentran en la parte institucional del mundo de vida, es decir, en las instituciones y formas asociativas que requieren la acción comunicativa para su reproducción, el fundamento mismo de la sociedad civil. Dichas instituciones se refieren a la estructura de los derechos, a la operación del sistema judicial y a los aparatos que garantizan la reproducción sociocultural de la sociedad.

Cohen y Arato (2000), señalan que los movimientos e instituciones de la sociedad civil pueden localizarse tanto en la esfera privada como en la pública y estar vinculados al mercado y al estado como puntos de contacto entre los subsistemas y la sociedad misma. En este sentido, estos autores van más allá de la dicotomía habermasiana entre sistema y mundo de vida, y ubican la unidad de los movimientos propios de la sociedad civil en su forma de organización, que debe ser interactiva, es decir, fundada en la comunicación.

Desde esta perspectiva, la sociedad civil tendría dos componentes principales: por un lado, el conjunto de instituciones que definen y defienden los derechos individuales, políticos y sociales de los ciudadanos y que propician su libre asociación, y por la otra el conjunto de movimientos sociales que continuamente plantean nuevos principios y valores, nuevas demandas sociales, así como vigilan la aplicación efectiva de los derechos ya otorgados. Se tendría así que la sociedad civil contendría un elemento institucional definido básicamente por la estructura de derechos de los Estados de bienestar contemporáneo, y un elemento activo, transformador, constituido por los nuevos movimientos sociales.

Concluyen Cohen y Arato (2000), que el fortalecimiento entonces de la sociedad civil depende del desarrollo de las asociaciones voluntarias que forman su tejido social y materializan nuevas formas de solidaridad; de la existencia de una esfera pública en la que asuntos de interés colectivo puedan discutirse, y de la disponibilidad de medios institucionales para establecer un puente de comunicación entre el nivel de la sociedad civil y la esfera pública y el ámbito de las instancias políticas representativas y el aparato del estado.

Si bien esta experiencia de Cohen y Arato está basada en los derechos de los Estados de bienestar contemporáneos europeos, muy distinta a la de nuestro país, hay principios importantes de recuperar y reproducir en México, como lo son los relacionados a la influencia que las asociaciones voluntarias y los nuevos movimientos sociales pueden y llegan a tener sobre las estructuras y arreglos institucionales; además de la versatilidad, originalidad y frescura que le imprimen.

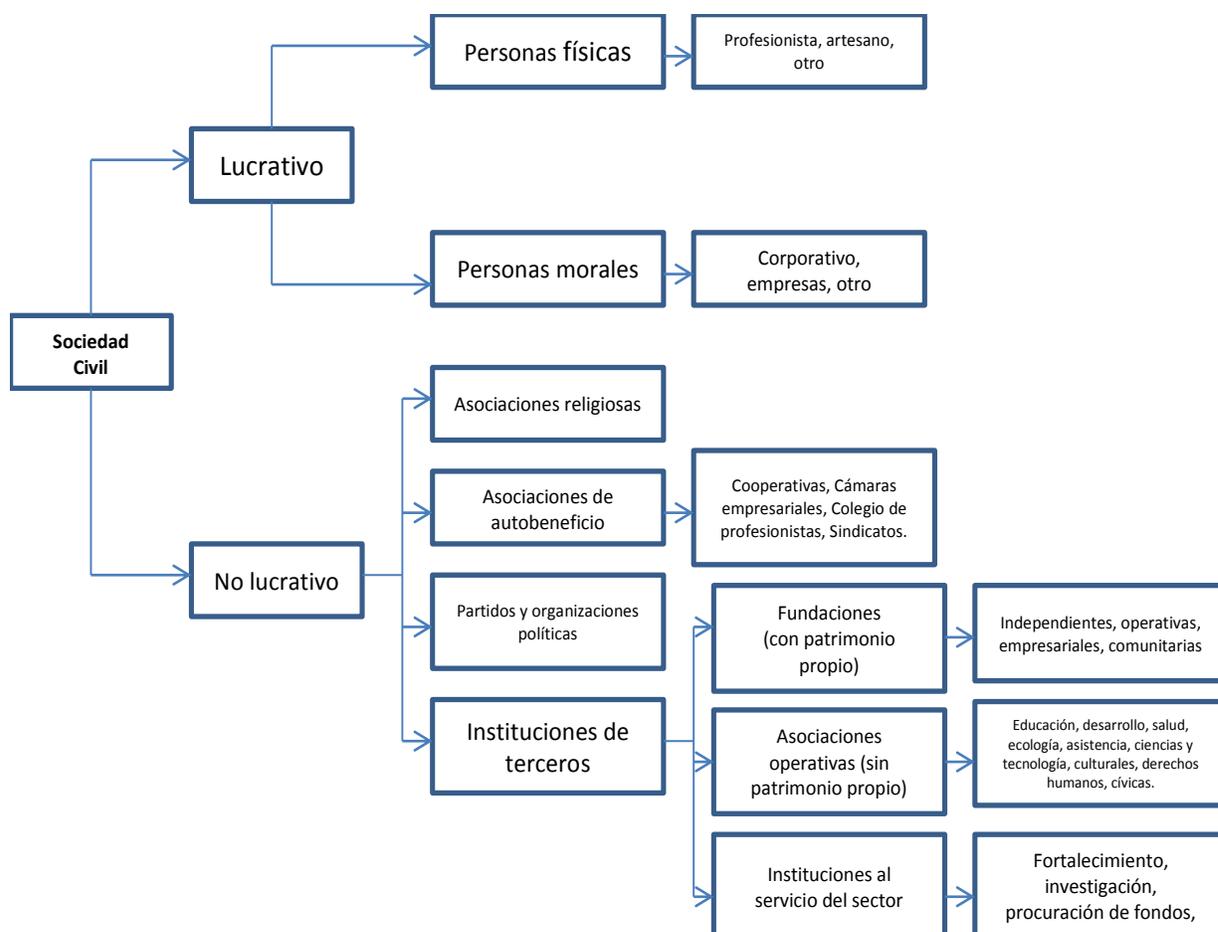
Las OSC son la parte organizada de la sociedad civil que se manifiestan como actores sociales, luchando por cambiar relaciones de poder, ampliando y haciendo cumplir los derechos humanos, etc. Pero también operando en una dimensión económica, sin fines de lucro, organizando y realizando una oferta de bienes y servicios para poder intervenir en los diversos ámbitos de las necesidades de la ciudadanía; que van desde la asistencia social, la recreación, el deporte, los bienes culturales, la cooperación para el desarrollo, la formación

profesional y la transparencia electoral, hasta la integración de nuevas e innovadoras formas organizativas (Girardo, 2010).

La definición de las OSC se ha vuelto difícil y confusa debido a esta diversidad de funciones y roles que han llegado a asumir en los diferentes países al sustituir al gobierno en sus funciones clásicas, llamándolas de diferente manera, tales como organizaciones civiles, organizaciones del tercer sector, organizaciones no gubernamentales, organizaciones no lucrativas, etc. Sin embargo, hay características que las hacen comunes, y que las diferencian claramente del sector público y del sector privado, entre ellas están las mencionadas por Verduzco (2001), citando a Sills (1968), quien las define más desde un aspecto estructural operacional en: a) entidades organizadas, b) de carácter privado, c) autónomas sobre sus actividades, c) que no distribuyen ganancias a sus socios de las actividades realizadas, y d) que pueden contar con personal voluntario.

La presente investigación considera a las OSC como organizaciones legalmente constituidas (Asociaciones Civiles), no lucrativas y de atención a terceros; dentro de las cuales se encuentran las eminentemente operativas y sin un patrimonio propio, como lo son las dedicadas al desarrollo (CEMEFI, 2010) (Diagrama 1).

Diagrama 1
Clasificación de la Sociedad Civil



Fuente: CEMEFI, 2010.

1.2.2. Papel y formas de contribución

Son diversas las contribuciones que la literatura registra en relación a las OSC, sobresaliendo las observadas por Clark (1997): 1) su escala, 2) su habilidad para alcanzar a poblaciones pobres y de difícil acceso, 3) su capacidad para innovar e investigar, 4) su representatividad y permanencia, 5) sus destrezas y trato personalizado, y 6) la complementariedad de recursos.

De acuerdo al tipo de OSC, y al tipo de sector al que está enfocada la organización, será la contribución aportada, pudiendo llegar a representar un impacto importante para una comunidad, región o país, por la sumatoria de la contribución de varias OSC en uno o diversos rubros. En muchos países el crecimiento de las OSC ha sido exponencial, hablándose de una economía social, pudiéndose observar o medir por varios aspectos: a) por su tamaño e impacto, convirtiéndose algunas en actores significativos del bienestar social, b) por la contratación de personal, c) por los montos de financiamiento atraídos, y d) por su visibilidad en la formulación de políticas.

Da Silva y Natal (1996), definen cuatro categorías de análisis para determinar la contribución e impacto de las OSC en la política y economía mundial, siendo éstas: 1) Su importancia en términos numéricos y de membresía, refiriéndose al tamaño de sus operaciones en relación a la economía en su conjunto o a sectores particulares; tales como salud, educación, desarrollo, servicios, etc.; 2) Su localización en países desarrollados y la cantidad de recursos económicos transferidos; 3) El papel que en algunos países desarrollan al sustituir al gobierno en las funciones clásicas del Estado, y 4) su capacidad de propuesta, al ser organizaciones más flexibles que el aparato gubernamental, motivando a sus socios y beneficiados a buscar soluciones y proponer alternativas en métodos y procesos que enriquecen la experiencia del desarrollo comunitario.

No solamente es importante el tipo y magnitud de contribución que las OSC son capaces de aportar, sino también el papel o rol que llegan a asumir, actuando como una especie de catalizador y vehículo de ideas innovadoras en el ámbito social y económico, así como un factor positivo para la consolidación de los sistemas democráticos y sociales, dando vitalidad a la participación de la ciudadanía en la defensa de sus derechos (Eleta, 2000).

El aumento de las OSC como una alternativa institucional fuerte refleja el creciente reconocimiento de que los gobiernos y el sector privado no tienen la capacidad suficiente para responder al desafío de la mitigación de la pobreza, resultando clave la disposición de los gobiernos para utilizar los canales de una sociedad preocupada por el desarrollo, a fin de reducir la carga sobre los gobiernos y promover actividades de desarrollo rural más eficaces, las cuales pueden ayudar a las poblaciones rurales pobres (Riker, 1995).

Sin embargo, a pesar de todas las bondades y potencialidades que las OSC pudieran tener como instrumentos de desarrollo, en muchos países no se les ha dado la importancia debida, siendo también cierto que en muchas de las veces las OSC están centradas en sus propios proyectos de mejora de la situación local, haciendo muy poco para aportar su experiencia en la prestación de los servicios gubernamentales, o incidiendo en el diseño y aplicación de las políticas sociales. Cuando las OSC no solo son numerosas como sector, sino cuando también interactúan con el sector público y privado, son capaces de lograr un efecto multiplicador significativo en sus propios esfuerzos (Bratton, 1988; citado por Clark, 1997).

1.2.3. Presencia en México

De acuerdo con Natal y González (2002), los gérmenes del cambio que propician el apareamiento de las primeras OSC en México se da durante la segunda parte de la década de los años sesenta, a partir del movimiento estudiantil encabezado por la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), el cual plantea importantes propuestas en áreas como salud, educación, tecnología, democracia y desarrollo. Sin embargo, son las reformas estructurales de los años ochenta, y el retiro del Estado como promotor del desarrollo, lo que facilita que la sociedad civil emerja con mayor fuerza e incidencia en los cambios de la gestión pública y social, encontrando en el desarrollo de las comunidades y poblaciones marginadas una oportunidad de participación y contribución.

Sin embargo no es sino hasta el 9 de febrero de 2004, cuando se publica en el *Diario Oficial de la Federación* la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por las Organizaciones de la Sociedad Civil (LFFAROSC), la cual destaca como uno de sus principales objetivos el fomento a las actividades que realizan las OSC, estableciendo las bases sobre las cuales la administración pública federal fomentará dieciséis actividades reconocidas por dicha Ley, tanto de tipo asistencial como de contribución al desarrollo.

Antes de la publicación de la LFFAROSC, entre el 2001 y el 2003, se habían aprobado ya cuatro leyes estatales de fomento a las actividades de las OSC (Distrito Federal, Baja

California, Veracruz y Tlaxcala), las cuales sirvieron de presión para que los diputados federales aprobaran la ley federal (García *et al*, 2010), siendo el parte aguas para la emergencia de las OSC en el país, no solamente por la ley federal aprobada, sino porque a partir de la misma en diferentes estados se aprobaron leyes estatales parecidas.

Ha sido notable observar como a partir de la promulgación de la LFFAROSC se ha incrementado el número de OSC de manera exponencial (Gráfica 1), las cuales han obtenido del gobierno federal una Clave Única de Inscripción al Registro Federal de Organizaciones de la Sociedad Civil (CLUNI), para poder concursar por recursos de las diferentes dependencias y programas del gobierno federal, a fin de implementar algún proyecto, de acuerdo a las dieciséis actividades reconocidas por dicha ley.

Gráfica 1
Incremento del número de OSC a partir de la
promulgación de la LFFAROSC



Fuente: CEMEFI, 2013

Sin embargo, así como se han creado OSC a partir de la LFFAROSC también han desaparecido, siendo importante no solamente la estimulación para su surgimiento, sino sobre todo para su profesionalización y mantenimiento. De acuerdo a los datos de la

Comisión de Fomento a las Actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil (CFAOSC), escasamente 3000 OSC han logrado obtener recursos para el financiamiento del algún proyecto, esto es, solo el 15%, lo cual no solamente evidencia la falta de recursos económicos disponibles, sino también los excesivos trámites burocráticos y la no claridad en las reglas de operación de los programas gubernamentales (Díaz, 2010).

Este hecho es digno de considerar, ya que México representa como país uno de los sectores no lucrativos más bajos del mundo, al contribuir solamente con el 0.5% del PIB, representando el 0.4% del empleo no agrícola, mientras que en otros países con igual o menor desarrollo aportan mayores porcentajes: Brasil, 2.2% del empleo, Perú, 2.4%, Argentina, 3.7% (Verduzco, *et al*, 2001). Tan solo comparar este número de 20,435 OSC en México, con respecto a los 2.5 millones de organizaciones existentes en los Estados Unidos, demuestra lo débil del sector no lucrativo mexicano.

1.2.4. Capacidades y desempeño de las OSC

Capacidad en su acepción más amplia se entiende como el intangible que permite a los actores de una sociedad desempeñarse adecuadamente para obtener resultados óptimos de acuerdo a sus intereses y necesidades, refiriéndose entonces a la habilidad que detentan los individuos, las instituciones y las sociedades en general para establecer y lograr objetivos, ejecutar funciones, así como resolver problemas de forma permanente (Gómez, 2010).

Esta *capacidad*, aplicada a las OSC, puede ser medida a través de su desempeño de tres formas: a) la de sus resultados prácticos, b) la de su funcionamiento interno, y c) la de su relación con el entorno. El desempeño práctico se refiere a la efectividad, eficacia y eficiencia de la OSC, y responde a la pregunta: ¿en qué medida la organización logra resultados, alcanza metas, resuelve problemas y obtiene beneficios en función de sus propios propósitos? La segunda dimensión, relativa al funcionamiento interno de la organización, se refiere a la capacidad de la organización para coordinar sus acciones, tomar decisiones, establecer acuerdos y procesar los conflictos internos, potenciales o

activos. La tercera dimensión considera aspectos referidos a la organización y su relación con el entorno, así como los efectos del entorno en su desempeño (Natal, 2010).

Todas las organizaciones tienen una misión que generalmente se postula como la razón misma de su existencia y, por ello, el grado de realización de esa misión dice mucho de su buen o mal desempeño práctico. En aras de realizar sus fines, las organizaciones despliegan acciones que tratan de modificar el mundo y ese conjunto de acciones puede analíticamente ser considerado en sí mismo, separadamente de la organización que lo genera.

El desempeño práctico de una organización es el conjunto de las acciones que despliega para cambiar el entorno en que opera, y una manera de valorarlo es observando los resultados específicos que la organización produce (servicios, símbolos, ideas, bienes, etc.), mirados éstos de acuerdo a varios criterios y desde distintas perspectivas, considerándose que es justamente con la “vara” de los objetivos y metas que la misma organización se ha fijado, con la que es apropiado medir su desempeño.

La presente investigación analizó las capacidades de las OSC en función de su desempeño práctico y funcional, considerando los resultados obtenidos de acuerdo a las metas establecidas en los proyectos que participaron, mejorando las condiciones de vida de las familias beneficiadas y en concordancia con el objeto social de la organización.

2. JUSTIFICACIÓN

Son diversas las justificaciones de la presente investigación, siendo la más importante la aportación de conocimiento empírico que facilite el crecimiento y fortalecimiento de las OSC dedicadas al desarrollo de las comunidades de alta y muy alta marginación.

La pobreza rural es uno de los principales problemas que tenemos como país, y las OSC pueden ser un importante aliado del Estado para combatirla. Sin embargo, el número de OSC en nuestro país es muy limitado, siendo necesario su estudio y reflexión.

Si bien existe investigación sobre lo que las OSC están realizando en otros países, es muy limitada la información sobre experiencias prácticas en nuestro país de OSC dedicadas al desarrollo de comunidades marginadas.

Por ello parte de la justificación de la presente investigación es la identificación en campo de las formas de contribución de las OSC descritas en la literatura, así como la relevancia de cada una de estas.

De manera especial la investigación busca la identificación de aquellas capacidades que pudieran hacer más eficiente el desempeño de las OSC, de tal manera que en el menor tiempo posible pudieran lograr su sostenibilidad.

Sin embargo, sabiendo que dicha sostenibilidad depende de factores externos, como lo pudiera ser su vinculación con el gobierno, la presente investigación también pretende la generación de información que estimule en el Estado la contratación de servicios sociales por parte de las OSC, bajo la modalidad denominada “servicios públicos no estatales”.

2.1. Hipótesis

La hipótesis en la cual se sustentó la presente investigación es que las OSC contribuyen significativamente a la gestión del desarrollo rural de los municipios y comunidades marginadas del Estado de México, al mejorar las condiciones de vida de sus familias.

2.2. Objetivos generales y específicos

Objetivo General

Analizar el papel y la contribución que las organizaciones de la sociedad civil están haciendo a la gestión del desarrollo rural en municipios y comunidades marginadas del Estado de México, mediante su participación en el Programa de Coinversión Social del Instituto Nacional de Desarrollo Social (INDESOL).

Objetivos específicos

1. Identificar y caracterizar a seis de las organizaciones de la sociedad civil que participaron durante el 2007, el 2008 y el 2009 en el Programa de Coinversión Social del Instituto Nacional de Desarrollo Social (INDESOL).
2. Analizar a las OSC como un espacio de participación para los actores sociales.
3. Analizar las capacidades de las OSC para implementar acciones de mejoramiento de las condiciones de vida de sus beneficiarios y beneficiarias, de acuerdo al papel y las formas de contribución descritas por la literatura, específicamente por Clark (1997).
4. Identificar el tipo de generación de OSC de acuerdo a la clasificación de Korten (1987), quien las clasifica con base a su estrategia de acción.

3. MATERIAL Y MÉTODO

Para el desarrollo de la investigación se seleccionaron seis OSC (Cuadro 1), de acuerdo a los siguientes criterios: 1) Haber participado en alguna convocatoria del INDESOL durante los años 2006, 2007, 2008 y 2009; 2) Haber obtenido recursos para la realización de un proyecto rural en alguna comunidad marginada del estado de México; y 3) Tener por lo menos dos años de antigüedad como organización. La investigación se realizó durante los años 2010 al 2012, en diferentes lugares del Estado de México, de acuerdo al área y proyecto de incidencia de la OSC investigada.

Cuadro 1
Relación de organizaciones civiles investigadas

	Nombre de la organización	Nombre presidenta	Años organización	Donataria autorizada	Vocación de la organización
1	Alternare, AC	Guadalupe del Río	13	Sí	Promoción del desarrollo sustentable
2	Organización Femenil de Asistencia y Superación, AC (ORFE)	Leticia Serrano	15	Sí	Promoción de los derechos humanos
3	Patronato Pro Zona Mazahua, AC (PROMAZAHUA)	Jeannette Arriola	17	Sí	Desarrollo de comunidades indígenas
4	Por un Mejor Santiago Oxtotitlán, AC	Victoria García	2	No	Cooperación para el desarrollo comunitario
5	Saber para la Vida, AC	Carolina Nieto	8	Sí	Fomento de la economía popular
6	Servicios Integrales a Mujeres Emprendedoras, AC (SIEMBRA)	Cristina Cepeda	8	Sí	Promoción de los derechos humanos y fomento de la economía popular

Fuente: Elaboración propia con base en datos del INDESOL.

La metodología aplicada fue de tipo cualitativo, utilizándose cuestionarios y entrevistas a profundidad. El cuestionario se enfocó a extraer información de la dimensión institucional de las OSC con preguntas cerradas, y las entrevistas en profundidad fueron dirigidas a las fundadoras de cada una de las organizaciones seleccionadas, por lo que esta investigación descansa fuertemente en entrevistas planteadas alrededor de unos pocos conceptos o ideas

sobre las capacidades, el liderazgo y las estrategia de gestión de las OSC, dichas entrevistas se fueron desarrollando a lo largo del trabajo de campo cuyos resultados son interpretados simultáneamente a medida que se van sistematizando (Sautu, 2005). Destaca en ese sentido la importancia de la dimensión subjetiva de las entrevistadas en la construcción social de las OSC frente a los problemas de las comunidades rurales en el espacio local.

Los cuestionarios utilizados consistieron de treinta preguntas, tendientes a obtener la información necesaria para caracterizar a cada una de dichas OSC, explorando desde información básica y de tipo general, hasta información específica relativa a su estrategia de gestión comunitaria implementada para el mejoramiento de las condiciones de vida de sus beneficiarios. La guía para la entrevista a profundidad consistió de diez preguntas abiertas, las cuales se hicieron a las fundadoras de las OSC, explorando las motivaciones que les llevaron a crear dicha organización, así como sus vicisitudes durante el tiempo que han estado al frente de la misma.

Las comunidades en las cuales están trabajando estas OSC son comunidades cuya economía está basada en la siembra y autoconsumo del maíz de temporal como cultivo principal, así como de actividades comerciales complementarias. Son comunidades carentes de muchos de los servicios básicos, con falta de fuentes de empleo y fuerte migración hacia Estados Unidos. De ahí las propuestas de proyectos presentadas al INDESOL, en el sentido de encontrar respuestas para el mejoramiento de las condiciones de ingreso, alimento y calidad de vida de las familias apoyadas (Cuadro 2).

Cuadro 2
Proyectos apoyados por el INDESOL

	Nombre de la organización	Nombre del proyecto	Año de participación	Municipio
1	Alternare, AC	Construcción de gallineros familiares	2007	Donato Guerra
2	Organización Femenil de Asistencia y Superación, AC (ORFE)	Desarrollo rural en dos comunidades mazahuas	2009	San Felipe del Progreso
3	Patronato Pro Zona Mazahua, AC (PROMAZAHUA)	Fortalecimiento del desarrollo rural sustentable	2008	San Felipe del Progreso
4	Por un Mejor Santiago Oxtotitlán, AC	Diseño de arreglos florales	2009	Villa Guerrero
5	Saber para la Vida, AC	Asesoría, capacitación y apoyo para la comercialización de microempresas productivas	2006	Chalco
6	Servicios Integrales a Mujeres Emprendedoras, AC	Empresarias del reciclaje, procesos de construcción y mejora del medio ambiente	2009	Temoaya

Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos de la investigación.

4. RESULTADOS

Los resultados se presentan por medio de dos capítulos de libro y un artículo científico. El primer capítulo de libro se titula: “Organizaciones civiles y desarrollo rural, un espacio de participación para las mujeres”, el cual fue incluido dentro del libro: *Violencia, género y la persistencia de la desigualdad en el Estado de México*, publicado el 13 de enero de 2013, coordinado por Norma Baca Tavira y Graciela Vélez Bautista, 1ª edición, Buenos Aires, Argentina, Editorial MNEMOSYNE, 308p; ISBN 978-987-1829-19-4. Este capítulo hace un análisis de como las OSC están siendo un espacio importante de participación para las mujeres, ya no solo las de tipo asistencial, basadas en servicios relacionales o de proximidad, sino también las dedicadas al desarrollo, observándolo no solamente por el número de mujeres al frente de las mismas, como lo es el caso de las seis OSC investigadas, sino también por el número de mujeres contratadas y beneficiadas por dichas OSC, constituyéndose la organización, además de una instancia asociada a su estrategia de supervivencia material, en un espacio afectivo, de pertenencia e identidad grupal, de expresividad, socialización e intercambio de experiencias.

El segundo capítulo de libro se titula: “El papel y la contribución de las organizaciones de la sociedad civil en la gestión del desarrollo rural en municipios marginados del Estado de México”, el cual es parte de las Memorias del XI Congreso de Investigación sobre la Sociedad Civil en México, con el número de ISBN 978-607-95289-8-0, expedido por el INDAUTOR, organizado por el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) y la Universidad de Guanajuato (Campus Guanajuato), del 24 al 26 de agosto del 2011, en Guanajuato, Gto. El artículo analiza de manera específica el papel y la contribución que las OSC investigadas están haciendo a la gestión del desarrollo rural en municipios y comunidades marginadas del Estado de México, mejorando la calidad de vida de sus beneficiarios.

El artículo científico se titula: “Capacidades, liderazgos y estrategias de gestión. Aproximaciones al trabajo de organizaciones de la sociedad civil en zonas rurales del Estado de México”, el cual fue enviado a la Revista Contaduría y Administración de la

UNAM, estando en proceso de dictaminación. El artículo analiza de manera especial el liderazgo y modelo de gestión comunitaria de las OSC investigadas, como capacidades relevantes para el desarrollo de comunidades rurales en situación de pobreza.

VIOLENCIA, GÉNERO Y LA PERSISTENCIA DE LA DESIGUALDAD EN EL ESTADO DE MÉXICO

Norma Baca Tavira y Graciela Vélez Bautista
(Coordinadoras)



COLECCIÓN
INVESTIGACIÓN Y TESIS



V. B.
Norma Baca Tavira

Violencia, género y la persistencia de la desigualdad en el Estado de México /
coordinado por Norma Baca Tavira y Graciela Vélez Bautista. - 1a ed. -
Buenos Aires: Mnemosyne, 2012.
308 ps.; 16 x 23 cm. - (Investigación y tesis; 33)

ISBN 978-987-1829-19-4

1. Sociología. 2. Violencia de Género.
I. Baca Tavira, Norma, coord. II. Vélez Bautista, Graciela, coord.
CDD 306.87

Fecha de catalogación: 10/10/2012

**VIOLENCIA, GÉNERO Y LA PERSISTENCIA DE LA DESIGUALDAD
EN EL ESTADO DE MÉXICO**
1ª edición

© Norma Baca Tavira y Graciela Vélez Bautista, 2012
© De esta edición, Editorial MNEMOSYNE, 2012
México 1470 PB 4 - (C1097ABD) Buenos Aires - Argentina
(5411) 4381 4270
info@mnemosyne.com.ar
www.mnemosyne.com.ar

ISBN 978-987-1829-19-4 – Fecha de publicación: Enero de 2013
Queda hecho el depósito que establece la Ley 11.723
LIBRO DE EDICIÓN ARGENTINA

Diseño gráfico de tapa: MNEMOSYNE
Diagramación: Hernán de Alba de Alba
Imagen de tapa: *Viva México cabrones*, María Medina (2009)

El contenido y la originalidad de este documento es responsabilidad exclusiva de sus autores. Las opiniones expresadas en el mismo no representan, ni reflejan necesariamente, la de los responsables de Editorial MNEMOSYNE.

No se permite la reproducción parcial o total, el almacenamiento, el alquiler, la transmisión o la transformación de este libro en cualquier forma o por cualquier medio, sea electrónico o mecánico, mediante fotocopias, digitalización u otros métodos, sin el permiso previo y escrito del editor. Su infracción está penada por las leyes 11.723 y 25.446.

V. o. B.


6 | NORMA BACA TAVIRA Y GRACIELA VÉLEZ BAUTISTA

INSTITUCIONALIDAD Y JUSTICIA DE GÉNERO. NUDOS Y DESAFÍOS
DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS DERECHOS | *Norma Baca Tavira,
Graciela Vélez Bautista y Lucía M. Fuentes* 235

CONTROL SOCIAL Y ALIMENTACIÓN. EL CASO DEL PROYECTO
ESTRATÉGICO DE SEGURIDAD ALIMENTARIA (PESA) EN EL ESTADO
DE MÉXICO | *Fredyd Torres Oregón* 261

ORGANIZACIONES CIVILES Y DESARROLLO RURAL,
UN ESPACIO DE PARTICIPACIÓN PARA LAS MUJERES |
Juan Antonio Hernández Martínez 285

Vo Bo
[Handwritten signature]

Organizaciones civiles y desarrollo rural, un espacio de participación para las mujeres.

Juan Antonio Hernández Martínez*

Universidad Autónoma del Estado de México

Introducción

Cada vez es más visible e importante la participación de las mujeres en los ámbitos económico, social y político de nuestro país, reconociéndoseles una mayor cualidad o vocación para cierto tipo de tareas o funciones, por su sensibilidad y cercanía a las necesidades de las personas (Guadarrama, 1999). En este sentido, y siendo que una de las principales características de las organizaciones civiles es su trato personalizado (Clark, 1997), no es difícil observar que muchas de las organizaciones civiles en México de tipo asistencial hayan sido creadas y estén siendo dirigidas por mujeres, principalmente por aquellas que ante alguna pérdida personal han tenido la necesidad de encausar una lucha o de generar un movimiento social (Guadarrama, 1999).

Sin embargo, en la actualidad no solamente se puede ver a las mujeres participando en organizaciones civiles de tipo asistencial, sino también en las dedicadas al desarrollo, las cuales por su naturaleza demandan otro tipo de características, además del trato personalizado hacia sus beneficiarios, como lo son la participación, el empoderamiento y la organización de las personas (Ianni, 2005), siendo importante reconocer estas otras características que hacen a las mujeres crear y estar al frente de organizaciones civiles de desarrollo.

* Doctorando en Ciencias Agropecuarias y Recursos Naturales del Instituto de Ciencias Agropecuarias y Rurales de la Universidad Autónoma del Estado de México.

A partir de una investigación cualitativa realizada a seis organizaciones civiles del estado de México el presente artículo analiza las características de sus fundadoras y directoras para participar en actividades de desarrollo rural, concluyendo que el sentido de vida que encuentran en este tipo de actividad, la empatía hacia su género y su capacidad para innovar e investigar, son las características más importantes que les hacen no solamente crear y dar resultados al frente de sus organizaciones, sino sobre todo el fortalecer su identidad y satisfacción como mujeres.

Organizaciones civiles en México

De acuerdo con Natal y González (2002), los gérmenes del cambio que propician el apareamiento de las primeras organizaciones civiles en México se da durante la segunda parte de la década de los años sesenta, a partir del movimiento estudiantil encabezado por la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), el cual plantea importantes propuestas en áreas como salud, educación, tecnología, democracia y desarrollo.

Sin embargo, son las reformas estructurales de los años ochenta, y el retiro del Estado como promotor del desarrollo, lo que facilita que la sociedad civil emerja con mayor fuerza e incidencia en los cambios de la gestión pública y social, encontrando en el desarrollo de las comunidades y poblaciones vulnerables una oportunidad de participación y contribución.

Es así como en el año de 1992, durante el mandato presidencial del Licenciado Carlos Salinas de Gortari (1988-1994), y como parte de las políticas públicas instrumentadas para paliar los efectos de la globalización, que se publica en el *Diario Oficial de la Federación* el decreto presidencial mediante el cual se crea la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL), cuyo principal propósito era institucionalizar el Programa Nacional de Solidaridad (PRONASOL), emblema de la política social de dicho sexenio, el cual estaba orientado a las poblaciones urbanas marginadas (Ontiveros, 2005).

Sin embargo, es hasta el mandato del Presidente Ernesto Zedillo Ponce de León (1994-2000), cuando se fomenta e incorpora de manera activa e importante a las

organizaciones de la sociedad civil en el cumplimiento de la política social, al pasar de una justicia social focalizada en ciertos sectores de la población, principalmente urbanos, a una justicia social de combate a la pobreza, de quienes vivían en pobreza extrema, principalmente en las zonas rurales (Ontiveros, 2005). De esta forma nace el Instituto Nacional de Desarrollo Social (INDESOL), con la misión de vincular, fortalecer y construir alianzas con organizaciones de la sociedad civil, gobiernos locales e instituciones académicas, dándole sustento a la política social a través de la coinversión, asesoría, capacitación e investigación, promoviendo la participación comunitaria y la corresponsabilidad ciudadana para el desarrollo integral y equitativo de la sociedad mexicana, definiendo programas y presupuestos específicos para ello.

Es durante el mandato del Presidente Vicente Fox Quesada (2000-2006), el 9 de febrero de 2004, que se publica en el Diario Oficial de la Federación la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por las Organizaciones de la Sociedad Civil (LFFAROSC), la cual destaca como uno de sus principales objetivos el fomento a las actividades que realizan las organizaciones civiles, estableciendo las bases sobre las cuales la administración pública federal fomentará dieciséis actividades reconocidas por dicha Ley, tanto de tipo asistencial como de contribución al desarrollo.

Número y tipo de organizaciones civiles en México

De acuerdo a datos de la Comisión de Fomento de las Actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil, creada a partir de la promulgación de la LFFAROSC, a septiembre de 2010 se tenían en todo el país 12,602 organizaciones; correspondiendo 11,554 a Asociaciones Civiles (92 por ciento), 642 a Instituciones de Asistencia Privada (5 por ciento), 34 a Instituciones de Beneficencia Privada (0.02 por ciento), 60 a Asociaciones de Beneficencia Privada (0.04 por ciento) y 312 a Sociedades Civiles sin fines de lucro (2.4 por ciento), por el tipo de figura jurídica ostentada (cuadro 1).

Cuadro 1. Organizaciones civiles en México

	Número	Porcentaje
Asociaciones Civiles	11,554	91.7
Instituciones de Asistencia Privada	642	5.1
Instituciones de Beneficiencia Privada	34	0.3
Asociaciones de Beneficiencia Privada	60	0.5
Sociedades Civiles sin fines de lucro	312	2.5
Total	12,602	100.0

Fuente: elaboración propia

Esto lo que nos muestra es que las principales figuras jurídicas bajo las cuales la sociedad civil se organiza para realizar actividades asistenciales y de desarrollo en este país son las Asociaciones Civiles y las Instituciones de Asistencia Privada, representando el 97 por ciento del total de las organizaciones existentes. La constitución de este tipo de asociaciones se encuentra regulada por el Código Civil Federal y los códigos civiles de las entidades federativas, así como por la Ley de Asistencia Social, las leyes de asistencia privada de los estados y la LFFAROSC.

Una Asociación Civil es una agrupación de personas físicas y/o morales, unidas por un tiempo definido para realizar un fin común que no sea ilegal ni de carácter preponderantemente económico, estableciéndoles el Código Civil de cada estado que para que existan y puedan operar deben de tener un acta constitutiva, es decir, un contrato escrito certificado ante un notario público, debiéndose inscribir en el Registro Público de las Personas Morales. Por medio de este contrato la asociación se constituye legalmente, estableciendo su misión y su estructura de forma general (Carrillo et al., 2007).

Una Institución de Asistencia Privada es una organización civil de carácter asociativo, constituida de acuerdo con la legislación nacional y estatal, con el propósito de proveer asistencia social y humanitaria, funcionando en nuestro país con la autorización y supervisión de cuerpos vinculados a las autoridades gubernamentales denominados Juntas de Asistencia Privada. Generalmente se organizan en torno a objetivos sociales, que son enunciados en términos de protección a los pobres, a los vulnerables o a los desvalidos, asumiendo como su razón de ser el cumplimiento de una misión social (Girardo, 2010).

Tipos de contribución y papel de las organizaciones civiles

Son diversas las contribuciones que la literatura registra en relación a las organizaciones civiles, sobresaliendo las observadas por Clark (1997), quien menciona las siguientes: 1) su escala, 2) su habilidad para alcanzar a poblaciones pobres y de difícil acceso, 3) su capacidad para innovar e investigar, 4) su representatividad y permanencia, 5) sus destrezas y trato personalizado, y 6) la complementariedad de recursos.

De acuerdo al tipo de organización civil, y al tipo de sector al que está enfocada la organización, será la contribución aportada, pudiendo llegar a representar un impacto importante para una comunidad, región o país, por la sumatoria de la contribución de varias organizaciones civiles en uno o diversos rubros.

De ahí que autores como Da Silva y Natal (1996), definan cuatro categorías de análisis para determinar la contribución e impacto de las organizaciones civiles en la política y economía mundial, siendo éstas: 1) Su importancia en términos numéricos y de membrecía, refiriéndose al tamaño de sus operaciones en relación a la economía en su conjunto o a sectores particulares; tales como salud, educación, desarrollo, servicios, etc.; 2) Su localización en países desarrollados y la cantidad de recursos económicos transferidos; 3) El papel que en algunos países desarrollan al sustituir al gobierno en las funciones clásicas del Estado, y 4) su capacidad de propuesta, al ser organizaciones más flexibles que el aparato gubernamental, motivando a sus socios y beneficiados a buscar soluciones y proponer alternativas en métodos y procesos que enriquecen la experiencia del desarrollo comunitario.

Pero no solamente es importante el tipo y magnitud de contribución que las organizaciones civiles son capaces de aportar, sino también el papel o rol que llegan a asumir, definiéndolo Eleta (2000) como una especie de catalizadores y vehículos de ideas innovadoras en el ámbito social y económico, y como un factor positivo para la consolidación de los sistemas democráticos, dando vitalidad a la participación de la ciudadanía en la defensa de sus derechos.

De acuerdo con González (2005), son organizaciones que se manifiestan como actores dentro de un espacio público, y de un espacio en construcción; acotando al Estado para el cumplimiento de sus funciones, luchando por cambiar relaciones de poder, ampliando y haciendo cumplir los derechos humanos, etc. Pero también operando en una dimensión económica, sin fines de lucro, organizando y realizando una oferta de bienes y servicios para poder intervenir en los diversos ámbitos de las necesidades de la ciudadanía, que van desde la asistencia social, la recreación, el deporte, los bienes culturales, la cooperación para el desarrollo, la formación profesional y la transparencia electoral, hasta la integración de nuevas e innovadoras formas organizativas (Girardo, 2010).

Ahora bien, y en relación a una característica que también define a las organizaciones civiles, muy asociada a las cualidades de las mujeres, es lo que tiene que ver con bienes relacionales, o el bien común relacional, definido como aquellos servicios que saben interpretar las necesidades de las personas (expresas o latentes), y que ofrecen para ellas una respuesta personalizada, caracterizando a sus trabajadores como “agentes de desarrollo social” (Girardo, 2010).

Participación de la mujer en la asistencia social

González (2005), menciona que la sociedad civil está constituida por actores sociales, los cuales intervienen, participan, vigilan y demandan un eficiente funcionamiento de las instituciones, siendo la mujer un actor social relevante que le imprime vida al espacio público en construcción.

Pero para que la mujer se haya constituido en un actor social dentro de un espacio público de participación ha implicado toda una lucha de género, siendo determinante la redefinición que los conceptos de lo público y lo privado han tenido que recorrer a través del tiempo.

La asistencia social ha sido tradicionalmente vista como uno de los espacios de participación femenina: la imagen de la mujer caritativa y benevolente, ocupada en socorrer a los pobres, o cuidando de los desvalidos, forma parte de aquella que tradicionalmente ha

tenido mayor aceptación y reconocimiento de los roles femeninos. Sin embargo, esta imagen se ha vinculado con la de la mujer en el ámbito privado, en oposición al mundo político o público.

En la vinculación entre la esfera privada y la mujer, las determinaciones sobre lo que las sociedades consideran público o privado condicionan actitudes hacia las mujeres; ya que el pensamiento de lo privado como lo concerniente al universo familiar, restringió la actividad pública de la mujer (Guadarrama, 1999). Esta posición significó dejar el mundo público para los hombres y el ámbito privado para las mujeres, entendido éste como lo no público, lo que de algún modo se tradujo en subordinación de las mujeres.

Sin embargo, desde finales del siglo XIX, las luchas de las mujeres por obtener derechos políticos y sociales, por la ciudadanía y por el bienestar, estuvieron estrechamente unidas. La noción de bienestar, como mejoramiento de las condiciones de vida, se ligó indisolublemente a las condiciones de los hogares, a la salud y a la alimentación de los hijos, marchando entrelazadas la liberación de las mujeres y la lucha por un mayor bienestar, estableciéndose una red de vínculos entre la participación de las mujeres, la creación de instituciones asistenciales y la concepción misma de la asistencia como acción pública o privada.

De esta manera, la liberación de las mujeres de las restricciones impuestas por el espacio doméstico, debida en buena medida a su inclusión en el mundo laboral, así como al reconocimiento de sus derechos políticos, y a su presencia creciente en la cultura y la política, interactuó con la transformación de las nociones de lo público y lo privado, ampliando sus espacios de transformación.

La casa y el trabajo no fueron ya los únicos ámbitos de actuación y participación de las mujeres, abriéndose nuevos espacios para su unión a partir de significados, intereses y preocupaciones comunes como son los movimientos sociales. Para muchas mujeres la organización se constituyó entonces, además de una instancia asociada a su estrategia de

supervivencia material, en un espacio afectivo, de pertenencia e identidad grupal, de expresividad, socialización e intercambio de experiencias (González, 2005).

Las organizaciones civiles y el desarrollo rural

Las formas de contribución que las organizaciones civiles hacen de manera específica al desarrollo rural en nuestro país está enmarcado en un ámbito local y de alta marginación, por cuanto representa a las poblaciones y comunidades de difícil acceso donde los gobiernos escasamente pueden hacer llegar sus programas y servicios, estableciendo políticas y esquemas a través de los cuales se les da la oportunidad a las organizaciones de la sociedad civil para participar.

Manzanal (2004), establece que cuando se habla de desarrollo local se habla de un desarrollo basado en el territorio donde la gente vive, donde la gente trabaja, y donde esta gente, esa población, está directamente involucrada en la transformación de su realidad y de sus condiciones de vida, porque solo desde su lugar puede tener una proyección hacia lo global. Su lugar es el reducto desde el que se fortalece, se capacita y participa para viabilizar sus potencialidades hacia otros escenarios superiores.

Al respecto, Delgadillo y Torres (2009) mencionan que el desarrollo de una región depende de su habilidad para estimular iniciativas locales, generar nuevas empresas y llevar una dinámica de innovación territorial. En este enfoque territorial del desarrollo rural, la opinión de la comunidad local es el principal cimiento para construir el proceso de desarrollo, es decir, la inclusión de la participación como principio se convierte en el proceso básico de democratización de la planificación y gestión territorial del medio rural.

Clark (1997), menciona que un aspecto importante del accionar de las organizaciones civiles es la utilización de enfoques participativos de desarrollo, que les permitan involucrar a los pobres y a sus comunidades en la gestión y toma de decisiones sobre desarrollo y asignación de recursos, lo cual difícilmente puede hacer un gobierno, ya que la política

económica, la prestación de servicios e infraestructura, las regulaciones y los mecanismos de mercado rara vez se dirigen hacia los grupos más vulnerables.

Ante esto, el principal reto de las organizaciones civiles dedicadas al desarrollo, y de las mujeres al frente de las mismas, consiste en el diseño e implementación de propuestas innovadoras de gestión, que fomenten la participación y organización de las personas en la resolución de sus problemas, marcando una diferencia sustancial con respecto a las organizaciones civiles de tipo asistencial, mas sustentadas en los servicios de proximidad o relacionales (Girardo, 2010).

Natal (2002), refiriéndose al trabajo de Oakley y Mardsen (1984), menciona que dentro de la esfera del desarrollo el concepto de participación va desde el mero involucramiento físico de las organizaciones y su personal, hasta el logro de la autonomía y control de los recursos por los pobres.

Las mujeres y el desarrollo rural

La participación de la mujer en el desarrollo rural siempre ha estado presente, desde el nacimiento mismo de la agricultura y su vinculación con la sobrevivencia y bienestar de las familias. Para diversos autores fue la mujer la que tuvo la paciencia para sentarse y observar el crecimiento de las plantas a partir de las semillas y sembrar, impulsando así el sedentarismo, un nuevo modelo de producción, y el asentamiento de los pueblos, contribuyendo al crecimiento demográfico, al mejoramiento de la esperanza de vida, al cambio en el estilo de vida y de alimentación, generando tiempos y espacios nuevos, facilitando el ocio y la creatividad en el arte y las ciencias (Gil et al., 2008).

Esta permanente búsqueda del bienestar por parte de las mujeres, por su eminente relación con la sobrevivencia y calidad de vida de las familias, y en especial de los hijos, es lo que las ha impulsado a generar acciones de transformación más allá de sus hogares, buscando la interacción e integración con otras mujeres en la búsqueda de soluciones comunes,

requiriendo para ello su empoderamiento a fin de revertir el papel de subordinación tanto en la esfera privada como en la pública y avanzar hacia un desarrollo equitativo.

La idea sobre la necesidad de que las mujeres se empoderen, definiéndolo como el aumento en la capacidad de las mujeres para definir sus opciones de vida y tomar sus propias decisiones, como una vía para promover su desarrollo y el de sus comunidades, surge de la corriente teórica denominada género en desarrollo (GED), el cual enfatiza las dimensiones cualitativas del desarrollo (autonomía, democracia participativa y constitución de las mujeres como sujetas sociales que se apropian de su propio proceso de cambio), a partir del triple rol de la mujer en los ámbitos productivo, reproductivo y comunitario (Pérez y Vázquez, 2009).

Es por ello que podemos ver a las mujeres ocupando diferentes espacios en la búsqueda del desarrollo comunitario o local, siendo sensibles a procesos de participación a través de los cuales se identifique y encuentren soluciones a los muchos problemas que presentan las comunidades rurales marginadas en las que habitan, y que limitan seriamente la posibilidad de bienestar alguno. Esta participación se da tanto como promotoras de nuevos movimientos sociales en búsqueda del bienestar, como de seguidoras que se suman a los mismos, lo cual es manifiesto de muchas formas, siendo una de ellas el incremento en la participación de mujeres en programas y proyectos rurales, los cuales responden y se explican por las mismas demandas de las mujeres, como de las políticas públicas, programas y presupuestos instrumentados en respuesta a ello (Arriola, 2006).

Además, otra situación que se suma de manera importante a esta participación de las mujeres al desarrollo es el cambio en la composición demográfica de las unidades domésticas rurales, debida al aumento en la edad promedio de los jefes de familia y al incremento en el número de mujeres al frente de las mismas, derivando en lo que se ha denominado la “feminización del campo” (Appendini y Verduzco, 2002).

Metodología de investigación

Fueron seis las organizaciones civiles seleccionadas (Cuadro 2), cuya selección fue dada por los siguientes criterios: 1) Haber participado en alguna convocatoria común, tomando como base su participación en alguna convocatoria del Indesol durante los años 2006, 2007, 2008 y 2009; 2) Haber obtenido recursos para la realización de un proyecto rural en alguno de los municipios o comunidades marginadas del estado de México; 3) Tener por lo menos dos años de antigüedad como organización, y 4) Haber sido creada y estar siendo dirigida por una mujer.

Cuadro 2. Relación de organizaciones civiles investigadas (aspectos generales)

Nombre de la organización	Nombre presidenta	Años organización	Donataria autorizada	Vocación de la organización
1. Alternare, A. C.	Guadalupe del Río	13	Sí	Promoción del desarrollo sustentable
2. Organización Femenil de Asistencia y Superación, A. C. (ORFE)	Leticia Serrano	15	Sí	Promoción de los derechos humanos
3. Patronato Pro Zona Mazahua, A. C. (PROMAZAHUA)	Jeannette Arriola	17	Sí	Desarrollo de comunidades indígenas
4. Por un Mejor Santiago Oxtotitlán, A. C.	Victoria García	2	No	Cooperación para el desarrollo comunitario
5. Saber para la Vida, A. C.	Carolina Nieto	8	Sí	Fomento de la economía popular
6. Servicios Integrales a Mujeres Emprendedoras, A. C. (SIEMBRA)	Cristina Cepeda	8	Sí	Promoción de los derechos humanos y fomento de la economía popular

Fuente: elaboración propia

La metodología utilizada fue de tipo cualitativo, utilizándose cuestionarios, entrevistas a profundidad y talleres participativos. La definición de marginación se basó en la establecida por el Consejo Nacional de Población (CONAPO), quien clasifica a los municipios en baja, mediana, alta y muy alta marginación, de acuerdo con ciertos indicadores establecidos para ello. Para la presente investigación se consideraron comunidades y municipios de mediana, alta y muy alta marginación.

Los cuestionarios utilizados consistieron de treinta preguntas, tendientes a obtener la información necesaria para caracterizar a cada una de dichas organizaciones de la sociedad civil, explorando desde información básica y de tipo general, hasta información específica como su estrategia de intervención implementada y el impacto de la misma en sus beneficiarios. La guía para la entrevista a profundidad consistió de diez preguntas, las

cuales se hicieron al fundador de la organización de la sociedad civil, explorando las motivaciones que lo llevaron a crear dicha organización, así como sus vicisitudes durante el tiempo que ha estado al frente de la misma. El taller participativo se realizó con el fundador de la organización civil y alguno o algunos de sus principales colaboradores, para analizar y reflexionar sobre las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización.

Las comunidades en las cuales están trabajando estas organizaciones civiles son comunidades cuya economía está basada en la siembra y autoconsumo del maíz de temporal como cultivo principal, así como de actividades comerciales complementarias. Son comunidades carentes de muchos de los servicios básicos, con falta de fuentes de empleo y fuerte migración hacia Estados Unidos. De ahí las propuestas de proyectos presentadas al INDESOL, en el sentido de encontrar respuestas para el mejoramiento de las condiciones de ingreso, alimento y calidad de vida de las familias apoyadas (Cuadro 3).

Cuadro 3. Proyectos apoyados por el INDESOL

Nombre de la organización	Nombre del proyecto	Año de participación	Municipio
Alternare, A. C.	Construcción de gallineros familiares	2007	Donato Guerra
Organización Femenil de Asistencia y Superación, A. C. (ORFE)	Desarrollo rural en dos comunidades mazahuas	2009	San Felipe del Progreso
Patronato Pro Zona Mazahua, A. C. (PROMAZAHUA)	Fortalecimiento del desarrollo rural sustentable	2008	San Felipe del Progreso
Por un Mejor Santiago Oxtotitlán, A. C.	Diseño de arreglos florales	2009	Villa Guerrero
Saber para la Vida, A. C.	Asesoría, capacitación y apoyo para la comercialización de microempresas productivas	2006	Chalco
Servicios Integrales a Mujeres Emprendedoras, A. C.	Empresarias del reciclaje, procesos de construcción y mejora del medio ambiente	2009	Temoaya

Fuente: elaboración propia

Principales características observadas de las organizaciones investigadas

Tipo de figura legal. Todas son asociaciones civiles, coincidiendo con los datos del Registro Federal de Organizaciones de la Sociedad Civil, el cual manifiesta que 92 por ciento de las organizaciones civiles en el país son asociaciones civiles.

Años de estar constituidas legalmente. El promedio de años de haberse constituido es de nueve, teniendo la menor dos años de constituida (Por un Mejor Santiago Oxtotitlán) y la mayor 17 años (Promazahua). Sin que esto signifique que a partir de su constitución comenzaron sus actividades, ya que la mayoría antes de haberse constituido comenzó a operar en las comunidades donde actualmente trabajan, ya sea de manera personal, o bien al amparo de otra institución ya constituida, o de algún programa específico.

Donatarias autorizadas. Todas son donatarias autorizadas ante el Sistema de Administración Tributaria (SAT), excepto la que tiene apenas dos años de antigüedad: Por un Mejor Santiago Oxtotitlán, explicándose por el escaso tiempo de haberse constituido y las complejidades que implica dicho trámite, sobresaliendo de estos la obtención de una carta de validación de actividades expedida por alguna institución de gobierno, que certifique que la organización civil solicitante tiene experiencia y antecedentes de trabajo en el otorgamiento de un servicio público.

Objeto social preponderante: Para todas el desarrollo de los pueblos y comunidades indígenas es su principal objeto social, variando en su segunda prioridad en función de la vocación de cada organización; para unas el aprovechamiento de los recursos naturales (Alternare), para otras la promoción de los derechos humanos (Orfe), para otras el desarrollo comunitario (Por un Mejor Santiago Oxtotitlán y Promazahua), y para otras el establecimiento de proyectos productivos para la generación de ingresos (Saber para la Vida y Siembra).

De las seis organizaciones investigadas tres están trabajando exclusivamente con mujeres (Orfe, Saber para la Vida y Siembra), haciendo énfasis en el empoderamiento de las mismas como parte de su objeto social, a través de la promoción de los derechos humanos y del mejoramiento de sus ingresos.

Número de personal contratado: Con un promedio de nueve personas contratadas; teniendo la menos ningún personal (Por un Mejor Santiago Oxtotitlán), y la más 20 personas (Promazahua), información que coincide con lo que la literatura menciona sobre

el escaso personal con que las organizaciones civiles cuentan, en parte por las débiles prestaciones laborales y la consecuente rotación del mismo (Girardo, 2010).

Número de personal voluntario: De las seis organizaciones solo cuatro utilizan personal voluntario (Alternare, Promazahua, Siembra y Orfe), siendo menor a cinco personas por organización durante ciertos meses del año, y principalmente de servicio social. Este aspecto coincide con la Encuesta Nacional sobre Filantropía y Sociedad Civil (Layton y Moreno, 2010), la cual reporta un bajo porcentaje de voluntariado en México, en parte porque la gente solo lo hace cuando es invitada por alguien a quien conocen, y no de manera directa y sistemática, pero también porque las organizaciones civiles no han diseñado mecanismos propios para ello.

Organigrama: De las seis organizaciones solo una tiene un patronato como parte de su organigrama y mesa directiva (Promazahua). Otra no tiene patronato pero dentro de su organigrama y mesa directiva tiene integrados a líderes campesinos y a un consejo de asesores (Alternare). El resto cuenta con una mesa directiva formada por los socios de la organización (Siembra, Orfe, Saber para la Vida y Por un Mejor Santiago Oxtotitlán).

Perfil de los integrantes del equipo base de la organización: El 70 por ciento son mujeres y el 30 por ciento hombres. El 17 por ciento cuenta con algún estudio de posgrado, el 41 por ciento con licenciatura, el 14 por ciento con preparatoria, el 24 por ciento con secundaria y el cuatro por ciento con primaria. Cuatro de las fundadoras y directoras cuentan con algún posgrado (Alternare, Promazahua, Saber para la Vida y Siembra).

Naturaleza de la organización: Todas las organizaciones se definen como organizaciones de base, esto es, cuyo trabajo de desarrollo es a nivel local, ninguna opera como una organización de segundo piso (que cuenta con una red de oficinas regionales).

Aporte o bien público que genera la organización: De las seis organizaciones cuatro de ellas lo definen como un modelo de intervención para el desarrollo sustentable de grupos o comunidades (Alternare, Saber para la Vida, Promazahua y Siembra), solo dos lo definen

como servicios de asistencia a grupos vulnerables o excluidos (Orfe y Por un Mejor Santiago Oxtotitlán).

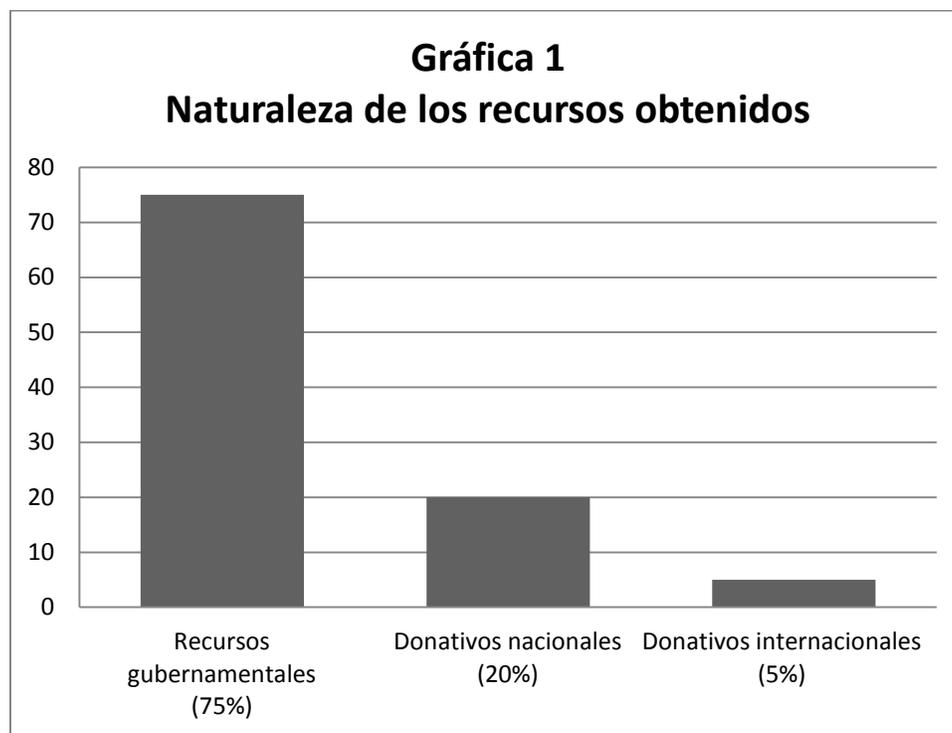
Análisis FODA: La debilidad en la que las seis organizaciones coincidieron es la limitación económica, la cual las lleva a tener escaso personal y débiles prestaciones, repercutiendo seriamente en la continuidad de sus programas. En lo que respecta a fortalezas, éstas son percibidas de manera diferente por todas, ya que para unas es su modelo de intervención (Alternare, Saber para la Vida y Promazahua), para otras su infraestructura (Alternare y Promazahua), para otras su cercanía a la gente (Por un Mejor Santiago Oxtotitlán, Orfe y Saber para la Vida), o bien el capital social formado (Alternare y Promazahua). Donde nuevamente coincidieron es en lo relativo a las amenazas, percibiendo la inseguridad como una seria amenaza para el desarrollo de sus actividades. Las oportunidades son percibidas de manera diferente por cada organización.

Instalaciones, equipo, mobiliario y vehículos: Solo dos de las seis organizaciones cuentan con instalaciones, equipo, mobiliario y vehículos propios (Alternare y Promazahua), ya que para las demás solo el equipo es propio, rentando las instalaciones y teniendo en comodato los vehículos.

Monto de presupuesto anual: De las seis organizaciones dos requieren un presupuesto mayor a los \$2 millones de pesos al año para sufragar sus gastos de operación y administración (Alternare y Promazahua), dos requieren de un presupuesto mayor a un millón de pesos (Saber para la Vida y Siembra), y dos de un presupuesto menor a los \$500 mil pesos anuales (Orfe y Por un Mejor Santiago Oxtotitlán). Este presupuesto es proporcional al número de programas, acciones y beneficiarios incluidos.

Naturaleza de los recursos obtenidos: Las seis organizaciones coinciden que sus recursos provienen principalmente de tres fuentes: a) fondos de gobierno (desde un 30 por ciento hasta un 90 por ciento), b) donativos nacionales (desde un 30 por ciento hasta un 50 ciento) y c) donativos internacionales (desde un cinco por ciento hasta un 20 por ciento) (gráfica

1). Solo una organización opera exclusivamente con recursos de gobierno, siendo la que tiene menos años de antigüedad: Por un Mejor Santiago Oxtotitlán.



Fuente: elaboración propia

Es interesante notar que a medida que las organizaciones tienen más años de antigüedad se amplía el universo de recursos con los que cuentan, volviéndose menos dependientes de los recursos gubernamentales (Promazahua y Alternare), y más autónomas sobre sus propios programas y modelos de intervención generados.

Mecanismos de procuración de recursos: El principal mecanismo de procuración de recursos es el concurso de proyectos ante fuentes nacionales (públicas y privadas) e internacionales, teniendo solo dos de ellas campañas regulares de procuración de fondos (Alternare y Promazahua).

Sistematización de actividades (manual de operación, experiencias, plan estratégico, guías metodológicas): Cuatro de las seis organizaciones cuentan con documentos de operación sistematizados (Alternare, Promazahua, Saber para la Vida y Siembra), sobresaliendo dos

de ellas por su plan estratégico, manuales, guías y experiencias sistematizadas (Alternare y Promazahua).

Reconocimientos obtenidos: Cuatro de las seis organizaciones han recibido diversos reconocimientos (Alternare, Promazahua, Saber para la Vida y Orfe), sobresaliendo tres de ellas con reconocimientos internacionales (Alternare, Promazahua y Saber para la Vida).

Número de beneficiarios atendidos por año: El promedio de personas beneficiadas es de 500, siendo 200 el número mínimo de personas atendidas (Por un Mejor Santiago Oxtotitlán), y 900 el número máximo (Promazahua).

Monto de inversiones canalizadas por año: El promedio de inversiones canalizadas por las seis organizaciones es de \$2'500,000, canalizando la menor \$500,000 (Por un Mejor Santiago Oxtotitlán), y la mayor \$7'000,000 (Promazahua).

Tipo de inversiones canalizadas: Son dos los rubros donde son canalizados principalmente los recursos que las organizaciones obtienen: capacitación y proyectos productivos, obedeciendo esto a la necesidad que tienen sus beneficiarios de mejorar sus ingresos, y esto a través de la implementación de pequeños proyectos productivos.

Tipo de contribución a los beneficiarios: Son dos los principales tipos de contribución que las seis organizaciones reconocen aportar a sus beneficiarios: Mejoramiento del ingreso y desarrollo de habilidades y capacidades, que coincide con el tipo de inversiones canalizadas. Solo tres organizaciones reconocen que además están incidiendo en el desarrollo organizacional de sus beneficiarios y en la salida al mercado de sus productos (Alternare, Promazahua y Saber para la Vida).

Mecanismos de difusión de sus actividades: Solo tres de las organizaciones tienen su página web (Alternare, Promazahua y Saber para la Vida), las mismas que utilizan las redes sociales para la difusión de sus actividades.

Origen sobre la formación de la organización: Las seis organizaciones manifestaron que el origen de su formación fue la visión de una persona, quien actualmente funge como presidenta y como directora de la organización.

De estas características observadas de las organizaciones civiles investigadas se puede reconocer que si bien algunas de ellas tienen varios años de estar operando, son organizaciones pequeñas, de escaso personal, dependientes en gran parte de los recursos gubernamentales para realizar sus acciones, sin que por ello sus resultados sean menores, sino todo lo contrario, con pocos recursos están abarcando e impactando de manera importante.

Destacan tres organizaciones que no solo han logrado un abanico más amplio de recursos para su operación, sino con ello la posibilidad de tener mejores resultados con respecto al número de personas beneficiadas y al monto de los recursos canalizados, además de tener mejoras administrativas como lo son el contar con documentos sistematizados y la definición clara de una estrategia de intervención (Alternare, Promazahua y Saber para la Vida). Dos de ellas, además de todo esto han logrado tener una infraestructura propia importante (Alternare y Promazahua).

Estas diferencias en resultados obtenidos por las organizaciones civiles investigadas no son atribuibles solamente a los años que tienen de antigüedad, ya que si bien hay organizaciones sobresalientes con un mayor número de años (Promazahua y Alternare), también las hay con un menor número de años (Saber para la Vida), pudiéndose justificar la diferencia más bien en el grado de innovación y sistematización de sus acciones, y en el tipo de liderazgo imprimido.

Es notable observar que el 70 por ciento del personal contratado por estas organizaciones civiles sean mujeres, y que la mayoría de sus beneficiarios sean mujeres también, habiendo tres organizaciones que exclusivamente están trabajando con mujeres como beneficiarias (Orfe, Siembra y Saber para la Vida), pudiendo guardar relación con el hecho de que sus fundadoras y directoras sean mujeres.

Características de sus fundadoras y directoras

Sus motivaciones. Fueron diferentes las motivaciones que las llevaron a crear una organización civil.

Para Victoria fue la indignación de que a su pueblo no le autorizaran una preparatoria:

“[...] Bueno lo principal fue la inconformidad, y me voy a enfocar a la preparatoria, cuando se fue para otro lado. La necesidad de recuperar la preparatoria, de ahí sale el coraje. Santiago Oxtotitlán es un pueblo importante, y se la están dando a un pueblo vecino más chiquito, nos están haciendo menos [...]”

Para Guadalupe fue el querer hacer algo para que los productores tuvieran alternativas económicas preservando el medio ambiente:

“[...] Soy bióloga, tengo una maestría en conducta animal que saque en Canadá. Cuando regresé de Canadá empecé a trabajar en SEDUE, y por azares del destino llegué a una organización campesina. Cuando nos presentan a otras personas, nos presentan a Gabriel y a Elia, escuchando de diagnóstico participativo. Ana María y yo hacemos la relatoría, y entonces decimos: la conservación va por aquí, habrá parques en los Estados Unidos que no hay bronca, porque no hay gente, pero en México el territorio tiene dueño, tenemos que trabajar con la gente procesos de análisis y reflexión, iniciando así este proyecto, dejando nuestro puesto de funcionarias y pasándonos al otro lado, el de los productores [...]”

Para Jeannette fue el tener contacto con las comunidades mazahuas y ver el grado de pobreza en el que vivían:

“[...] Si, la pobreza, la marginación, 1994 marca a los pueblos indígenas, por falta de un antibiótico y un suero no pasaban la noche, me toco vivir esa pobreza. Me lo puso el cielo, es la verdad, me lo pusieron en un sueño, me llaman de la escuela de mis hijas y me invitan a un programa evangelizador, yo digo no, me dicen entonces encárgate de lo social. Llevaba

médicos, medicinas, y me meto en el problema de la pobreza, y me quedo a ver qué puedo hacer aquí [...]"

Para Leticia fue la necesidad de obtener recursos para proyectos de mujeres:

"[...] Bueno la motivación principal fue que estando en política las mujeres no estaban atendidas, y desconocían dónde había recursos. Comenzamos en Huixquilucan cerca de 300, éramos amas de casa, estábamos buscando una representación política y se nos vetó, entonces las mujeres dijeron que no hiciéramos nada político, que mejor formásemos una asociación [...]"

Para Carolina fue el encontrar una forma de vida más sencilla, pudiendo hacer lo que más le gustaba, la formación de empresarias:

"[...] Hay una etapa en la vida, y creo que le pasa a mucha gente, donde la parte profesional no es suficiente. Tenía una empresa de consultoría pero sentía una tremenda impotencia con lo que estaba pasando en el país, me iba bien, tenía mis hijos. Partí por trabajar en una organización de observancia electoral, empoderamiento de mujeres, y me di cuenta que la política no es lo mío. Yo tenía la experiencia de tener, siendo mujer quise dedicarme a las mujeres, y entonces ví lo difícil de arrancar algo como mujer, comencé así con todomujer.com, a formar a las mujeres en pequeñas emprendedoras [...]"

Sus antecedentes: Todas coinciden en que su formación, preparación y experiencias anteriores son las que les permitieron llegar a crear una organización civil.

Para Victoria el haber nacido en una comunidad como la suya coincidió con una vocación personal de servicio:

"[...] Yo creo haber crecido ahí, es mi pueblo, es mi raíz, yo pienso que ya se trae en la cabeza el bien de los demás [...]"

Para Guadalupe fue su preparación como bióloga lo que le permitió tener una visión mayor:

“[...] Yo creo que como biólogas tenemos una visión muy amplia, estudiar todo lo vivo, es una carrera muy paraguas, me encantó la carrera [...]”

Para Jeannette fue el haber recibido mucho desde niña, al quedar huérfana, teniendo necesidad de retribuirlo:

“[...] Yo viví un proceso muy fuerte, me quedo huérfana a los cuatro años, sin embargo me he pasado la vida protegiendo. Yo he conocido más de mí a través de los pueblos. Me forma mi abuelo, fue un militar, profundo, disciplinado, de grandes aportes, nobleza obliga, son privilegios y esos trascienden hacia los demás [...]”

Para Leticia el haber sido la mayor de sus hermanas, estando siempre preocupada por las necesidades de las demás:

“[...] La política quedo atrás desde que renuncié a mi partido político, sin embargo la gestión social no, mucho porque les conseguía despensas, a las escuelas banderas, siempre he sido gestora, incluso cuando trabaje en el Seguro Social y fuí jefa de una oficina donde llevaba prestaciones. Soy la mayor de seis hermanas y mi tarea era cuidar a mis hermanas mas chicas y creo de ahí nace algo, desde entonces, procurarlas, ver que necesitaban, eso ya lo traigo, se liga con mi trabajo [...]”

Su preparación académica: La mayoría manifiesta que más que tener una preparación académica acorde a este tipo de trabajo, lo que tuvieron fueron experiencias vivenciales que las prepararon:

Para Jeannette el combinar una carrera administrativa con una especialidad en historia:

“[...] No tuve la formación académica, porque no la tengo en esta área. Yo soy un director de orquesta que toco, me gusta crear, toco libre, mi educación está por dentro. Mi licenciatura fue en administración de empresa, entré a administración, terminé una maestría en historia. Estoy teniendo un privilegio que muchos no tienen, pienso como administradora, pienso en cuadros, la maestría, la parte filosofía tiene que ver con sustentos,

arte, literatura, aprecio mi libertad, me siento como una artista, estoy en una parte creadora [...]"

Para Carolina el haberse formado en otro país y ser influenciada en la filosofía ontológica:

"[...] Me forme en los Estados Unidos como intérprete traductor. Fui influenciada por Fernando Flores en conocimientos ontológicos, saber para la vida, aprender a escuchar, aprender a negociar, a generar acción, estés donde estés, me formé en esa disciplina. Yo hago lo mismo con las mujeres como lo hacía con los empresarios, yo hice la empresa basada en esa filosofía, primero talleres, luego asesoría a empresas, cambio de cultura, computo. Todo el programa nuestro es ontológico que empodera a las mujeres [...]"

Sus momentos gratos en esta actividad: Cada una los percibe de manera diferente:

Para Jeannette el haber encontrado la misión de su vida:

"[...] Bueno en alguna ocasión me decían que todo esto se me iba a premiar en el cielo. Pero no lo hago por ningún premio, no estoy buscando nada más que el puro placer de hacerlo, me han dicho que vaya para lo público, pero ese no es mi camino, haber encontrado la misión de mi vida, lo que me voy a llevar, ese es mi privilegio [...]"

Para Carolina ver el cambio de actitud de las personas después de participar en un taller:

"[...] Mira, tengo memorias de talleres donde alguna persona te dice: ojalá hubiera oído esto antes, tengo claro lo que tengo que hacer, nunca más me pondrán las manos. Mis momentos más grandiosos son los talleres de género. Una vez un policía me dijo: después de este día de trabajo entiendo que mi mujer no solo es una hembra. Hacer el taller y ver al final un cambio de actitud, que la gente no vuelve a ser la misma, que ya no hay para atrás, es muy padre. Lo grande está en lo pequeñito, lo que se puede hacer con tan poco [...]"

Para Leticia el entregar un apoyo o terminar un evento de capacitación:

“[...] Cuando entregamos algunos apoyos, cuando terminamos algún curso de capacitación, la cara de la gente, la satisfacción, cuando te dice gracias, ya aprendí, pedimos prestados los stands y todas pusieron sus calaveritas, hicimos un concurso, y fue un momento muy emotivo, estábamos caminando firmes, muchas vendían en las cooperativas de las escuelas, conseguimos las becas en la Secretaría del Trabajo, aprendieron a hacer pan [...]”

Lo que les representa este tipo de actividad: Para la mayoría es un estilo de vida, es el cumplimiento de su misión, de su propósito en esta tierra.

Para Carolina el sector social es muy atractivo, ya que además de poder ayudar a la gente le permite estar cerca de su familia obteniendo un buen ingreso:

“[...] Las mujeres no queremos lo grandioso, en mi caso no quería una empresa en Miami, preferí quedarme en algo más manejable, con un buen ingreso. Las mujeres estamos dispuestas a ganar menos pero mantener un cierto equilibrio. El sector social es muy atractivo, el hombre se valora más como gana profesionalmente, para la mujer es la vida familiar. Pensar en empresas más pequeñas, más equitativas, no todo tiene que ser grande de grandes dineros, cuando en verdad podemos vivir con menos, de ahí empecé la organización civil [...]”

Para Guadalupe el sentir que está haciendo algo útil por su país:

“[...] Pues mira a nivel personal como bióloga es la primera vez que estoy haciendo algo que vale la pena, estamos convencidos que lo que requiere este país es fortalecer capacidades, aprender a pescar y no darles el pescado. Si no tienen otras opciones es difícil, esta es la parte que tenemos que modificar, la forma de crear desarrollo, ellos se lo están proponiendo, esos bosques existen gracias a la gente, todas las técnicas es lo que se usaba hace mil años [...]”

Lo que han logrado y lo que les falta por hacer: Si bien han logrado mucho, la mayoría siente que les falta bastante por hacer:

Para Carolina el lograr que sus empresarias tengan resuelto el mercado de sus productos:

“[...] Hasta que yo no logre que varias de mis comunidades estén vendiendo regularmente no estaré feliz, claro soy feliz, pero quiero lograr que puedan seguir sin mí. Te toma 15 o 20 años, ese es mi anhelo, entonces empoderamos, mi meta es consolidar la parte de comercialización, no en sí misma, sino enseñarles a comercializar, que tengan su sostenibilidad, mujeres comprando con responsabilidad. Necesitamos crecer en los estados, mujeres cambiando el mundo, demostrar que puede haber otro sistema económico, vida cotidiana, eso quiero ver [...]”

Para Jannette el lograr la integración de un corredor de comunidades mazahuas:

“[...] Bueno yo veo en la zona mazahua el crear una región mazahua como la región toscana, que se integren por sus características, agua de lluvia, producción de esquemas de seguridad alimentaria, corredor mazahua de pueblos, corredor turístico, bordados, borregos, producción de hortalizas en invernadero, hasta un Harvard o un Boston, como zonas de estudio, bueno eso veo para la zona mazahua [...]”

Sus limitaciones: Para todas es el aspecto económico.

Para Guadalupe su anhelo es como ser más autosuficientes:

“[...] Yo creo que a mí me encantaría que las voces de la gente pudiéramos influenciar en políticas públicas, volvernos más autosuficiente, mas independientes. Hacia eso quiere ir Alternare, tenemos que seguir buscando proyectos [...]”

Las características de este liderazgo observado coinciden con lo reportado por Girardo (2010), quien menciona que en cuanto al significado trascendente del trabajo, la mayoría de los directivos lo ubican como un proyecto de vida, una satisfacción personal o una oportunidad de desarrollo personal, cuya compensación de trabajar en el sector se encuentra más en las motivaciones individuales y psicológico-sociales que en las netamente económicas.

Conclusiones

Es evidente que las organizaciones civiles están siendo un espacio importante de participación para las mujeres, y ya no solo las de tipo asistencial, basadas en servicios relacionales o de proximidad, sino también las dedicadas al desarrollo, cuyas exigencias demandan una mayor profesionalización y capacidad de innovación de parte de sus colaboradores.

Y esto lo podemos ver no solamente por el número de mujeres al frente de organizaciones civiles dedicadas al desarrollo, como lo es el caso de las seis organizaciones investigadas, sino también por el número de mujeres contratadas por dichas organizaciones (el 70 por ciento), y por el número de mujeres beneficiarias de sus programas (la mayoría está enfocando sus acciones hacia las mujeres, habiendo tres organizaciones dedicadas exclusivamente a mujeres).

Esta participación la podemos observar desde la parte externa a las comunidades rurales, como lo es el caso de cinco de las fundadoras y directoras de las organizaciones civiles investigadas (Promazahua, Alternare, Saber para la Vida, Siembra y Orfe), las cuales estando dedicadas a otro tipo de actividades decidieron hacer un rediseño de su vida para dedicarse a acciones de desarrollo rural, pero también desde la parte interna, como lo es el caso de Victoria García (Por un Mejor Santiago Oxtotitlán), y de las muchas mujeres que se han sumado e integrado a los diversos programas y proyectos de estas seis organizaciones civiles.

Es interesante notar que para todas las mujeres participantes en estas organizaciones civiles, directoras y beneficiarias, la búsqueda del bienestar personal, familiar y comunitario fue lo que las movió para participar activamente en acciones de desarrollo, coincidiendo con los postulados de la corriente de pensamiento denominada Género en Desarrollo (GED).

La mayor profesionalización de las organizaciones investigadas se pudo observar no solo por el grado de preparación académica que tienen sus fundadoras y directoras, sino también

por el despliegue y resultados obtenidos en la inclusión, participación, organización, empoderamiento y capitalización de sus beneficiarios, de tal forma que sus programas se han mantenido por varios años, logrando los recursos económicos y capacidades para ello.

De igual forma es palpable la capacidad de innovación de las organizaciones civiles investigadas, muchas de las cuales han diseñado estrategias importantes y novedosas de intervención; tales como la creación de páginas web interactivas, la formación e integración de promotoras y promotores comunitarios, el establecimiento de plataformas de capacitación, el diseño de esquemas de incubación empresarial rural, etcétera.

Es sobresaliente observar el grado de sistematización adquirido por la mayoría de las organizaciones, así como los premios y reconocimientos nacionales e internacionales obtenidos.

Se puede percibir en las fundadoras y directoras investigadas una visión y pasión por lo que están realizando, de tal manera que este tipo de actividad no es visto como un trabajo, sino como un estilo y misión de vida, y aún de jubilación, reconociendo mucho por hacer todavía, en permanente evolución y construcción.

Como mujeres, para estas fundadoras y directoras, las organizaciones civiles les representan el espacio y la oportunidad de ser útiles, de colaborar con su país, de estar cerca de sus familias, de empoderar a las mujeres, de mejorar la calidad de vida en sus comunidades, de ser alguien en esta vida, cuya retribución es más por el lado afectivo y de trascendencia, que por el material.

De acuerdo a los resultados obtenidos, la organización se ha constituido, además de una instancia asociada a su estrategia de supervivencia material, en un espacio afectivo, de pertenencia e identidad grupal, de expresividad, socialización e intercambio de experiencias (González, 2005).

Bibliografía

Arriola, Silvia (2006), “Presupuestos sensibles al género: el caso de México”, en *Nómadas*, núm. 24, Bogotá: Universidad Central.

Appendini, Kirsten y Gustavo Verduzco (2002), “La transformación de la ruralidad mexicana: modos de vida y respuestas locales y regionales”, en *Estudios Sociológicos*, año/vol XX, núm. 002, Distrito Federal: El Colegio de México.

Carrillo, Patricia, Gisela Robles, Mónica Tapia y Andrea Tapia (2006), *Construyendo tu organización en 16 pasos, Manual de Constitución Legal de Asociaciones Civiles*, México: Alternativas y Capacidades, A. C.

Clark, John. (1997), “State, popular participation and the voluntary sector”, en Hulme David, and Michael Edwards, *NGOs, State and Donors*, New York: St. Martin Press.

Da Silva, Nuno y Alejandro Natal (1996), “ONGs un Mundo de Diversidad”, en *Convergencia*, año 3, núm. 10/11, México: Universidad Autónoma del Estado de México.

Delgadillo, Javier y Felipe Torres (2009), “La gestión territorial como instrumento para el desarrollo rural”, en *Estudios Agrarios*, México: Procuraduría Agraria.

Eleta, Paula (2000), *Tercer sector: desarrollo y perspectivas. Reflexiones sobre la experiencia europea y en particular sobre el caso italiano*, Zinacantepec: El Colegio Mexiquense, A. C.

Gil Lacruz, Martha, Alicia Izquierdo y Pilar Martín (2008), “La participación de las mujeres en el desarrollo rural y el bienestar social”, en *Persona*, núm. 11, Lima: Universidad de Lima.

Girardo, Cristina (2010), *El trabajo y sus peculiaridades en las organizaciones de la sociedad civil en México*, Zinacantepec: El Colegio Mexiquense, A. C.

González, María de Jesús (2005), “Una aproximación a la participación social de las mujeres”, en *El Cotidiano*, núm. 20, Distrito Federal: Universidad Autónoma Metropolitana Azcapotzalco.

Guadarrama, Gloria (1999), “Presencia de la mujer en la asistencia social en México”, en *Economía, Sociedad y Territorio*, núm. 5, Zinacantepec: El Colegio Mexiquense.

Ianni, Vanna (2005), *La sociedad civil y cooperación internacional al desarrollo: enfoques teóricos y modalidades de acción*, Madrid: Editorial IEPALA.

Layton, Michael y Alejandro Moreno (2010), *Filantropía y Sociedad Civil en México. Análisis de la ENAFI 2005-2008*, México: Miguel Ángel Porrúa.

Manzanal, Mabel (2004), *Instituciones y Gestión del Desarrollo Rural en la Argentina Degradada: Hacia la reconstrucción de una nación*, Zinacantepec: El Colegio Mexiquense, A.C.

Natal, Alejandro y Tonatiuh González (2002), *La participación de la sociedad civil en procesos de integración comercial: El caso del ALCA en México*, Zinacantepec: El Colegio Mexiquense, A. C.

Natal, Alejandro (2002). *Participación ciudadana y administración del desarrollo. Análisis histórico de la participación en el contexto de la ayuda internacional*. Zinacantepec: El Colegio Mexiquense, A. C.

Ontiveros, G. (2005), *La política social en México*, México: EUMED.

Pérez, María de los Ángeles y Verónica Vázquez (2009), “Familia y empoderamiento femenino: ingresos, trabajo doméstico y libertad de movimiento de mujeres chontales de

Nacajuca, Tabasco”, en *Convergencia*, núm. 50, Toluca: Universidad Autónoma del Estado de México.

México D.F. a 9 de julio de 2013

A quien corresponda,

Por medio de la presente se hace constar que los investigadores Juan Antonio Hernández Martínez Francisco Herrera Tapia y María Cristina Chávez Mejía participaron como ponentes en el XI Congreso de Investigación sobre la Sociedad Civil en México, cuyo tema central fue "Los retos de la sociedad civil para la construcción del espacio público". Este evento fue organizado en conjunto por el Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi) y la Universidad de Guanajuato (Campus Guanajuato), y se llevó a cabo del 24 al 26 de agosto del 2011 en dicha institución académica.

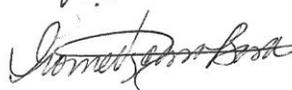
La ponencia con la cual participaron llevó el título: "El papel y la contribución de las organizaciones de la sociedad civil en la gestión del desarrollo rural en municipios marginados del Estado de México", la cual fue sometida a dictamen por un cuerpo académico integrado por las instituciones convocantes del Congreso de Investigación, y es parte de las Memorias de dicho Congreso, publicadas en la página www.cemefi.org/congreso con el número de ISBN 978-607-95289-8-0 expedido por el INDAUTOR.

Sírvase la presente para los fines que al interesado convengan.

Atentamente



Mtra. Lorena Cortés Vázquez
Directora de Investigación
Centro Mexicano para la Filantropía

Vo.Bo.


El papel y la contribución de las organizaciones de la sociedad civil en la gestión del desarrollo rural en municipios marginados del Estado de México.

*Juan Antonio Hernández Martínez
Francisco Herrera Tapia
Cristina Chávez Mejía*

Resumen

La presente ponencia analiza las formas como las organizaciones de la sociedad civil contribuyen a la gestión del desarrollo rural en municipios marginados del Estado de México, así como su relación con el mayor o menor grado de impacto obtenido por cada una de ellas en el cumplimiento de las demandas de sus beneficiarios, el cumplimiento de su objeto social y su permanencia en el tiempo, considerando las formas de contribución descritas por Clark (1997): a) su escala, b) su habilidad para alcanzar poblaciones pobres y de difícil acceso, c) su capacidad para innovar e investigar, d) su representatividad y permanencia, e) sus destrezas y trato personalizado, y f) la complementariedad de recursos.

A través de una investigación de campo de seis organizaciones, se aportan elementos útiles para toda organización de la sociedad civil con interés en incidir en el desarrollo, y específicamente en la gestión del desarrollo rural, reconociéndolo como un espacio público de interacción con las instituciones gubernamentales y sus programas, los beneficiarios y sus comunidades.

Palabras clave: Organizaciones de la sociedad civil, contribución, marginación, desarrollo y gestión del desarrollo rural.

Antecedentes

Cada vez más, en los últimos años, ha sido importante y creciente la participación de las organizaciones de la sociedad civil en el desarrollo rural, observándose diferentes estrategias y maneras de operar de acuerdo a las características y necesidades de cada zona u región, así como a la especialidad y propósito de las mismas. Este despliegue operativo de las organizaciones de la sociedad civil, complementado a las políticas, estrategias, programas, recursos y acciones gubernamentales, ha sido un factor importante de contribución a la gestión del desarrollo rural, principalmente en aquellas comunidades con altos índices de marginación.

Si bien, esta participación ha sido visible desde los años setenta en Europa, su detonación se da de manera importante y a nivel mundial a partir de las Conferencias de las Naciones Unidas de los años noventa, que dan una atención particular y sobresaliente a la participación de las organizaciones de la sociedad civil, al enfatizar que la organización y el empoderamiento de los pobres son fundamentales para el inicio y sostenibilidad de todo proceso de desarrollo (Ianni, 2005), coincidiendo con el cambio que el concepto de desarrollo ha tenido través del tiempo, transitándose de concebir al desarrollo como crecimiento económico a la generación de capacidades humanas, que evidencia la evolución del sustento teórico del concepto a partir de los cambios acontecidos en una realidad, donde prevalece la desigualdad de la población en términos económicos, pero también en aspectos de acceso a procesos de educación, salud y alimentación, los cuales se han traducido en políticas públicas en todo el mundo para reducir tal desigualdad (Pérez, 2010).

Es entonces la organización, el empoderamiento y la capitalización de los pobres un objetivo por demás importante para medir el impacto y la contribución de las organizaciones de la sociedad civil a la gestión del desarrollo, siendo necesario identificar cuales aspectos son de mayor relevancia u oportunidad sobre los demás para conseguir tal objetivo, considerando los descritos por Clark (1997): a) su escala, b) su habilidad para alcanzar poblaciones pobres y de difícil acceso, c) su capacidad para innovar e investigar,

d) su representatividad y permanencia, e) sus destrezas y trato personalizado, y f) la complementariedad de recursos.

Y esto dentro de un espacio público denominado por Torres y Delgadillo (2009) como gestión del desarrollo, el cual establece cinco categorías de gestión: 1) aplicación de políticas territoriales, 2) animación de la comunidad para generar procesos de participación, 3) incremento de la eficiencia institucional, 4) estímulo de la flexibilidad institucional, y 5) mejoramiento y optimización de la calidad de lo público con lo privado. Es un espacio público donde interactúan las organizaciones de la sociedad civil, las instituciones gubernamentales con sus programas y las comunidades con sus pobladores, todos con intereses tanto particulares como comunes.

Planteamiento del problema

Existe muy poca información de campo que permita a las organizaciones de la sociedad civil obtener los conocimientos necesarios para tener un mayor impacto en la gestión del desarrollo realizada, que les facilite no solamente el mejoramiento pretendido de sus beneficiarios, sino también la mejor definición de estrategias de interrelación con las instituciones de gobierno y sus programas, a fin de lograr el cumplimiento de su objeto social y su permanencia en el tiempo. El cumplimiento de estos tres objetivos se vuelve muy difícil, no solamente por las enormes desigualdades en las poblaciones atendidas, sino por las limitaciones de recursos y de oportunidades para realizar su trabajo.

Si bien existe desde el año 2004 la Ley Federal de Fomento a las Actividades realizadas por las Organizaciones de la Sociedad Civil, esta es más un instrumento de control que de fomento, siendo vital para las organizaciones de la sociedad civil aprender sobre mejores prácticas de aquellas organizaciones con más experiencia y efectividad en sus acciones.

Metodología de investigación

Fueron seis las organizaciones de la sociedad civil seleccionadas (anexo 1), cuya selección fue dada por los siguientes criterios: 1) haber participado en alguna convocatoria del Instituto Nacional de Desarrollo Social (INDESOL) durante los últimos tres años, 2) haber obtenido recursos para la realización de un proyecto rural en alguno de los municipios o comunidades marginadas del Estado de México, 3) tener entre uno y 20 años de antigüedad, y 4) haber accedido a participar en la investigación. La metodología es de tipo cualitativo; al ser de orden explicativo, orientado a estructuras teóricas, que utiliza información cualitativa, descriptiva y no cuantificada.

Es una investigación desde la perspectiva de las organizaciones de la sociedad civil, para lo cual se utilizaron encuestas, entrevistas a profundidad y talleres participativos. La definición de marginación utilizada está en función de la clasificación hecha por el Consejo Nacional de Población (CONAPO), quien clasifica a los municipios en baja, mediana, alta y muy alta marginación, de acuerdo a ciertos indicadores establecidos para ello. Para la presente investigación se consideraron comunidades y municipios de mediana, alta y muy alta marginación, de acuerdo a la clasificación realizada por la CONAPO. La encuesta utilizada consistió de treinta preguntas, tendientes a obtener la información necesaria para caracterizar a cada una de dichas organizaciones de la sociedad civil, explorando desde información básica y de tipo general, hasta información específica como su modelo de desarrollo utilizado y el impacto del mismo en sus beneficiarios.

La entrevista a profundidad consistió de diez preguntas, las cuales se hicieron al fundador de la organización de la sociedad civil, explorando las motivaciones que lo llevaron a crear dicha organización, así como sus vicisitudes durante el tiempo que ha estado al frente de la misma. El taller participativo se realizó con el fundador de la organización civil y alguno o algunos de sus principales colaboradores, para analizar y reflexionar sobre las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización.

El número de organizaciones civiles del Estado de México registradas en el Registro Federal de Organizaciones de la Sociedad Civil (RFOSC) a septiembre de 2010 eran 158, las cuales representaban el 1.3% del total nacional, siendo en su mayor parte asociaciones civiles e instituciones de asistencia privada (88% y 9% respectivamente)¹. De estas 158 organizaciones civiles son 52 las organizaciones que en los últimos tres años han participado en el Programa de Coinversión Social del INDESOL, con proyectos en comunidades rurales enfocados a la gestión del desarrollo rural, obteniendo recursos por un monto de \$12'999,794 (Doce millones novecientos noventa y nueve mil setecientos noventa y cuatro pesos)². Definitivamente no se puede decir que las seis organizaciones civiles investigadas sean representativas del total de organizaciones civiles en el Estado de México, pero sí que las características identificadas en las mismas pudieran ser representativas y aplicables a otras organizaciones de la sociedad civil.

Para nuestra investigación las organizaciones de la sociedad civil son organizaciones emanadas de la sociedad, que se constituyen legalmente con el objeto social de promover el mejoramiento de las condiciones de vida de las poblaciones vulnerables o menos favorecidas.

Las seis organizaciones de la sociedad civil investigadas son todas asociaciones civiles participando en comunidades marginadas, cuya economía está basada en la siembra y autoconsumo del maíz de temporal como cultivo principal, así como de actividades comerciales complementarias. Son comunidades carentes de servicios básicos, con falta de fuentes de empleo y fuerte migración a los Estados Unidos. De ahí las propuestas de intervención de las organizaciones de la sociedad civil, en el sentido de encontrar respuestas que mejoren las condiciones de ingreso, alimento y calidad de vida de las familias apoyadas. Son propuestas que de acuerdo al presupuesto recibido se comprometen a beneficiar a no más de 100 personas o familias, de acuerdo a las acciones y metas definidas por cada una de las organizaciones civiles en particular.

Cada proyecto o propuesta se autoriza en los primeros meses del año, firmándose su respectivo convenio antes de la mitad del año, teniéndose así un periodo de un poco más de

seis meses para cumplirlo y terminarlo. Si bien la propuesta de cada organización es autorizada por el INDESOL en la Ciudad de México, su implementación y seguimiento es monitoreada por la Delegación de la SEDESOL en el Estado de México.

Principales características observadas de las organizaciones investigadas

Tipo de figura legal. Todas son asociaciones civiles, coincidiendo con los datos del Registro Federal de Organizaciones de la Sociedad Civil, el cual manifiesta que el 92% de las organizaciones civiles en el país son asociaciones civiles, esto es, es la principal figura legal bajo la cual se constituyen para realizar programas y acciones de desarrollo.

Años de estar constituidas legalmente. El promedio de años de haberse constituido es de 9, teniendo la menor tres años de constituida (POR UN MEJOR SANTIAGO OXTOTITLAN) y la mayor 15 años (ORFE). Sin que esto signifique que a partir de su constitución comenzaron a operar, ya que la mayoría antes de haberse constituido empezaron a tener acciones de desarrollo hacia las comunidades donde actualmente trabajan, ya sea de manera personal, o bien al amparo de otra institución ya constituida, o de algún programa específico.

Donatarias autorizadas. Todas son donatarias autorizadas ante el Sistema de Administración Tributaria (SAT), salvo la que tiene apenas tres años de haberse constituido legalmente: POR UN MEJOR SANTIAGO OXTOTITLAN.

Domicilio fiscal. Todas con domicilio fiscal en el Estado de México, excepto SIEMBRA y ALTERNARE, con domicilio fiscal en la Ciudad de México.

Objeto social preponderante: Todas coincidiendo que el desarrollo de los pueblos y comunidades indígenas es su principal objeto social, variando en su segunda prioridad en función de la especialidad de cada organización; para unas el aprovechamiento de los recursos naturales (ALTERNARE), para otras la promoción de los derechos humanos (ORFE, SIEMBRA) y para otras el establecimiento de proyectos productivos (POR UN MEJOR SANTIAGO OXTOTITLAN, PROMAZAHUA y SABER PARA LA VIDA). De las seis organizaciones hay cuatro organizaciones cuyos objetivos no son más de dos (ALTERNARE,

SABER PARA LA VIDA, PROMAZAHUA y SIEMBRA) y dos organizaciones cuyos objetivos son más de cuatro (ORFE y POR UN MEJOR SANTIAGO OXTOTITLAN), esto es, que abarcan diferentes objetivos dentro de su objeto social.

Número de personal contratado: Con un promedio de personal de 9 personas, teniendo la menos cero personal (POR UN MEJOR SANTIAGO OXTOTITLAN), y la más 20 personas (PROMAZAHUA).

Número de personal voluntario: De las seis organizaciones solo cuatro utilizan personal voluntario (ALTERNARE, PROMAZAHUA, SIEMBRA y ORFE), siendo menor a cinco personas por organización durante ciertos meses del año, y principalmente de servicio social.

Organigrama: De las seis organizaciones solo una tiene un patronato como parte de su organigrama y mesa directiva (PROMAZAHUA). Otra no tiene patronato pero dentro de su organigrama y mesa directiva tiene integrados a líderes campesinos y a un consejo de asesores (ALTERNARE). El resto cuenta con una mesa directiva formada por los socios de la organización (SIEMBRA, ORFE, SABER PARA LA VIDA y POR UN MEJOR SANTIAGO OXTOTITLAN).

Perfil de los integrantes del equipo base de la organización: El 70% mujeres y el 30% hombres. El 17% con algún estudio de posgrado, el 41% con licenciatura, el 14% con preparatoria, el 24% con secundaria y el 4% primaria. Es notable observar que todas las presidentas de las organizaciones son mujeres, cuatro de ellas con algún posgrado (ALTERNARE, PROMAZAHUA, SABER PARA LA VIDA y SIEMBRA).

Naturaleza de la organización: Todas las organizaciones se definen como organizaciones de base, esto es, cuyo trabajo de desarrollo es a nivel local.

Aporte o bien público que genera la organización: De las seis organizaciones cuatro de ellas lo definen como un modelo de intervención para el desarrollo sustentable de grupos o comunidades (ALTERNARE, SABER PARA LA VIDA, PROMAZAHUA y SIEMBRA), solo dos lo

definen como servicios de asistencia a grupos vulnerables o excluidos (ORFE y POR UN MEJOR SANTIAGO OXTOTITLAN).

Análisis FODA: La debilidad en la que las seis organizaciones coincidieron es la limitación económica, la cual las lleva a tener escaso personal y escasas prestaciones. En lo que respecta a fortalezas estas son percibidas de manera diferente para todas, ya que para unas es su modelo de desarrollo (ALTERNARE, SABER PARA LA VIDA, PROMAZAHUA), para otras su infraestructura (ALTERNARE y PROMAZAHUA), o bien el capital social formado (ALTERNARE y PROMAZAHUA). Donde nuevamente coincidieron es en lo relativo a las amenazas, percibiendo la inseguridad como una seria amenaza para el desarrollo de sus actividades. De igual manera las oportunidades son percibidas de manera diferente por cada organización.

Instalaciones, equipo, mobiliario y vehículos: Solo dos de las seis organizaciones cuentan con instalaciones, equipo, mobiliario y vehículos propios (ALTERNARE y PROMAZAHUA), ya que para las demás solo el equipo es propio, rentando las instalaciones y teniendo en comodato los vehículos.

Monto de presupuesto anual: De las seis organizaciones cuatro requieren un presupuesto mayor a los \$2 millones de pesos por año para sufragar sus gastos de operación y administrativos (ALTERNARE, PROMAZAHUA, SABER PARA LA VIDA y SIEMBRA), y dos de ellas requieren un presupuesto menor a los \$500 mil pesos anuales (ORFE y POR UN MEJOR SANTIAGO OXTOTITLAN).

Naturaleza de los recursos obtenidos: Las seis organizaciones coinciden que sus recursos provienen principalmente de tres fuentes: a) fondos de gobierno (desde un 30% hasta un 90%), b) donativos nacionales (desde un 30% hasta un 50%) y c) donativos internacionales (desde un 10% hasta un 30%). Solo una organización opera exclusivamente con recursos de gobierno, siendo la que tiene menos años de antigüedad: POR UN MEJOR SANTIAGO OXTOTITLAN, A.C.

Mecanismos de procuración de recursos: El principal mecanismo de procuración de recursos es el concurso de proyectos ante fuentes nacionales (públicas y privadas) e internacionales, teniendo solo dos de ellas campañas regulares de procuración de fondos (ALTERNARE y PROMAZAHUA).

Documentos de operación sistematizados (manual de operación, experiencias sistematizadas, plan estratégico, guías metodológicas): Cinco de las seis organizaciones cuentan con documentos de operación sistematizados (ALTERNARE, PROMAZAHUA, SABER PARA LA VIDA, ORFE y SIEMBRA), sobresaliendo dos de ellas con su plan estratégico, manuales, guías y experiencias sistematizadas (ALTERNARE y PROMAZAHUA).

Reconocimientos obtenidos: Cuatro de las seis organizaciones han recibido diversos reconocimientos (ALTERNARE, PROMAZAHUA, SABER PARA LA VIDA y ORFE), sobresaliendo tres de ellas con reconocimientos internacionales (ALTERNARE, PROMAZAHUA y SABER PARA LA VIDA).

Modelo de desarrollo: Solo tres de las seis organizaciones (ALTERNARE, PROMAZAHUA y SABER PARA LA VIDA) tienen bien definido su modelo de desarrollo por etapas, no más de ocho, definiendo de manera clara lo que cada una de ellas aporta a sus beneficiarios.

Número de beneficiarios atendidos por año: El promedio de personas beneficiarias es de 500, siendo 200 el número mínimo de personas atendidas (POR UN MEJOR SANTIAGO OXTOTITLAN), y 900 el número máximo (PROMAZAHUA).

Monto de inversiones canalizadas por año: El promedio de inversiones canalizadas por las seis organizaciones es de \$2'500,000, canalizando la menor \$500,000 (POR UN MEJOR SANTIAGO OXTOTITLAN), y la mayor \$7'000,000 (PROMAZAHUA).

Tipo de inversiones canalizadas: Son dos los rubros donde son canalizados principalmente los recursos que las organizaciones obtienen: capacitación y proyectos productivos.

Tipo de contribución a los beneficiarios: Son dos los principales tipos de contribución que las seis organizaciones reconocen aportar a sus beneficiarios: Mejoramiento del ingreso y desarrollo de habilidades y capacidades, que coincide con el tipo de inversiones canalizadas. Solo tres organizaciones reconocen que además están incidiendo en el desarrollo organizacional de sus beneficiarios y en la salida al mercado de sus productos (ALTERNARE, PROMAZAHUA y SABER PARA LA VIDA).

Mecanismos de difusión de sus actividades: Solo tres de las organizaciones tienen su página web (ALTERNARE, PROMAZAHUA y SABER PARA LA VIDA), las mismas que utilizan las redes sociales para la difusión de sus actividades.

Origen sobre la formación de la organización: Las seis organizaciones manifestaron que el origen de su formación fue la visión de una persona, quien actualmente funge como presidenta y como directora de la organización.

Principales características del liderazgo observado al frente de las organizaciones.

Motivaciones para crear la organización: Son diferentes las motivaciones que llevaron a sus fundadores a crear la organización, desde una indignación porque una preparatoria no se construyó en su comunidad, hasta una visión y mandato divino de hacer algo por los más desamparados:

[...] Bueno lo principal fue la inconformidad y me voy a enfocar a la preparatoria, cuando se fue para otro lado, la necesidad de recuperar la preparatoria, de ahí sale el coraje, Santiago Oxtotitlán es un pueblo importante, y se le está dando un pueblo vecino mas chiquito, lo están haciendo menos [...] (Entrevista a Victoria García, Presidenta y fundadora de POR UN MEJOR SANTIAGO OXTOTITLAN).

[...] Soy bióloga, tengo una maestría en conducta animal que saque en Canadá, cuando regrese de Canadá empecé a trabajar en SEDUE, y por azares del destino llegue a otra organización, nos invitan a hacer un proyecto de educación ambiental, a Ana María y a mí nos intereso el proyecto. Cuando nos presentan a otras personas, nos presentan a Gabriel y a

Elia, escuchamos de diagnóstico participativo, Ana María y yo hacemos la relatoría, y entonces decimos la conservación va por aquí, habrá parques de los estados unidos que no hay bronca porque no hay gente, pero en México que el territorio tiene dueño, tenemos que trabajar con la gente procesos de análisis y reflexión, iniciando así este proyecto, dejando nuestro puesto de funcionarios y pasándonos al otro lado, el de los productores [...] (Entrevista a Guadalupe del Rio, Presidenta y fundadora de ALTERNARE).

[...] Si la pobreza, la marginación, 1994 marca a los pueblos indígenas, por falta de un antibiótico y un suero no pasaban la noche, me toco vivir esa pobreza. Me lo puso el cielo, es la verdad, me lo pusieron en un sueño, me llaman de la escuela de mis hijas y me invitan a un programa evangelizador, yo digo no, me dicen encárgate de lo social, llevaba médicos, medicinas, y me meto en el problema de la pobreza, yo me quedo a ver qué puedo hacer aquí [...] (Entrevista a Jeannette Arriola, Presidenta y fundadora de PROMAZAHUA).

[...] Bueno la motivación principal fue que estando en política las mujeres no estaban atendidas, y desconocían donde había recursos, comenzamos en Huixquilucan cerca de 300 mujeres cuando iniciamos ORFE, éramos amas de casa, estábamos buscando una representación política y se nos veto, entonces las mujeres dijeron que no hiciéramos nada político, que mejor formásemos una asociación, empezamos a trabajar en el 91, seguimos trabajando y en 1996 ya era una necesidad para entrar en programas sociales [...] (Entrevista a Leticia Serrano, Presidenta y fundadora de ORFE).

[...] Hay una etapa en la vida, y creo que le pasa a mucha gente, donde la parte profesional no es suficiente, tenía una consultora pero sentía una tremenda impotencia con lo que estaba pasando en el país, me iba bien tenía mis hijos, partí por trabajar en una organización de observancia electoral, empoderamiento de mujeres, y me di cuenta que la política no es lo mío, para mi estaba la experiencia de tener, siendo mujer quise dedicarme a las mujeres, y entonces vi lo difícil de arrancar algo como mujer, comencé así con todo mujer.com, a formar a las mujeres en pequeñas emprendedoras [...] (Entrevista a Carolina Nieto, Presidenta y fundadora de SABER PARA LA VIDA).

Antecedentes a este tipo de trabajo: Todas coinciden en que sus experiencias anteriores fueron claves para iniciar un trabajo y una organización de este tipo; desde haber trabajado en un ámbito político hasta haber sido funcionaria o incubadora de empresarios y negocios.

Tiempo trabajando en esta actividad: Hay desde quien tiene tres años trabajando en esta actividad (POR UN MEJOR SANTIAGO OXTOTITLAN), hasta quien tiene 15 años (ORFE).

Vinculación con su preparación académica: Todas coinciden en que su vocación y aún sus antecedentes en la realización de su profesión fue clave para el tipo de trabajo que ahora desempeñan.

Momentos más gratos que le ha dado esta actividad: Los momentos más gratos expresados por la mayoría es la satisfacción de algún proyecto obtenido, así como la satisfacción, el crecimiento y el reconocimiento de la gente beneficiada.

Como define el tipo de trabajo que realiza: Para la mayoría es un estilo de vida, es el cumplimiento de su misión, de su propósito en esta tierra.

Que le falta por construir: Todos se sienten insatisfechos en este punto, no porque no estén felices por lo realizado, sino porque siente que falta mucho por hacer y por abarcar.

Principales limitaciones para hacer este tipo de trabajo: Hay coincidencias en que la parte económica siempre es la principal limitación para seguir haciendo este tipo de trabajo, y que el obtenerlo del gobierno es muy complicado por las reglas de operación de los programas.

Características del modelo de desarrollo observado en las organizaciones investigadas.

De la investigación realizada a las seis organizaciones civiles se pudo observar diferencias metodológicas en cuanto a su forma de intervención en la problemática o proyecto desarrollado, de acuerdo a las características propias de cada organización. Esta forma de intervención o modelo de desarrollo es lo que distingue a una organización de otra, encontrando en los mismos una riqueza de propuestas metodológicas susceptible de analizarse en detalle para su potenciación en otras zonas y con otras organizaciones civiles. Dentro de los diferentes aspectos relacionados con el modelo de desarrollo presentado por

estas organizaciones destacan el tipo de enfoque que están implementando, el ámbito de acción atendido, el tipo de promotor a través del cual realizan sus acciones y se identifican con sus beneficiarios, el tipo de recursos con los cuales se apoyan primordialmente para el logro de su objeto social, y finalmente, no por ello menos importante, el tipo de liderazgo de quien encabeza o dirige la institución.

El tipo de enfoque se refiere al alcance que están obteniendo dentro de un territorio específico; pudiendo incidir a nivel de unas cuantas personas o familias dentro de una comunidad, a nivel de varias familias dentro de una comunidad, o bien a nivel de varias comunidades dentro de un municipio. El ámbito de acción se refiere a la manera como están otorgando sus servicios y la dirección de los mismos, en función del tipo de proyectos operados y de la vocación y misión de la organización. Es así como se observaron diferencias importantes entre las organizaciones investigadas, atribuyéndose estas diferencias a la especialidad de cada una de las organizaciones, así como al sello y vocación de su líder o personal en particular.

El tipo de promotor está referido a la manera como la organización brinda sus servicios a los beneficiarios, y a través de quien los realiza, así como su relación contractual con la misma, pudiéndose observar diversos planteamientos; desde consultores externos independientes a la organización, hasta promotores comunitarios beneficiarios de las comunidades atendidas. Es importante notar que este aspecto del modelo de desarrollo tiene una relación directamente proporcional con el alcance e impacto de la organización, ya que es evidente que estos son mayores y perdurables en la medida que descansan tanto en promotores institucionales como comunitarios, siendo estos segundos aún más relevantes. También este aspecto se suma de manera evidente al tipo de enfoque de la organización, ya que en la medida que sus promotores son institucionales y comunitarios, el alcance en cuanto al número de personas atendido en un territorio específico es mayor.

El tipo de recursos es un aspecto muy sensible al modelo de desarrollo implementado por las organizaciones, ya que en la medida que estos son no de una sola fuente, sino mas neutrales en cuanto a su forma de aplicación, mayor margen de maniobra tendrá la

organización no solo para cumplir los fines propios del proyecto en cuestión, sino para finalmente cumplir con su objeto social. Lo que se pudo observar de las organizaciones investigadas es su alta dependencia de estímulos y apoyos federales para operar, lo cual las subordina a los tiempos, recursos y exigencias del programa de gobierno en cuestión. En el caso de las organizaciones analizadas es evidente que aquellas que cuentan con otro tipo de recursos (donativos y recursos internacionales) tienen un alcance e impacto mayor. Un aspecto muy relevante del modelo de desarrollo observado es el liderazgo de quien encabeza o dirige la organización, así como lo que ésta representa para su vida y su profesión.

De las seis organizaciones investigadas todas son dirigidas por sus propios fundadores, observándose que para los mismos el estar al frente de una organización de este tipo más que ser un trabajo o empleo es un estilo de vida, el cual por mucho tiempo han mantenido, definiéndolo como una vocación o ministerio. Es interesante este aspecto, ya que permite entender la perdurabilidad de las organizaciones civiles en el tiempo, y aún la sobrevivencia de las mismas en tiempos donde los recursos y apoyos para las mismas son escasos o insuficientes.

Competitividad de las organizaciones civiles

De la investigación realizada, y tomando como base el modelo de desarrollo o de intervención analizado, se puede observar un esquema de competitividad en las organizaciones civiles, que marca la diferencia entre cumplir el objeto social y ser sostenible y perdurable con el paso del tiempo (Esquema 1). Este esquema lo que nos muestra es que la competitividad de las organizaciones civiles parte primeramente del liderazgo de la persona que encabeza o dirige la organización, siendo determinante el verla como un estilo de vida, que no solamente suple sus necesidades económicas, sino también las de tipo afectivo y trascendental. Una vez que se tiene este tipo de liderazgo, es determinante el tipo de personal sobre el cual se va a descansar el accionar de la institución, así como de las capacidades internas que las mismas tienen y de su afinidad con el líder de la organización.

De la investigación sobresale el impacto que las organizaciones tienen cuando sus promotores son de tipo institucional y comunitario, no así cuando dependen de consultores externos, los cuales establecen una relación superficial y esporádica con los beneficiarios. Los promotores institucionales son principalmente personas empleadas que perciben un sueldo por su labor. Los promotores comunitarios no perciben un sueldo de la organización, pero si son parte de los proyectos implementados en sus comunidades, y en algunos casos perciben algún apoyo económico tipo becas, tanto por capacitarse como por capacitar a otros. Los procesos sistematizados se refieren a la forma como la organización define y pone por escrito las etapas y acciones de su modelo de desarrollo, de tal forma que es muy clara y entendible para cualquier persona cercana y no cercana a la institución, mayormente sus promotores y personas de reciente incorporación.

Al respecto sobresale cuando en un modelo de desarrollo no son más de 8 etapas por las cuales sus beneficiarios tienen que pasar, y dentro de cada etapa están definidas las acciones, contenidos, metas y resultados a implementar. Es también evidente en las organizaciones civiles con un mayor impacto en sus resultados la segmentación de acciones y beneficiarios que han logrado establecer, buscando no la selectividad sino la eficacia de dichas acciones. Cuando las organizaciones dispersan sus esfuerzos en muchos tipos de beneficiarios y necesidades pierden especialización e impacto, siendo urgente con el paso del tiempo y los aprendizajes tenidos, la focalización de su tipo de beneficiario y de necesidad a atender, de tal manera que pueda generar el capital social acorde a los resultados productivos y financieros que como institución necesita obtener. Si todo esto sucede, la competitividad de las organizaciones civiles, entendiéndola como no solamente el cumplimiento del objeto social, sino también de los indicadores productivos y financieros, se obtiene y se mantiene en el tiempo, dando cumplimiento a la visión y misión establecida por la misma.

Gestión del desarrollo observado en las organizaciones investigadas

De acuerdo a las categorías de gestión del desarrollo descritas por Torres y Delgadillo (2009), la mayoría de las organizaciones investigadas se encuentra operando dentro de la

categoría uno y dos, esto es, en la aplicación de políticas territoriales y en la animación de la comunidad para generar procesos de participación.

Tipo de desarrollo observado de las organizaciones investigadas

Siendo que esta investigación está hecha desde la perspectiva de las organizaciones de la sociedad civil investigadas, solo se consideró lo que metodológicamente cada una de las organizaciones manifestó estar haciendo para lograr la participación y empoderamiento de los beneficiarios en las acciones de desarrollo realizadas, observándose que la mayoría está pretendiendo tales resultados a través de los contenidos de capacitación otorgados a la gente. Solo en el caso de ALTERNARE se manifestó que sus acciones las realizan con facilitadores o promotores comunitarios, buscando así la participación directa de la gente en sus procesos, asegurando no solamente un menor costo de operación, sino su sostenibilidad en el tiempo. Faltaría investigar la perspectiva de los beneficiarios para ver el alcance de la participación y empoderamiento de los beneficiarios.

Principal contribución observada de las organizaciones investigadas

De los tipos de contribución mencionados por Clark (1997), se observó que el aspecto relacionado a la capacidad para innovar e investigar de las organizaciones de la sociedad civil, se vuelve clave para lograr los restantes, ya que del mismo se obtiene el que la mismas sean más competitivas para realizar su trabajo, cumpliendo no solamente los resultados pretendidos por los beneficiarios, sino también por las instituciones y por la misma organización civil.

Principal papel realizado observado de las organizaciones investigadas

De acuerdo a lo descrito por Eleta (2000), el principal papel observado de las organizaciones civiles organizadas fue de catalizadoras y vehículos de ideas innovadoras en el ámbito social y económico, coincidiendo así con la principal contribución observada.

Conclusiones

Cada organización de la sociedad civil se encuentra ubicada en diferente etapa evolutiva, de acuerdo al tiempo y visión con el cual fueron creadas. No es el tiempo el que define su grado de madurez o competitividad, sino la visión y el modelo de desarrollo creado e implementado. Con problemáticas y necesidades diferentes, en función de su naturaleza, organización y tipo de recursos económicos. Con una diversidad y riqueza de planteamientos, modelos de intervención y acciones. Con una relación directa entre el grado de sistematización de sus acciones y la replicación de las mismas en otras zonas.

La mayoría dependiente y subordinada a los recursos y reglas de operación de los programas gubernamentales para seguir operando, o en transición a otro tipo de recursos que les dé un mayor margen de maniobra y autonomía sobre su propio modelo de intervención. Con un mayor impacto al integrar promotores comunitarios en su modelo de intervención. Con un eminente liderazgo y capacidad de sus formadores para los cuales la gestión del desarrollo es un estilo de vida.

Observando como principal contribución su capacidad para innovar e investigar alternativas de solución. En ese sentido, el principal papel observado es el de ser vehículos de ideas innovadoras, pero también el de actuar como enzimas para que las cosas sucedan, principalmente a nivel de la participación comunitaria.

Cada organización de la sociedad civil es diferente una de otra, basando principalmente su diferencia en el modelo de desarrollo o de intervención creado.

Este modelo de desarrollo o de intervención tiene como características principales el tipo de enfoque, el ámbito de acción, el tipo de promotor, el tipo de recursos y el tipo de liderazgo implementado.

Puede haber más elementos que definan un modelo de desarrollo o de intervención, pero estos son los identificados en las organizaciones civiles analizadas, y que en su conjunto, o

bien en el grado de manifestación de los mismos, establecen la competitividad de las organizaciones.

Esta competitividad de las organizaciones, entendiéndola como el cumplimiento de su objeto social y su permanencia financiera en el tiempo, está dada por la manera como su modelo de desarrollo se sistematiza y se enfoca a un tipo de beneficiario y de necesidad en particular, de tal forma que se pueda replicar la mayor cantidad de veces, ayudándole así a constituir un capital social que le garantice la obtención de recursos financieros en el tiempo. El liderazgo como estilo de vida, los promotores comunitarios e institucionales, la sistematización de procesos y la segmentación de sus beneficiarios son las partes que definen la competitividad de las organizaciones civiles.

De las organizaciones civiles analizadas, se pudo observar la diversidad de propuestas metodológicas con las que operan, coincidiendo con lo que la literatura menciona en relación a su capacidad de innovación y de acceso a poblaciones y necesidades de difícil acceso.

Sin embargo, esta contribución y su permanencia depende en gran medida del tipo de recursos con los cuales se está financiando la organización, mostrando una mayor debilidad aquellas que solo dependen de recursos de gobierno para su operación.

Es interesante observar que la gestión del desarrollo observada en las organizaciones civiles investigadas se encuentra en la aplicación de políticas territoriales y en la animación de la comunidad para generar procesos de participación, y que el tipo de desarrollo instrumentado no necesariamente está enfocado hacia la generación de capacidades humanas, tanto porque metodológicamente no está contemplado, o bien porque tampoco se entiende como realizarlo.

Bibliografía

Clark, J. (1997). The state, popular participation and the voluntary sector, en Hulme D., and Edwards M., NGOs, State and Donors, New York. St. Martin Press. U.S.A.

Delgadillo, J. y Torres, F. (2009). La gestión territorial como instrumento para el desarrollo rural. Estudios Agrarios. Procuraduría Agraria. México.

Eleta, P. (2000). Tercer sector: desarrollo y perspectivas. Reflexiones sobre la experiencia europea y en particular sobre el caso italiano. El Colegio Mexiquense, A. C. México.

Ianni, V. (2005). La sociedad civil y cooperación internacional al desarrollo: enfoques teóricos y modalidades de acción. Editorial IEPALA. Madrid.

Pérez, A. (2010). Desarrollo local: Reflexiones teóricas y revisiones empíricas. El Colegio de Tlaxcala, A. C. México.

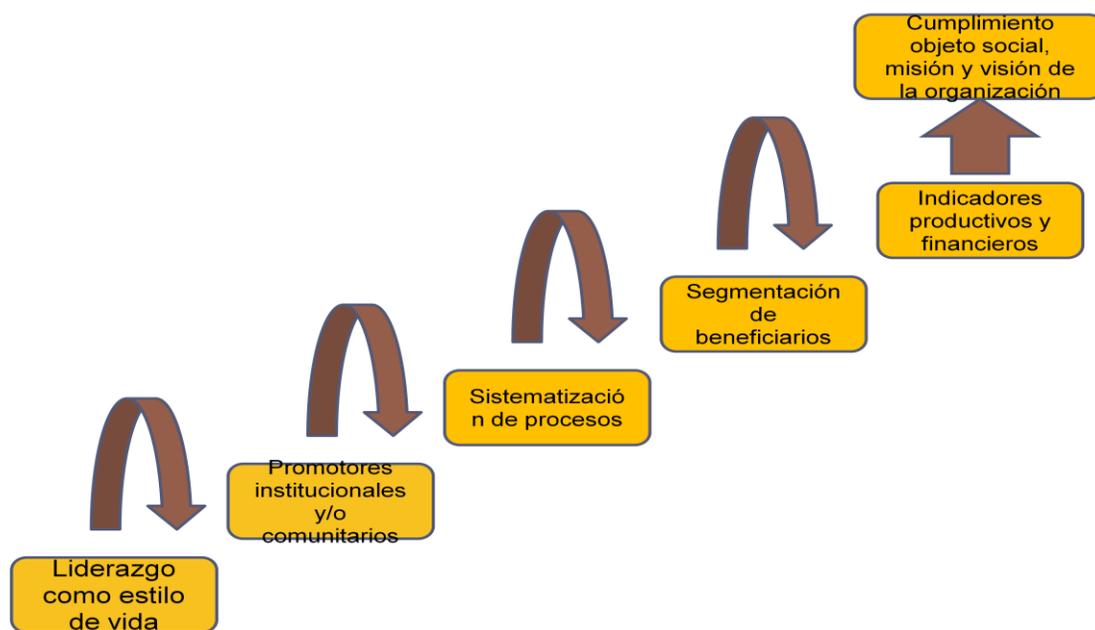
Anexos

Anexo 1. Organizaciones de la Sociedad Civil investigadas

Nombre de la organización	Nombre del proyecto	Año de participación	Ubicación del proyecto	Monto (\$)
Alternare, A. C.	Construcción de gallineros familiares	2007	Donato Guerra	220,000
Organización Femenil de Asistencia y Superación, A. C. (ORFE)	Desarrollo rural en dos comunidades mazahuas	2009	San Felipe del Progreso	207,000
Patronato Pro Zona Mazahua, A. C. (PROMAZAHUA)	Fortalecimiento del desarrollo rural sustentable	2008	San Felipe del Progreso	300,000
Por un Mejor Santiago Oxtotitlán, A. C.	Diseño de arreglos florales	2009	Villa Guerrero	135,100
Saber para la Vida, A. C.	Asesoría, capacitación y apoyo para la comercialización de microempresas productivas	2006	Chalco	150,000
Servicios Integrales a Mujeres Emprendedoras, A. C.	Empresarias del reciclaje, procesos de construcción y mejora del medio ambiente	2009	Temoaya	215,000
				1,227,100

Fuente: elaboración propia

Esquema 1. Competitividad de las Organizaciones de la Sociedad Civil



Notas de página

¹ Portal del Gobierno Federal: (<http://www.corresponsabilidad.gob.mx/recursos/pdf/CUADRO%202.pdf>).

² Investigación propia elaborada con datos de INFOMEX.

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
DIVISIÓN DE INVESTIGACIÓN
REVISTA *CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN*
FCAD/DICAI/RCYA/147/2014



ESTADOS UNIDOS MEXICANOS
INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y GEOGRAFÍA

Mtro. Juan Antonio Hernández Martínez
Universidad Autónoma del Estado de México
Presente

Distinguido maestro:

Por medio de la presente le comunicamos que hemos recibido su trabajo titulado "**Capacidades, liderazgos y estrategias de gestión. Aproximaciones al trabajo de organizaciones de la sociedad civil en zonas rurales del Estado de México**" el cual se está enviando al proceso de arbitraje doble ciego, el cual es indispensable para considerar la publicación de un artículo. En cuanto tengamos los resultados se los comunicaremos.

La presente se extiende a petición del interesado para los fines que considere pertinentes. Sin otro particular reciba un cordial saludo.

ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPÍRITU"
Cd. Universitaria, D.F. a 24 de abril de 2014

Lic. Alberto García Narváez
Coordinador Editorial

10 Bo



Capacidades, liderazgos y estrategias de gestión. Aproximaciones al trabajo de organizaciones de la sociedad civil en zonas rurales del Estado de México

Resumen

Un aspecto por demás importante para nuestro país es cómo resolver el problema de pobreza en el medio rural. Al respecto, y por la experiencia en otros países, las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) pueden ser aliadas importantes del Estado para contribuir al desarrollo, por los roles y capacidades que ejercen. El presente artículo se realizó a través de una investigación cualitativa de seis OSC del Estado de México, analizando sus capacidades para implementar acciones de mejoramiento de las condiciones de vida de sus beneficiarios y beneficiarias. De los resultados obtenidos destacan como principales capacidades observadas el liderazgo y el compromiso de sus fundadoras, así como la estrategia de gestión implementada, definiendo esta última como el modelo metodológico utilizado para generar valor agregado en cada comunidad participante.

Palabras clave: OSC, rural, capacidades, estrategia de gestión, liderazgo.

Abstract

One other important aspect to our country is how to solve the problem of poverty in rural areas. Respect, and the experience in other countries, Civil Society Organizations (CSOs) can be important allies of the state to contribute to the development, roles and capabilities by exercising. This article was made through a qualitative investigation of six CSOs Mexico State, analyzing their capacity to implement actions to improve the living conditions of the beneficiaries and beneficiaries. From the obtained results are seen as key leadership skills and commitment of its founders and management strategy implemented by defining the latter as the methodological model used to generate added value in each participating community.

Keywords: OSC, rural, skills, strategy, management, leadership.

Introducción

Dos aspectos han sido manifiestos en México en los últimos años ante el retiro del Estado como principal promotor del desarrollo: 1) El incremento de la pobreza, y 2) Una mayor presencia de las OSC, ganando espacios de expresión y participación, como actores dentro de un espacio público, y de un espacio en construcción, acotando y/o fortaleciendo al Estado en el cumplimiento de sus funciones (González, 2005).

Sin embargo, si bien el número de OSC a nivel nacional ha ido en aumento, no lo ha sido así con respecto a las OSC dedicadas a actividades de desarrollo en comunidades rurales pobres, por las complejidades y tipo de trabajo que esto implica, siendo de primordial interés para el Estado su investigación y análisis, en un contexto de corresponsabilidad donde gobierno y sociedad civil actúan de manera conjunta en la resolución de los grandes problemas nacionales. Estos son los antecedentes y el interés de la presente investigación, de aportar información sobre el quehacer de las OSC dedicadas al desarrollo, que facilite su crecimiento e impacto, mediante la identificación y divulgación de aquellas capacidades que las hacen ser más efectivas para implementar acciones de mejoramiento de las condiciones de vida de sus beneficiarios, como parte de su desempeño práctico y funcional.

Para realizar la investigación se seleccionó a seis OSC del Estado de México participantes en el Programa de Coinversión Social del Instituto Nacional de Desarrollo Social (INDESOL) del año 2006 al 2009, buscando con ello la similitud de condiciones geográficas y de financiamiento gubernamental para operar algún proyecto social, pero con la posibilidad y libertad de imprimir su especial sello en hacer las cosas, conforme a su objeto social, filosofía estratégica y metodología.

El objetivo y pregunta central de la investigación fue: ¿Qué capacidades de las OSC dedicadas al desarrollo las hacen más efectivas para implementar acciones de mejoramiento de las condiciones de vida de sus beneficiarios?, entendiendo capacidades como el intangible que permite a los actores de una sociedad desempeñarse adecuadamente para obtener resultados óptimos de acuerdo a sus intereses y necesidades, refiriéndose

entonces a la habilidad que detentan los individuos, las instituciones y las sociedades en general para establecer objetivos, ejecutar funciones, así como resolver problemas de forma permanente (Gómez, 2010).

Otro aspecto importante de la investigación fue el reconocer el tipo de generación de OSC de acuerdo a la clasificación de Korten (1987), quien menciona que las OSC se pueden clasificar en tres tipos de generaciones de acuerdo a su estrategia de acción: 1) *Primera*: las que remedian las necesidades más inmediatas de la población mediante acciones directas como distribución de comida y brigadas de salud; llamadas asistenciales, 2) *Segunda*: las que generan la autoestima y capacidad para que los miembros de una comunidad obtengan beneficios aun después de que se les dio la ayuda, apoyando proyectos de desarrollo comunitario, y 3) *Tercera*: las que intentan crear una base nacional o regional para lograr la sustentabilidad del cambio en las comunidades, interactuando con una mayor cantidad de organizaciones públicas y privadas que controlan los recursos y las políticas de desarrollo, lo cual les hace necesaria la vinculación con el gobierno. Y esto con el fin de observar la relación existente entre las capacidades de las OSC y el tipo de generación alcanzado.

El artículo está estructurado en cinco partes: la primera hace una breve descripción de la pobreza rural y la emergencia de las OSC en México, la segunda aborda las características y funciones de las OSC, la tercera describe la metodología de investigación utilizada, la cuarta narra los resultados obtenidos, y finalmente la quinta describe las conclusiones de la investigación.

Pobreza rural en México y emergencia de las OSC

La pobreza rural en nuestro país es un problema lacerante que afecta a la sociedad en su conjunto, demandando acciones radicales y permanentes para su resolución. De acuerdo a cifras del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL, 2010), la pobreza en México aumentó de 48.8 a 52 millones del 2008 al 2010, ubicándose un 32% de esta población en el medio rural, esto es, 17 millones de personas, y de las cuales 6.3 millones están clasificadas como personas en pobreza extrema o pobreza

alimentaria, definida por el mismo CONEVAL como la incapacidad para obtener una canasta básica alimentaria, aun si se hiciera uso de todo el ingreso disponible en el hogar para comprar sólo los bienes de dicha canasta. El reto es mayor cuando de acuerdo a los mismos datos del Coneval se aprecia que de los 52 millones de personas en situación de pobreza 11.7 millones corresponden a pobreza extrema o alimentaria, ubicándose el 54% en el medio rural.

La pobreza ha sido reconocida como la negación de las oportunidades y las opciones básicas para el desarrollo humano, así como la ausencia de determinadas capacidades elementales para realizarse. Una persona es pobre cuando carece de oportunidades para obtener niveles mínimos aceptables de realización personal, lo que involucra aspectos físicos como: estar bien nutrido, tener buena salud y vivir de manera óptima; pero también logros sociales un tanto complejos, como poder intervenir en la vida comunitaria (Salvador, 2008). La salud y la autonomía son entonces los componentes básicos del bienestar, entendiéndose salud como el estado de total bienestar físico, mental y social; y autonomía como la capacidad de plantear objetivos y estrategias convenientes a los intereses propios (Álvarez y Martínez, 2001).

Esta capacidad ligada a la autonomía de las personas es la que les permite tener confianza suficiente en sí mismos para desear actuar y participar en la cultura y en la sociedad de la que forman parte, denotando ello un proceso eminentemente educativo y de participación social. No basta entonces el hacerles llegar a las familias en situación de pobreza programas y recursos que mejoren sus condiciones de vida, lo cual en si es un logro, sino también el contemplar procesos de animación, inclusión y participación de los mismas en la identificación de sus limitaciones y soluciones, como parte fundamental de un proceso endógeno de desarrollo, que surge a partir de la conciencia crítica y acción colectiva de las personas para transformar su entorno.

Una de las principales capacidades atribuidas a las OSC es la utilización de enfoques participativos de desarrollo, que les permiten animar e involucrar a los pobres y sus comunidades en la gestión y toma de decisiones sobre desarrollo y asignación de recursos,

lo cual difícilmente puede hacer un gobierno (Clark, 1997). Las OSC no solamente son capaces de llegar hasta donde las familias y comunidades en situación de pobreza se encuentran, sino también de desplegar una serie de acciones encaminadas a la promoción de la personas, trabajando en su organización y empoderamiento como aspectos fundamentales para el inicio y sostenibilidad del proceso de desarrollo.

Funciones y características de las OSC

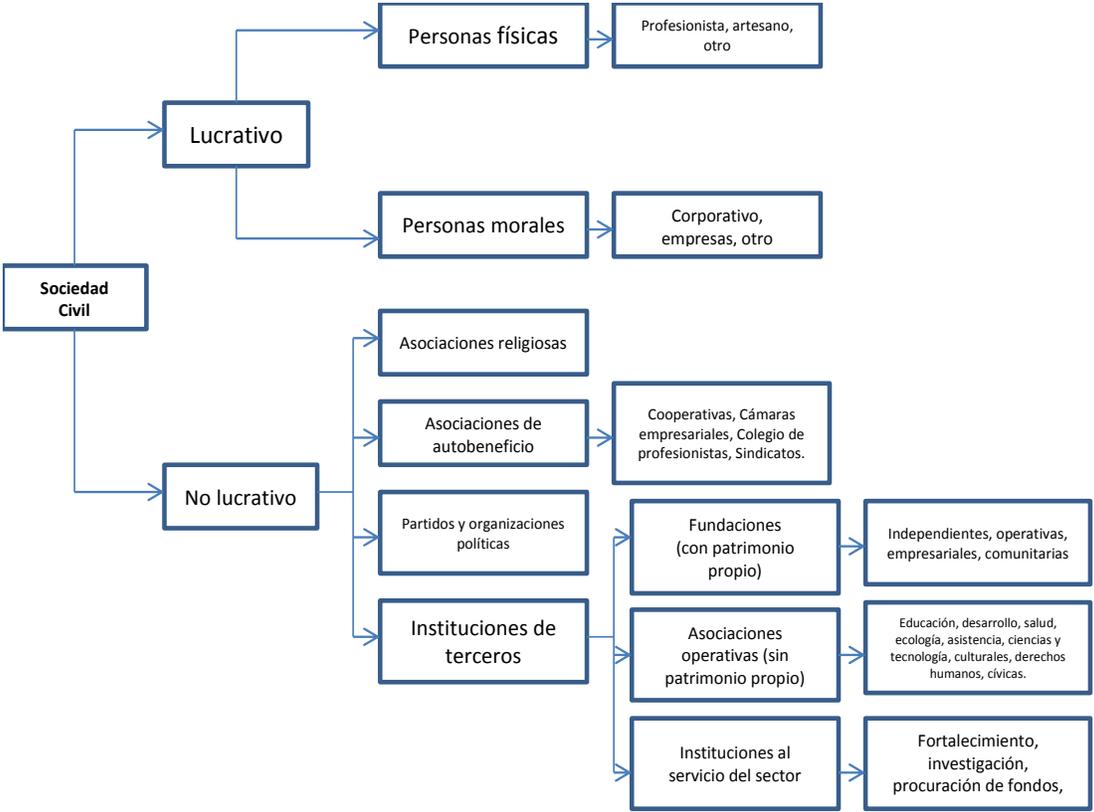
Las OSC son la parte organizada de la sociedad civil que se manifiestan como actores sociales, luchando por cambiar relaciones de poder, ampliando y haciendo cumplir los derechos humanos, etc. Pero también operando en una dimensión económica, sin fines de lucro, organizando y realizando una oferta de bienes y servicios para poder intervenir en los diversos ámbitos de las necesidades de la ciudadanía; que van desde la asistencia social, la recreación, el deporte, los bienes culturales, la cooperación para el desarrollo, la formación profesional y la transparencia electoral, hasta la integración de nuevas e innovadoras formas organizativas (Girardo, 2010).

La definición de las OSC se ha vuelto difícil y confusa debido a esta diversidad de funciones y roles que han llegado a asumir en los diferentes países al sustituir al gobierno en sus funciones clásicas, llamándolas de diferente manera, tales como organizaciones civiles, organizaciones del tercer sector, organizaciones no gubernamentales, organizaciones no lucrativas, etc.

Sin embargo, hay características que las hacen comunes, y que las diferencian claramente del sector público y del sector privado, entre ellas están las mencionadas por Verduzco (2001), citando a Sills (1968), quien las define mas desde un aspecto estructural operacional: a) entidades organizadas, b) de carácter privado, c) autónomas sobre sus actividades, c) que no distribuyen ganancias a sus socios de las actividades realizadas, y d) que pueden contar con personal voluntario.

La presente investigación en ese sentido, considera a las OSC como organizaciones legalmente constituidas (Asociaciones Civiles), no lucrativas y de atención a terceros; dentro de las cuales se encuentran las eminentemente operativas y sin un patrimonio propio, como lo son las dedicadas al desarrollo (CEMEFI, 2010) (Diagrama 1).

Diagrama 1
Clasificación de la Sociedad Civil



Fuente: CEMEFI, 2010.

Son diversas las contribuciones que la literatura registra en relación a las OSC, sobresaliendo las observadas por Clark (1997): 1) su escala, 2) su habilidad para alcanzar a poblaciones pobres y de difícil acceso, 3) su capacidad para innovar e investigar, 4) su representatividad y permanencia, 5) sus destrezas y trato personalizado, y 6) la complementariedad de recursos.

De acuerdo al tipo de OSC, y al tipo de sector al que está enfocada la organización, será la contribución aportada, pudiendo llegar a representar un impacto importante para una comunidad, región o país, por la sumatoria de la contribución de varias OSC en uno o diversos rubros. Da Silva y Natal (1996), definen cuatro categorías de análisis para determinar la contribución e impacto de las OSC en la política y economía mundial, siendo éstas: 1) Su importancia en términos numéricos y de membrecía, refiriéndose al tamaño de sus operaciones en relación a la economía en su conjunto o a sectores particulares; tales como salud, educación, desarrollo, servicios, etc.; 2) Su localización en países desarrollados y la cantidad de recursos económicos transferidos; 3) El papel que en algunos países desarrollan al sustituir al gobierno en las funciones clásicas del Estado, y 4) su capacidad de propuesta, al ser organizaciones más flexibles que el aparato gubernamental, motivando a sus socios y beneficiados a buscar soluciones y proponer alternativas en métodos y procesos que enriquecen la experiencia del desarrollo comunitario.

Bresser y Cunill (1998), mencionan que cuando se examina las alternativas que se presentan para reordenar la intervención estatal en términos del otorgamiento de los servicios públicos, se verifica que son tres las posibles formas de organizar tal suministro, involucrando externalidades positivas importantes y asegurando derechos sociales como la provisión de servicios de salud y educación, la asistencia y previsión social, el medio ambiente, etc. La primera es la que realiza directamente el suministro a través de las organizaciones estatales; la segunda es la que deja que el mercado regule la prestación de los servicios, minimizándose la presencia del Estado; y la tercera es la desestatización, modalidad mediante la cual el Estado financia las políticas sociales a través de instituciones públicas no pertenecientes al Estado ni a la esfera privada, como lo son las OSC, manteniendo el carácter público de dichos servicios. A esta última modalidad se le ha denominado “servicios públicos no estatales”.

Por ello no solamente es importante el tipo y magnitud de contribución que las OSC son capaces de aportar, sino también el papel o rol que llegan a asumir, actuando como una especie de catalizador y vehículo de ideas innovadoras en el ámbito social y económico, así como un factor positivo para la consolidación de los sistemas democráticos y sociales,

dando vitalidad a la participación de la ciudadanía en la defensa de sus derechos (Eleta, 2000).

Aproximación a las OSC en México

De acuerdo con Natal y González (2002), los gérmenes del cambio que propician el apareamiento de las primeras OSC en México se da durante la segunda parte de la década de los años sesenta, a partir del movimiento estudiantil encabezado por la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), el cual plantea importantes propuestas en áreas como salud, educación, tecnología, democracia y desarrollo. Sin embargo, son las reformas estructurales de los años ochenta, y el retiro del Estado como promotor del desarrollo, lo que facilita que la sociedad civil emerja con mayor fuerza e incidencia en los cambios de la gestión pública y social, encontrando en el desarrollo de las comunidades y poblaciones marginadas una oportunidad de participación y contribución.

Sin embargo no es sino hasta el 9 de febrero de 2004, cuando se publica en el *Diario Oficial de la Federación* la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por las Organizaciones de la Sociedad Civil (LFFAROSC), la cual destaca como uno de sus principales objetivos el fomento a las actividades que realizan las OSC, estableciendo las bases sobre las cuales la administración pública federal fomentará dieciséis actividades reconocidas por dicha Ley, tanto de tipo asistencial como de contribución al desarrollo.

Ha sido notable observar como a partir de la promulgación de la LFFAROSC se ha incrementado el número de OSC de manera exponencial (Gráfica 1), las cuales han obtenido del gobierno federal una Clave Única de Inscripción al Registro Federal de Organizaciones de la Sociedad Civil (CLUNI), para poder concursar por recursos de las diferentes dependencias y programas del gobierno federal, a fin de implementar algún proyecto, de acuerdo a las dieciséis actividades reconocidas por dicha ley.

Gráfica 1
Incremento del número de OSC a partir de la promulgación de la LFFAROSC



Fuente: CEMEFI, 2013

Sin embargo, así como se han creado OSC a partir de la LFFAROSC también han desaparecido, siendo importante no solamente la estimulación para su surgimiento, sino sobre todo para su profesionalización y mantenimiento. De acuerdo a los datos de la CFAOSC, escasamente 3000 OSC han logrado obtener recursos para el financiamiento del algún proyecto, esto es, el 15%, lo cual no solamente evidencia la falta de recursos económicos disponibles, sino también los excesivos trámites burocráticos y la no claridad en las reglas de operación de los programas gubernamentales (Díaz, 2010).

Este hecho es digno de considerar, ya que México representa como país uno de los sectores no lucrativos más bajos del mundo, al contribuir solamente con el 0.5% del PIB, representando el 0.4% del empleo no agrícola, mientras que en otros países con igual o menor desarrollo aportan mayores porcentajes: Brasil, 2.2% del empleo, Perú, 2.4%, Argentina, 3.7% (Verduzco, List y Salamon, 2001). Tan solo comparar este número de 20,435 OSC en México, con respecto a los 2.5 millones de organizaciones existentes en los Estados Unidos, demuestra lo débil del sector no lucrativo mexicano.

Metodología de investigación

Fueron seis las OSC seleccionadas (Cuadro1), cuya selección fue dada por los siguientes criterios: 1) Haber participado en alguna convocatoria del INDESOL durante los años 2006, 2007, 2008 y 2009; 2) Haber obtenido recursos para la realización de un proyecto rural en alguna comunidad marginada del estado de México; y 3) Tener por lo menos dos años de antigüedad como organización.

Cuadro 1
Relación de organizaciones civiles investigadas

	Nombre de la organización	Nombre presidenta	Años organización	Donataria autorizada	Vocación de la organización
1	Alternare, AC	Guadalupe del Río	13	Sí	Promoción del desarrollo sustentable
2	Organización Femenil de Asistencia y Superación, AC (ORFE)	Leticia Serrano	15	Sí	Promoción de los derechos humanos
3	Patronato Pro Zona Mazahua, AC (PROMAZAHUA)	Jeannette Arriola	17	Sí	Desarrollo de comunidades indígenas
4	Por un Mejor Santiago Oxtotitlán, AC	Victoria García	2	No	Cooperación para el desarrollo comunitario
5	Saber para la Vida, AC	Carolina Nieto	8	Sí	Fomento de la economía popular
6	Servicios Integrales a Mujeres Emprendedoras, AC (SIEMBRA)	Cristina Cepeda	8	Sí	Promoción de los derechos humanos y fomento de la economía popular

Fuente: Elaboración propia con base en datos del INDESOL.

La metodología aplicada fue de tipo cualitativo, utilizándose cuestionarios y entrevistas a profundidad. El cuestionario se enfocó a extraer información de la dimensión institucional de las OSC con preguntas cerradas, y las entrevistas en profundidad fueron dirigidas a las fundadoras de cada una de las organizaciones seleccionadas, por lo que esta investigación descansa fuertemente en entrevistas planteadas alrededor de unos pocos conceptos o ideas sobre las capacidades, el liderazgo y las estrategia de gestión de las OSC, dichas entrevistas se fueron desarrollando a lo largo del trabajo de campo cuyos resultados son interpretados simultáneamente a medida que se van sistematizando (Sautu, 2005), destaca en ese sentido la importancia de la dimensión subjetiva de las entrevistadas en la construcción social de las OSC frente a los problemas de las comunidades rurales en el espacio local.

Los cuestionarios utilizados consistieron de treinta preguntas, tendientes a obtener la información necesaria para caracterizar a cada una de dichas OSC, explorando desde información básica y de tipo general, hasta información específica relativa a su estrategia de gestión comunitaria implementada y al mejoramiento de las condiciones de vida de sus beneficiarios. La guía para la entrevista a profundidad consistió de diez preguntas abiertas, las cuales se hicieron a las fundadoras de las OSC, explorando las motivaciones que lo llevaron a crear dicha organización, así como sus vicisitudes durante el tiempo que ha estado al frente de la misma.

Las comunidades en las cuales están trabajando estas OSC son comunidades cuya economía está basada en la siembra y autoconsumo del maíz de temporal como cultivo principal, así como de actividades comerciales complementarias. Son comunidades carentes de muchos de los servicios básicos, con falta de fuentes de empleo y fuerte migración hacia Estados Unidos. De ahí las propuestas de proyectos presentadas al INDESOL, en el sentido de encontrar respuestas para el mejoramiento de las condiciones de ingreso, alimento y calidad de vida de las familias apoyadas (Cuadro 2).

Cuadro 2
Proyectos apoyados por el INDESOL

	Nombre de la organización	Nombre del proyecto	Año de participación	Municipio
1	Alternare, AC	Construcción de gallineros familiares	2007	Donato Guerra
2	Organización Femenil de Asistencia y Superación, AC (ORFE)	Desarrollo rural en dos comunidades mazahuas	2009	San Felipe del Progreso
3	Patronato Pro Zona Mazahua, AC (PROMAZAHUA)	Fortalecimiento del desarrollo rural sustentable	2008	San Felipe del Progreso
4	Por un Mejor Santiago Oxtotitlán, AC	Diseño de arreglos florales	2009	Villa Guerrero
5	Saber para la Vida, AC	Asesoría, capacitación y apoyo para la comercialización de microempresas productivas	2006	Chalco
6	Servicios Integrales a Mujeres Emprendedoras, AC	Empresarias del reciclaje, procesos de construcción y mejora del medio ambiente	2009	Temoaya

Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos de la investigación.

Resultados de la investigación

Con los resultados de los cuestionarios aplicados se identificaron aquellas características de carácter general que permitieran aportar información sobre su naturaleza, así como de aquellas características específicas sobre su liderazgo y estrategia de gestión comunitaria para el mejoramiento de las condiciones de vida de sus beneficiarios. En el Cuadro 3 se pueden observar las características generales de cada una de las OSC investigadas.

Cuadro 3
Principales características de las OSC

OSC	Figura legal	Años de constitución	Tipo de beneficiarios	Costo anual	Instalaciones	Equipo	Beneficiarios
1 Alternare, AC	Asociación civil	13	Hombres y mujeres	\$2,000,000	Propias	Propio	500
2 Organización Femenil de Asistencia y Superación, AC	Asociación civil	15	Mujeres	\$500,000	Rentadas	Propio	200
3 Patronato Pro Zona Mazahua, AC (PROMAZAHUA)	Asociación civil	17	Hombres y mujeres	\$3,000,000	Propias	Propio	500
4 Por un Mejor Santiago Oxtotitlán, AC	Asociación civil	2	Hombres y mujeres	\$200,000	Rentadas	Propio	100
5 Saber para la Vida, AC	Asociación civil	8	Mujeres	\$1,000,000	Propias	Propio	25
6 Servicios Integrales a Mujeres Emprendedoras, AC	Asociación civil	8	Mujeres	\$2,000,000	Propias	Propio	500

Fuente: Elaboración propia con base en datos de campo.

Todas son asociaciones civiles, coincidiendo así con los datos del Registro Federal de Organizaciones de la Sociedad Civil, el cual manifiesta que 92 por ciento de las organizaciones civiles en el país son asociaciones civiles. Solo una OSC no es donataria autorizada por el Sistema de Administración Tributaria (SAT), siendo la que tiene dos años de haberse constituido, pudiendo guardar relación con la complejidad y tiempo que llevar cubrir dicho trámite ante el SAT, lo cual si ha sucedido con las demás OSC investigadas.

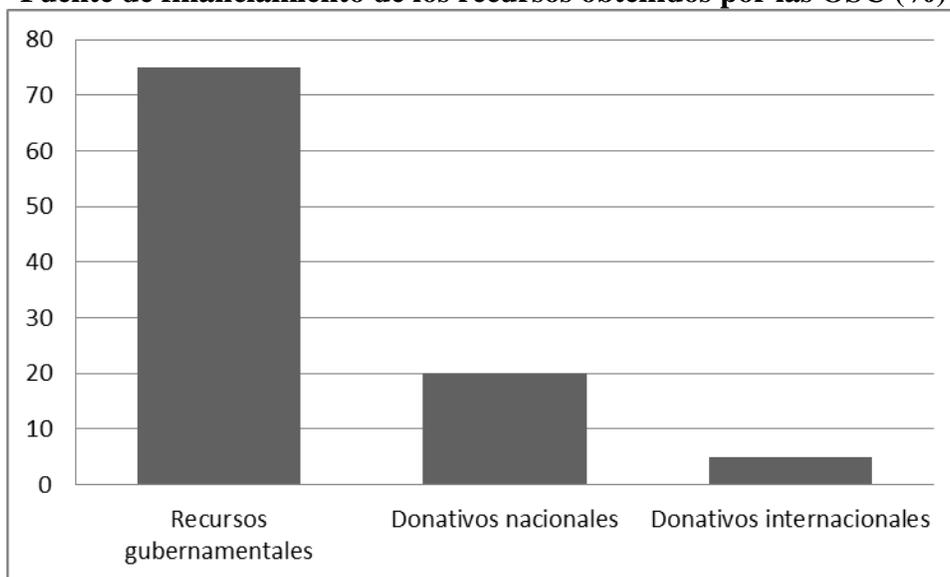
El número de personal es escaso, a diferencia de Promazahua, coincidiendo con lo que la literatura menciona sobre dicho aspecto, en parte por las débiles prestaciones laborales y la consecuente rotación del mismo (Girardo, 2010). Solo cuatro organizaciones cuentan con personal voluntario (Alternare, Promazahua, Siembra y Orfe), siendo menor a cinco personas por organización, y solo durante ciertos meses del año, principalmente como servicio social. Este aspecto coincide con la Encuesta Nacional sobre Filantropía y Sociedad Civil (Layton y Moreno, 2010), la cual reporta un bajo porcentaje de voluntariado

en México, en parte porque la gente solo lo hace cuando es invitada por alguien a quien conocen, no de manera directa y sistemática, pero también por la falta de mecanismos establecidos por las OSC para ello.

Todas las fundadoras y directoras son mujeres, y del equipo total aproximadamente el 70 por ciento son mujeres y el 30 por ciento hombres. De igual forma la mayoría de las beneficiarias de las OSC investigadas son mujeres.

Las seis organizaciones coinciden que sus recursos provienen principalmente de tres fuentes: a) fondos de gobierno (desde un 30 por ciento hasta un 90 por ciento), vía convocatoria de proyectos, b) donativos nacionales (desde un 30 por ciento hasta un 50 por ciento) y c) donativos internacionales (desde un cinco por ciento hasta un 20 por ciento). Solo una organización opera exclusivamente con recursos de gobierno, siendo la que tiene menos años de antigüedad: Por un Mejor Santiago Oxtotitlán.

Gráfica 2
Fuente de financiamiento de los recursos obtenidos por las OSC (%)



Fuente: Elaboración propia con base a datos obtenidos de la investigación.

Mejoramiento de las condiciones de vida de los beneficiarios de las OSC

Son dos los principales tipos de contribución que las seis organizaciones reconocen aportar a sus beneficiarios: Mejoramiento del ingreso y desarrollo de capacidades, lo cual coincide con el tipo de inversiones que canalizan, las cuales obtienen principalmente del gobierno. Solo tres organizaciones reconocen que además están incidiendo en el desarrollo organizacional de sus beneficiarios y en la salida al mercado de sus productos (Alternare, Promazahua y Saber para la Vida).

El mejoramiento en la calidad de vida de los beneficiarios de acuerdo con la OSC estudiadas es evidente no solamente por las adquisiciones materiales obtenidas, como lo son los pequeños proyectos productivos implementados, sino también por la autonomía que dichos proyectos y procesos les están proporcionando. Las familias manifiestan según las entrevistadas la importancia de tener un mejor ingreso por sus actividades productivas, y lo que este representa para su dignidad y economía familiar. Esto es muy evidente en el trabajo de Saber para la Vida, quien está incubando emprendedoras mediante el establecimiento de vínculos comerciales con empresas urbanas, las cuales definen y pagan la elaboración de productos elaborados por mujeres en el medio rural.

Las personas atendidas por Promazahua de acuerdo con su fundadora perciben que los servicios recibidos son muy completos, ya que además de contar con invernaderos para la producción de hortalizas están recibiendo servicios de salud de muy buena calidad y a costos muy bajos, y esto debido al dispensario y clínica médica que Promazahua tiene en la zona.

Las promotoras en salud formadas por la organización Siembra perciben que el mayor beneficio que la organización les ha dado es la oportunidad de servir a sus comunidades, a través de acciones de organización y prevención de enfermedades, pero también de pequeños proyectos productivos, los cuales son definidos y administrados a través de comités comunitarios que ellas promueven y conforman.

Asimismo, desde la perspectiva la fundadora de la organización Por un Mejor Santiago Oxtotitlán ha sido muy importante el tener una OSC en su propia comunidad, misma que se ha convertido en una defensora de los derechos del pueblo, principalmente por buscar férreamente la construcción de una preparatoria para sus jóvenes, aunque también ha solicitado y ganado proyectos productivos para sus productores.

Para los promotores formados por Alternare lo más importante que han recibido es la motivación y la visión de cuidar sus bosques, así como de metodologías y proyectos adecuados de aprovechamiento (ecotecnias), los cuales han aprendido a manejar y establecer en sus comunidades. Consideran que con estos conocimientos y habilidades ellos mismos pueden tocar puertas para obtener apoyos y recursos para sus comunidades.

Para las mujeres atendidas por Orfe el poder disponer de estufas ahorradoras de leña en sus cocinas ha sido muy importante, por los beneficios en salud que esto les representa, reconociendo que dichos apoyos y programas no llegaban a su comunidad, sino hasta que Orfe logró llevarlos.

De estas características observadas se puede reconocer que si bien algunas OSC tienen varios años de estar operando, son organizaciones pequeñas, de escaso personal, dependientes en gran parte de los recursos gubernamentales para realizar sus acciones. Destacan tres organizaciones que no solo han logrado un abanico más amplio de recursos para su operación, sino con ello la posibilidad de tener mejores resultados con respecto al número de personas beneficiadas y al monto de los recursos canalizados, contando con documentos sistematizados y claridad en su estrategia de gestión comunitaria (Alternare, Promazahua y Saber para la Vida). Dos de ellas cuentan además con una infraestructura propia importante (Alternare y Promazahua).

Es notable observar que todas las directoras sean mujeres, y que el 70 por ciento del personal contratado por estas organizaciones sean mujeres, así como la mayoría de sus beneficiarias, habiendo tres organizaciones que exclusivamente están trabajando con mujeres como beneficiarias (Orfe, Siembra y Saber para la Vida).

De acuerdo a la clasificación de Korten (1987) la mayoría de las OSC se ubican como de segunda generación, salvo Por un Mejor Santiago Oxtotitlán, que se ubica como de primera generación por la asistencia comunitaria que está realizando, y Promazahua como de tercera generación, al estar operando en diferentes regiones del país, y con una fuerte vinculación a instituciones, empresas y gobiernos (Cuadro 4).

Cuadro 4
Tipo de generación de las OSC estudiadas de acuerdo a la clasificación de Korten

OSC	Tipo de Generación		
	Primera	Segunda	Tercera
Promazahua			X
Alternare		X	
Saber para la Vida		X	
Siembra		X	
Orfe		X	
Por un Mejor Santiago Oxtotitlán	X		

Fuente: Elaboración propia con base en datos de campo

Características del liderazgo de sus fundadoras

En cuanto a las motivaciones que las llevaron a crear una OSC son diversas, desde la indignación de Victoria porque a su pueblo no le autorizaron una preparatoria, hasta la impotencia de Guadalupe por ver que como funcionaria pública era poco lo que estaba haciendo para que las familias campesinas cumplieran con las disposiciones legales de tipo ambiental y sobrevivieran, observando en ello aspectos ligados a la vocación y antecedentes de las fundadoras, ya que en el caso de Victoria ha existido un espíritu de lucha por su pueblo y su gente desde siempre, y en el caso de Guadalupe por la preservación del medio ambiente:

“[...] Bueno lo principal fue la inconformidad, y me voy a enfocar a la preparatoria, cuando se fue para otro lado. La necesidad de recuperar la preparatoria, de ahí sale el coraje. Santiago Oxtotitlán es un pueblo importante, y se la están dando a un pueblo vecino más chiquito, nos están haciendo menos [...]” (Entrevista realizada a Victoria García de Por un Mejor Santiago Oxtotitlán, en agosto de 2011).

“[...] Soy bióloga, tengo una maestría en conducta animal que saque en Canadá. Cuando regresé de Canadá empecé a trabajar en SEDUE, y por azares del destino llegué a una organización campesina. Cuando nos presentan a otras personas, nos presentan a Gabriel y a Elia, escuchando de diagnóstico participativo. Ana María y yo hacemos la relatoría, y entonces decimos: la conservación va por aquí, habrá parques en los Estados Unidos que no hay bronca, porque no hay gente, pero en México el territorio tiene dueño, tenemos que trabajar con la gente procesos de análisis y reflexión, iniciando así este proyecto, dejando nuestro puesto de funcionarias y pasándonos al otro lado, el de los productores [...]” (Entrevista realizada a Guadalupe del Río de Alternare, en julio de 2011).

De igual forma para Leticia fue un sentimiento de impotencia el que la llevó el crear una OSC, al ver que las mujeres no eran consideraras políticamente, optando por la vía civil en su lucha:

“[...] Bueno la motivación principal fue que estando en política las mujeres no estaban atendidas, y desconocían dónde había recursos. Comenzamos en Huixquilucan cerca de 300 mujeres, éramos amas de casa, estábamos buscando una representación política y se nos vetó, entonces las mujeres dijeron que no hiciéramos nada político, que mejor formásemos una asociación [...]” (Entrevista realizada a Leticia Serrano de Orfe, en Julio de 2011).

Sin embargo para Jeanette y para Carolina no fue algo ligado a sus antecedentes el crear una OSC, sino algo que “o bien le llegó del cielo”, como lo menciona Jeanette, “o bien la respuesta a la búsqueda de una alternativa de vida más satisfactoria”, como lo menciona Carolina:

“[...] Si, la pobreza, la marginación, 1994 marca a los pueblos indígenas, por falta de un antibiótico y un suero no pasaban la noche, me toco vivir esa pobreza. Me lo puso el cielo, es la verdad, me lo pusieron en un sueño, me llaman de la escuela de mis hijas y me invitan a un programa evangelizador, yo digo no, me dicen entonces encárgate de lo social. Llevaba médicos, medicinas, y me meto en el problema de la pobreza, y me quedo a ver qué puedo hacer aquí [...]” (Entrevista realizada a Jeannette Arriola de Promazahua, en agosto de 2011).

“[...] Hay una etapa en la vida, y creo que le pasa a mucha gente, donde la parte profesional no es suficiente. Tenía una empresa de consultoría pero sentía una tremenda impotencia con lo que estaba pasando en el país, me iba bien, tenía mis hijos. Partí por trabajar en una organización de observancia electoral, empoderamiento de mujeres, y me di cuenta que la política no es lo mío. Yo tenía la

experiencia de tener, siendo mujer quise dedicarme a las mujeres, y entonces vi lo difícil de arrancar algo como mujer, comencé así con todomujer.com, a formar a las mujeres en pequeñas emprendedoras [...]” (Entrevista realizada a Carolina Nieto de Saber para la Vida, en agosto de 2011).

La mayoría de las fundadoras menciona que su preparación académica no influyó tanto sobre la decisión del tipo de OSC a crear, sino sobre todo sus vivencias anteriores, así como las condiciones y aún oportunidad para hacerlo:

“[...] Me forme en los Estados Unidos como intérprete traductor. Fui influenciada por Fernando Flores en conocimientos ontológicos, saber para la vida, aprender a escuchar, aprender a negociar, a generar acción, estés donde estés, me formé en esa disciplina. Yo hago lo mismo con las mujeres como lo hacía con los empresarios, yo hice la empresa basada en esa filosofía, primero talleres, luego asesoría a empresas, cambio de cultura, cómputo, etc. Todo el programa nuestro es ontológico que empodera a las mujeres [...]” (Entrevista realizada a Carolina Nieto de Saber para la Vida, en agosto de 2011).

Todas las fundadoras coinciden en que lo más grato de estar al frente de una OSC no es la retribución económica que reciben de ello, aunque para Carolina sí se puede tener un buen ingreso, sino sobre todo la trascendencia de sus acciones, al observar los resultados y agradecimiento de las personas beneficiadas, no se diga cuando estas son también mujeres como ellas:

“[...] Las mujeres no queremos lo grandioso, en mi caso no quería una empresa en Miami, preferí quedarme en algo más manejable, con un buen ingreso. Las mujeres estamos dispuestas a ganar menos pero mantener un cierto equilibrio. El sector social es muy atractivo, el hombre se valora más como gana profesionalmente, para la mujer es la vida familiar. Pensar en empresas más pequeñas, más equitativas, no todo tiene que ser grande de grandes dineros, cuando en verdad podemos vivir con menos, de ahí empecé la organización civil [...]” (Entrevista realizada a Carolina Nieto de Saber para la Vida, en agosto de 2011).

Para la mayoría de las fundadoras de las OSC investigadas el estar al frente de una organización les representa el cumplimiento de una misión, de un estilo de vida, de servir a su país:

“[...] Pues mira a nivel personal como bióloga es la primera vez que estoy haciendo algo que vale la pena, estamos convencidos que lo que requiere este país es fortalecer capacidades, aprender a pescar y no darles el pescado. Si no tienen otras opciones es difícil, esta es la parte que tenemos que modificar, la forma de crear desarrollo, ellos se lo están proponiendo, esos bosques existen gracias a la gente, todas las técnicas es lo que se usaba hace mil años [...]” (Entrevista realizada a Guadalupe del Río de Alternare, en julio de 2011).

Todas las fundadoras coinciden que la principal limitación que encuentran para salir adelante con sus OSC es la falta de recursos económicos, así como las dificultades para obtenerlos de las instituciones y programas de gobierno, a pesar de los resultados y beneficios obtenidos:

“[...] Yo creo que a mí me encantaría que las voces de la gente pudiéramos influenciar en políticas públicas, volvernos más autosuficiente, mas independientes. Hacia eso quiere ir Alternare, tenemos que seguir buscando proyectos [...]” (Entrevista realizada a Guadalupe del Río de Alternare, en julio de 2011).

Las características de este liderazgo observado coincide con el reportado por Girardo (2010), quien menciona que en cuanto al significado trascendente del trabajo, la mayoría de los directivos de OSC lo ubican como un proyecto de vida, una satisfacción personal o una oportunidad de desarrollo personal, cuya compensación de trabajar en el sector se encuentra más en las motivaciones individuales y psicológico-sociales que en las netamente económicas.

Es evidente que el objeto social de la OSC tiene una relación directa con la visión, antecedentes y vocación de su fundadora, y que en tanto dicha fundadora permanece al frente de la institución se mantiene la perspectiva y orígenes de la OSC. Esta es quizás una de las limitaciones observadas de las OSC investigadas, que las fundadoras no están pensando en la preparación de sus posibles relevos al frente de las organizaciones.

Se pudo observar que las OSC investigadas están siendo un espacio importante de participación para las mujeres; a nivel no solamente de sus fundadoras y colaboradoras, sino también de las beneficiarias, hablando de porcentajes hasta de 100% en el caso de las

fundadoras y beneficiarias, y del 70% en el caso de las colaboradoras o empleadas. Para todas estas mujeres la búsqueda del bienestar personal, familiar y comunitario fue lo que las movió a participar activamente en acciones de desarrollo, coincidiendo así con los postulados de la corriente de pensamiento denominado Género en Desarrollo (GED).

Para las fundadoras las OSC les representan el espacio y la oportunidad de ser útiles, de colaborar con su país, de estar cerca de sus familias, de empoderar a las mujeres, de mejorar la calidad de vida en sus comunidades y de ser alguien en esta vida, cuya retribución es más por el lado afectivo y de trascendencia, que por el material. La organización se ha constituido, además de una instancia asociada a su estrategia de supervivencia material, en un espacio afectivo, de pertenencia e identidad grupal, de expresividad, socialización e intercambio de experiencias.

Estrategia de gestión

De la investigación realizada se pudo observar diferencias metodológicas en las OSC con respecto a su estrategia de gestión comunitaria implementada, definiéndola como la forma o metodología utilizada para generar valor agregado en cada comunidad participante, a fin de lograr acciones de mejoramiento de las condiciones de vida de sus beneficiarios y beneficiarias.

Esta estrategia es lo que distingue a una organización de otra, encontrando en las organizaciones investigadas una riqueza de propuestas susceptible de analizarse en detalle para su potenciación en otras zonas y con otras OSC. Dentro de los diferentes aspectos observado en estas organizaciones destaca: 1) el tipo de enfoque que están implementando, 2) el ámbito de acción abarcado, 3) el tipo de promotor a través del cual realizan sus acciones y se identifican con sus beneficiarios, 4) el tipo de recursos con los cuales se apoyan primordialmente para el logro de su objeto social, y 5) el tipo de liderazgo de quien encabeza o dirige la institución.

El tipo de enfoque se refiere al alcance que están obteniendo las OSC dentro de un territorio específico, pudiendo incidir a nivel de unas cuantas personas o familias en una comunidad, a nivel de varias familias, o bien a nivel de varias familias y comunidades dentro de una región. Todas las organizaciones investigadas están trabajando con varias familias y comunidades, salvo Saber para la Vida que solo trabaja con unas cuantas mujeres por comunidad, a las cuales forma como emprendedoras. Promazahua utiliza los servicios de salud como medio de promoción en varias comunidades de una región, complementando con proyectos productivos grupales por comunidad para la generación de ingresos. Alternare forma promotores comunitarios en el uso de ecotecnias, los cuales las promueven en diferentes comunidades de una región. Saber para la vida solo trabaja con el número de mujeres suficientes para proveer algún producto solicitado por alguna empresa a la organización, siendo muy focalizada su acción. Siembra forma promotoras de salud, las cuales establecen comités de salud y de proyectos productivos por comunidad, abarcando varias comunidades de una región. Orfe trabaja de manera directa con algunas mujeres dentro de una comunidad, buscando mejorar sus condiciones de hogar a través de estufas ahorradoras de leña y cisternas de acopio de agua. Por un Mejor Santiago Oxtotitlán trabaja con comités comunitarios para la resolución de algún problema específico de la comunidad.

El ámbito de acción se refiere a la manera como las organizaciones están otorgando sus servicios y la dirección de los mismos, y esto en función del tipo de proyecto operado y de la vocación, misión y especialización de la organización (educación ambiental, derechos humanos, proyectos productivos, etc.). Lo que se pudo observar es que cada una de las OSC tiene una especialidad con respecto a su objeto social, siendo algunas muy fuertes en ella (Promazahua, Alternare y Saber para la Vida), pero que en tanto dentro de dicha especialidad saben a manera de pasos o etapas a dónde quieren llevar a cada persona, familia y comunidad abarcada, son más efectivas. Es en esta parte donde resalta la propuesta técnica, educativa, de organización, y aun de salida al mercado de los productos de las comunidades, lo que las organizaciones están haciendo para mejorar las condiciones de vida de las familias, observando que en tanto las organizaciones lo tienen bien definido y sistematizado no solamente están cumpliendo con su objeto social, sino que también están pudiendo replicar su estrategia de gestión comunitaria a otras regiones, logrando con ello

una mayor diversificación de sus fuentes de ingresos por el impacto regional alcanzado. Estos pasos o etapas son parecidas a las de un campo de beisbol, donde cada etapa representa un nivel de valor agregado aportado por la organización a cada persona, familia, y en algunos casos hasta comunidades, que pasan por la misma, de tal manera que cuando logran recorrer la totalidad del campo, o proceso metodológico en este caso, no solamente alcanzan el mayor nivel de valor agregado aportado por la organización, sino que pasan a formar parte de un capital social y desarrollo territorial mayor. A manera de ejemplo podríamos mencionar las etapas manejadas por Alternare, cuyo ámbito de acción y misión es la educación ambiental a familias de comunidades marginadas para el mejoramiento de sus condiciones de ingreso: 1) La selección y promoción de comunidades participantes, 2) La identificación y capacitación de promotores comunitarios en desarrollo humano y manejo de ecotecnias, 3) La formación de comités por comunidad participante, 4) El establecimiento de ecotecnias a nivel demostrativo por comunidad, 5) La definición de un plan comunitario que incluya el manejo de ecotecnias, y 6) La definición de proyectos productivos y ambientales grupales.

El tipo de promotor está referido a la manera como la organización brinda sus servicios a los beneficiarios, y a través de quien los realiza, así como su relación contractual con la organización, pudiéndose observar diversos planteamientos; desde consultores externos independientes a la organización, hasta promotores comunitarios beneficiarios de las mismas comunidades atendidas. Es importante notar que este aspecto de la estrategia de gestión comunitaria tiene una relación directamente proporcional con el alcance e impacto de la organización, ya que es evidente que estos son mayores y perdurables en la medida que descansan en promotores comunitarios. Este aspecto se suma de manera evidente al tipo de enfoque de la organización, ya que en la medida que sus promotores son comunitarios el número de personas atendido en un territorio específico es mayor. Fue notable observar que organizaciones como Alternare y Siembra, quienes están operando con promotores comunitarios, tienen un mayor alcance y empoderamiento de sus beneficiarios, y a un costo menor.

El tipo de recursos es un aspecto muy sensible a la estrategia de gestión comunitaria implementada por las organizaciones, ya que en la medida que estos provienen de diferentes fuentes, y no solamente de una, tienen un mayor margen de maniobra y de independencia con respecto al cumplimiento de su objeto social y de su propia metodología. Lo que se pudo observar de las organizaciones investigadas es su alta dependencia de recursos gubernamentales para operar, lo cual las subordina a los tiempos, recursos y exigencias del programa de gobierno en cuestión.

En el caso de las organizaciones analizadas es evidente que aquellas que cuentan con otro tipo de recursos, como lo son donativos de empresas y recursos internacionales, tienen un alcance e impacto mayor, situación que va muy de la mano con el tiempo que tienen de haberse constituido, observándose que a mayor tiempo mayor posibilidad de contar con otro tipo de recursos o fuentes financieras de apoyo (Promazahua y Alternare), además de la claridad y oportunidad de su estrategia de gestión comunitaria.

Un aspecto finalmente observado fue el liderazgo de quien encabeza o dirige la organización, y lo que la organización representa para su vida y profesión. De las seis organizaciones investigadas todas son dirigidas por sus fundadoras, observándose que para las mismas el estar al frente de una organización de este tipo más que ser un trabajo o empleo es un estilo de vida, el cual por mucho tiempo han mantenido, definiéndolo como una vocación o incluso un ministerio. Es interesante este aspecto, ya que permite entender la perdurabilidad de las organizaciones civiles en el tiempo, aún cuando los recursos son escasos.

Conclusiones

La actividad de las OSC investigadas está fuertemente asociada a las instituciones de gobierno, por la necesidad de recursos financieros que éstas requieren para poder operar. En la medida que las organizaciones tienen más años de antigüedad tienen una mayor posibilidad de obtener otro tipo de recursos, haciéndolas menos dependientes de los programas de gobierno y más autónomas sobre sus programas y modelos de gestión. El

disponer de mayor tiempo también les permite la posibilidad de ser donatarias autorizadas ante la Secretaría de Hacienda, aspecto fundamental para la obtención de donativos de personas físicas y morales.

Estos recursos que las OSC obtienen son considerados recursos para la realización de un proyecto específico, no el pago por la realización de un servicio público, aspecto que limita seriamente la capacidad de planeación, permanencia y sostenibilidad de las OSC. El que puedan obtener recursos un año no les asegura que para el siguiente los obtendrán, aún teniendo los mejores resultados posibles. Este aspecto es muy importante, ya que en la medida que el Estado se apoye en las OSC para el suministro de los servicios sociales, mayores posibilidades habrá no solamente de que dichos servicios sean de mejor calidad, sino de que la sociedad civil organizada se fortalezca y permanezca.

Es evidente que a partir de que se creó la LFFAROSC se han constituido diversas OSC, estimuladas por el poder contar con recursos económicos para el cumplimiento de un objeto social, pero que ante las dificultades que dicho proceso ha presentado, han tenido problemas para permanecer. Lo que se pudo observar de las OSC investigadas es que en tanto que su creación ha sido más como producto de la visión de una persona, y no la estimulación de una ley, su permanencia es mayor, con la potencial limitación de que si dicha fundadora no prepara a un sucesor o va delegando la dirección de la organización, se pudiera poner en riesgo la continuidad y permanencia de la misma.

Se requiere tiempo, relaciones y recursos para que una OSC pueda llegar a ser tercera generación en México, de acuerdo a la clasificación de Korten (1987), lo cual muestra la importancia y urgencia de que el Estado facilite el otorgamiento de servicios públicos no estatales, que permitan a las OSC el tiempo para la construcción de un capital social susceptible de acercarlas a otro tipo de recursos y relaciones interinstitucionales.

De las principales contribuciones observadas de las OSC investigadas esta su capacidad para innovar e investigar, siendo muy importante la estrategia de gestión comunitaria que están implementando, el cual se convierte en uno de los aspectos más relevantes de sus

capacidades mostradas, ya que les confiere las habilidades que las hacen ejecutar funciones, resolver problemas y fijar y lograr objetivos de manera sostenible.

Dentro de la estrategia de gestión comunitaria es fundamental el liderazgo de la persona fundadora, así como el tipo de promotor a través de quien la organización ofrece y ejecuta sus servicios, observándose un mayor impacto en cuanto al número de personas y procesos abarcados si dichos promotores son de tipo comunitario, por el empoderamiento y permanencia en el tiempo que esto implica. De igual forma es importante la segmentación que la organización hace de sus beneficiarios y la sistematización de sus procesos. Mientras más sencillo, claro y sistematizado sea su modelo de gestión comunitaria mayor posibilidad tendrá la organización para ejecutarlo y replicarlo en otras zonas, pudiendo llegar a ser una OSC de tercera generación, de acuerdo a la clasificación de Korten (1987), con un mayor desarrollo territorial y una mayor relación interinstitucional.

Se pudo observar que los diferentes proyectos productivos canalizados por las OSC a sus beneficiarios, producto de su participación en las convocatorias del INDESOL, permanecen operando y generándoles ingresos a las familias, evidenciando una mejor respuesta de las familias cuando van acompañados de procesos participativos para su definición y operación. Estos resultados fueron más evidentes en las OSC que están formando y operando con promotores comunitarios, por la autonomía que esto representa para las personas. Para las OSC es claro que tan importante es el proyecto productivo canalizado, como el desarrollo de capacidades de la gente.

También los beneficiarios perciben como muy importantes los beneficios recibidos de las OSC, los cuales han mejorado su calidad de vida en diferentes aspectos, que van desde la parte material o física, hasta con lo que tiene que ver con su motivación, participación y empoderamiento. Aspecto que permite evaluar positivamente el desempeño práctico y funcional de las OSC investigadas, por la concordancia de sus resultados en campo con lo establecido en su objeto social, filosofía estratégica y metodología.

Bibliografía

Álvarez, M. y Martínez, H. (2001). “El desafío de la pobreza”. Siglo del Hombre. Bogotá.

Bresser, L. y Cunill, N. (1998). Lo público no estatal en la reforma de estado. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. Buenos Aires. Editorial Paidós. Argentina.

Clark, J. (1997). “The state, popular participation and the voluntary sector”, en Hulme D., and Edwards M., NGOs, State and Donors, New York. St. Martin Press. U.S.A.

CEMEFI. (2010), Centro Mexicano para la Filantropía, A.C., México. Disponible en www.cemefi.org

CONEVAL. (2010), Consejo Nacional para la Evaluación de la Política de Desarrollo Social, México. Disponible en www.coneval.gob.mx

Da Silva, Nuno y Alejandro Natal (1996), “ONGs un Mundo de Diversidad”, en Convergencia, año 3, núm. 10/11, México: Universidad Autónoma del Estado de México.

Díaz, A. (2010). “La Ley Federal de Fomento a las actividades realizadas por las Organizaciones de la Sociedad Civil ¿fomenta o desalienta?”. Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle. México.

Eleta, P. (2000). “Tercer sector: desarrollo y perspectivas. Reflexiones sobre la experiencia europea y en particular sobre el caso italiano”. El Colegio Mexiquense, A. C. México.

Girardo, C. (2010). “El trabajo y sus peculiaridades en las organizaciones de la sociedad civil en México”. El Colegio Mexiquense, A. C. México.

González, María. (2005). “Una aproximación a la participación social de las mujeres”. El Cotidiano, núm. 20. Universidad Autónoma Metropolitana Azcapotzalco. Distrito Federal.

Gómez, D. (2010). Capacidades Institucionales para el Desarrollo Humano. Conceptos, Índices y Políticas Públicas. Editorial Miguel Ángel Porrúa. México.

Korten, D. (1987). “Third-generation NGO strategies: a key to people-centred development”. World Development, 15 (suplementos).

Layton, M. y Moreno, A. (2010). Filantropía y Sociedad Civil en México. Análisis de la ENAFI 2005-2008. Miguel Ángel Porrúa. México.

Natal, A. (2010). “Modelo para el análisis y evaluación del desempeño asociativo”. Ponencia presentada en el IX Congreso Internacional de Investigación sobre Tercer Sector celebrado Estambul Turquía del 6 al 9 de Julio del 2010.

Natal, A. y González, T. (2002). La participación de la sociedad civil en procesos de integración comercial: El caso del ALCA en México. El Colegio Mexiquense, A. C. México.

Ontiveros, G. (2005). La política social en México. EUMED. México.

Salvador, L. (2008). “Desarrollo, educación y pobreza en México”. Papeles de Población. Volumen 14, Número 55. UAEMEX. México.

Sautu, Ruth (2005), Todo es teoría: objetivos y métodos de investigación, Ediciones Lurniere, Buenos Aires, Argentina.

Verduzco, G. (2001). La evolución del tercer sector en México y el problema de su significado en la relación entre lo público y lo privado. Estudios Sociológico, enero-abril, número 001. El Colegio de México. México.

Verduzco, G., R. List y Salamon, 2001. Perfil del sector no lucrativo en México. The Johns Hopkins University- Cemefi. México.

5. DISCUSIÓN GENERAL

La actividad de las OSC investigadas está fuertemente asociada a las instituciones de gobierno, por la necesidad de recursos financieros que éstas requieren para su operación. En la medida que las organizaciones tienen más años de antigüedad tienen una mayor posibilidad de obtener otro tipo de recursos, dependiendo menos de los programas de gobierno y siendo más autónomas sobre sus programas y estrategias de gestión. El tener mayor antigüedad también les da la posibilidad de ser donatarias autorizadas ante la Secretaría de Hacienda, aspecto fundamental para la obtención de donativos de personas físicas y morales, por la duración de tiempo e implicaciones que este trámite les representa.

Estos recursos que las OSC obtienen son considerados recursos para la realización de un proyecto específico, no el pago por la realización de un servicio público, aspecto que limita seriamente su capacidad de planeación, permanencia y sostenibilidad, ya que si bien lo pueden obtener por un año, no tienen la seguridad de que lo obtendrán una vez más, aún teniendo los mejores resultados posibles. Este aspecto es muy importante, ya que en la medida que el Estado se apoye en las OSC para el suministro de los servicios sociales, mayores posibilidades habrá no solamente de que dichos servicios sean de mejor calidad, sino de que la sociedad civil organizada se fortalezca y permanezca en el tiempo.

Es evidente que a partir de que se creó la LFFAROSC se han constituido diversas OSC, estimuladas por la posibilidad de contar con recursos económicos para el cumplimiento de su objeto social, pero que ante las dificultades que dicha obtención de recursos representa, y la escasa disponibilidad de los mismos, han tenido problemas para permanecer. Lo que se pudo observar de las OSC investigadas es que en tanto su creación ha sido más como producto de la visión de una persona, y no la estimulación de una ley, su permanencia ha sido mayor.

De acuerdo a la clasificación de Korten (1987), la mayoría de las OSC investigadas se ubican como de segunda generación, salvo Por un Mejor Santiago Oxtotitlán, que se ubica como de primera generación, por la asistencia comunitaria que está realizando, y

Promazahua como de tercera generación, al estar operando en diferentes regiones del país, y con una fuerte vinculación a instituciones, empresas y gobiernos.

Para que una OSC pueda llegar a ser tercera generación en México, de acuerdo a la clasificación de Korten (1987), se requiere de tiempo, relaciones y recursos, lo cual muestra la necesidad de que el Estado facilite la contratación de servicios públicos bajo el mecanismo denominado “servicios públicos no estatales”, que permitan a las OSC el tiempo para el desarrollo de un capital social susceptible de generarles otro tipo de recursos, así como de mayores relaciones políticas e interinstitucionales. Esto aunado a la capacidad de la OSC para generar un modelo de desarrollo o estrategia de gestión que la pueda replicar en toda una región o territorio.

De las principales contribuciones observadas de las OSC investigadas esta su capacidad para innovar e investigar, siendo muy importante la estrategia de gestión comunitaria que están implementando, la cual se convierte en uno de los aspectos más relevantes de sus capacidades mostradas, ya que les confiere las habilidades que las hacen ejecutar funciones, resolver problemas y fijar y lograr objetivos de manera sostenible. También se pudo observar que el principal papel que están asumiendo es el de ser vehículos de ideas innovadoras, de actuar como enzimas para que las cosas sucedan, principalmente a nivel de la participación comunitaria.

Otro aspecto observado fue el liderazgo de quien encabeza o dirige la organización, y lo que la organización representa para su vida y profesión. De las seis organizaciones investigadas todas son dirigidas por sus fundadoras, observándose que para las mismas el estar al frente de una organización de este tipo más que ser un trabajo o empleo es un estilo de vida, el cual por mucho tiempo han mantenido, definiéndolo como una vocación o incluso un ministerio. Es interesante este aspecto, ya que permite entender la perdurabilidad de las organizaciones civiles en el tiempo, aún cuando los recursos son escasos.

Los beneficiarios perciben como muy importantes los beneficios recibidos de las OSC, los cuales han mejorado su calidad de vida en diferentes aspectos, desde la parte material o

física, hasta aspectos como su motivación, participación y organización. De tal forma que se puede evaluar positivamente el desempeño práctico y funcional de las OSC investigadas por la concordancia de sus resultados en campo con lo establecido en su objeto social, pero también con los resultados comprometidos ante el INDESOL.

El mejoramiento en la calidad de vida de los beneficiarios fue evidente no solamente por las adquisiciones materiales obtenidas, como lo son los pequeños proyectos productivos implementados, sino también por la autonomía que dichos proyectos y procesos les han proporcionando. Las familias manifiestan la importancia de tener un mejor ingreso por sus actividades productivas, y lo que este representa para su dignidad y economía familiar. Esto es muy evidente en el trabajo de Saber para la Vida, quien está incubando emprendedoras mediante el establecimiento de vínculos comerciales con empresas urbanas, las cuales definen y pagan la elaboración de productos elaborados por mujeres en el medio rural.

Las personas atendidas por Promazahua de acuerdo con su fundadora perciben que los servicios recibidos son muy completos, ya que además de contar con invernaderos para la producción de hortalizas están recibiendo servicios de salud de muy buena calidad y a costos muy bajos, y esto debido al dispensario y clínica médica que Promazahua tiene en la zona.

Las promotoras en salud formadas por la organización Siembra perciben que el mayor beneficio que la organización les ha dado es la oportunidad de servir a sus comunidades a través de acciones de organización y prevención de enfermedades, pero también de pequeños proyectos productivos, los cuales son definidos y administrados a través de comités comunitarios que ellas promueven y conforman.

Asimismo, desde la perspectiva de la fundadora de Por un Mejor Santiago Oxtotitlán, ha sido muy importante el tener una OSC en su propia comunidad, ya que se ha convertida en una defensora de los derechos del pueblo, principalmente por buscar férreamente la construcción de una preparatoria para sus jóvenes, aunque también ha solicitado y ganado proyectos productivos para sus productores.

Para los promotores formados por Alternare lo más importante que han recibido es la motivación y la visión de cuidar sus bosques, así como de metodologías y proyectos adecuados de aprovechamiento (ecotecnias), los cuales han aprendido a manejar y establecer en sus comunidades. Consideran que con estos conocimientos y habilidades ellos mismos pueden tocar puertas para obtener apoyos y recursos para sus comunidades.

Para las mujeres atendidas por Orfe el poder disponer de estufas ahorradoras de leña en sus cocinas ha sido muy importante, por los beneficios en salud que esto les representa, reconociendo que dichos apoyos y programas no llegaban a su comunidad, sino hasta que Orfe logró llevarlos.

Fue notable observar que todas las directoras sean mujeres de las OSC investigadas, y que el 70 por ciento del personal contratado por estas organizaciones lo sean también, así como la mayoría de sus beneficiarias, constituyéndose las OSC, además de una instancia asociada a su estrategia de supervivencia material, en un espacio afectivo, de pertenencia e identidad grupal, de expresividad, socialización e intercambio de experiencias.

Cada OSC se encuentra en diferente etapa evolutiva, de acuerdo al tiempo y visión con el cual fueron creadas, no siendo el tiempo quien define su grado de madurez, sino la visión y la estrategia de gestión implementada. Con problemáticas y necesidades diferentes, en función de su naturaleza, organización y tipo de recursos económicos. Con una diversidad y riqueza de planteamientos, guardando una relación directa entre el grado de sistematización de sus acciones y la replicación de las mismas en otras zonas.

Se pudo observar una mayor profesionalización de las organizaciones investigadas, no solo por el grado de preparación académica que tienen sus fundadoras y directoras, sino también por el despliegue y resultados obtenidos en la inclusión, participación, organización, empoderamiento y capitalización de sus beneficiarios, de tal forma que sus programas se han mantenido por varios años, logrando los recursos económicos y capacidades para ello. Esto principalmente en las organizaciones con mayor antigüedad.

6. CONCLUSIONES GENERALES

De acuerdo a los resultados obtenidos las OSC están contribuyendo positivamente a la gestión del desarrollo de las comunidades marginadas donde operan, no solamente porque están cumpliendo su objeto social y lo comprometido con proyectos específicos como los del INDESOL, sino sobre todo por la transformación del medio donde están trabajando.

Esta transformación es evidenciada por las familias beneficiadas al mantener los proyectos con los cuales fueron apoyados, teniendo la motivación para seguirlos operando aún cuando la participación de las OSC ya no es tan intensa como lo fue al momento de su establecimiento.

No solamente lograron las OSC la animación de las familias y comunidades para generar procesos de participación, sino que también estimularon la flexibilidad institucional para que los proyectos y recursos llegaran hasta donde casi no llegan, de acuerdo a los tipos de gestión del desarrollo rural definidos por Torres y Delgadillo (2009).

Se requiere de un tiempo importante para que la sostenibilidad económica de las OSC se pueda dar, siendo fundamental el apoyo y alianza que el Estado les pudiera conceder, no como pago de un proyecto sino como pago de un servicio, el cual se pudiera prorrogar por lo menos cinco años, a fin de que las OSC consoliden un capital social y político a partir del cual puedan permanecer en el tiempo.

Con un mayor tiempo es posible que las OSC puedan ser tercera generación de acuerdo a la clasificación de Korten, siendo esto importante para ellas, pero también para el país. Las OSC no solamente representan para las personas un espacio de trabajo sino sobre todo un espacio de identidad y de servicio, sobre todo para los actores sociales como lo son las mujeres.

La forma de contribución más importante observada de las OSC investigadas fue su capacidad para innovar e investigar, destacando su estrategia de gestión implementada, por

los resultados producidos en las familias, pero también en ellas mismas al hacerlas más efectivas para generar riqueza a cada familia o comunidad participante.

Mientras menos tiempo le lleve a una OSC definir su estrategia de gestión comunitaria mayor posibilidad tendrá de permanecer en el tiempo, y esto debido a la posibilidad de acceder a proyectos, recursos y relaciones mayores.

Dentro de la estrategia de gestión comunitaria es fundamental el liderazgo de la persona fundadora, así como el tipo de promotor a través de quien la organización ofrece y ejecuta sus servicios, observándose un mayor impacto en cuanto al número de personas y procesos abarcados si dichos promotores son de tipo comunitario, por el empoderamiento y permanencia en el tiempo que esto implica. De igual forma es importante la segmentación que la organización hace de sus beneficiarios y la sistematización de sus procesos. Mientras más sencillo, claro y sistematizado sea su modelo de gestión comunitaria mayor posibilidad tendrá la organización para ejecutarlo y replicarlo en otras zonas, pudiendo llegar a ser una OSC de tercera generación, de acuerdo a la clasificación de Korten (1987), con un mayor desarrollo territorial y una mayor relación interinstitucional.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bobbio, N. (1999). *La sociedad civil. Estado, Gobierno y Sociedad*. Fondo de Cultura Económica. México.

Boltvinik, J. (2004). Métodos de medición de la pobreza. Una tipología. Limitaciones de los métodos tradicionales y problemas de los combinados, en *La pobreza en México y el mundo. Realidades y desafíos*, Siglo XXI editores, México.

Bresser, L. y Cunill, N. (1998). *Lo público no estatal en la reforma de estado*. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. Buenos Aires. Editorial Paidós. Argentina.

CEMEFI. (2010). Centro Mexicano para la Filantropía, A.C., México. Disponible en www.cemefi.org

Clark, J. (1997). “State, popular participation and the voluntary sector”, en Hulme David, and Michael Edwards, *NGOs, State and Donors*, New York: St. Martin Press.

Cohen, J. y Arato, A. (2000). *Sociedad civil y teoría política*. Fondo de Cultura Económica. México.

CONEVAL (2010). Consejo Nacional para la Evaluación de la Política de Desarrollo Social, México. Disponible en www.coneval.gob.mx

Da Silva, N. y Natal, A. (1996). “ONGs un Mundo de Diversidad”, en *Convergencia*, año 3, núm. 10/11, México: Universidad Autónoma del Estado de México.

Delgadillo, J. y Torres, F. (2009). “La gestión territorial como instrumento para el desarrollo rural”, en *Estudios Agrarios*, México: Procuraduría Agraria.

Díaz, A. (2010). “La Ley Federal de Fomento a las actividades realizadas por las Organizaciones de la Sociedad Civil ¿fomenta o desalienta?”. Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle. México.

Dieterlen, P. (2004), “Pobreza, ética y economía”, en Rodríguez Ortega, Graciela, *Bioética, legislación, políticas públicas y derechos humanos*, CNDH, México.

Eleta, P. (2000). *Tercer sector: desarrollo y perspectivas. Reflexiones sobre la experiencia europea y en particular sobre el caso italiano*, Zinacantepec: El Colegio Mexiquense, A. C.

ENSANUT (2012). Encuesta Nacional de Salud y Nutrición. Secretaría de Salud. México. Disponible en: <http://ensanut.insp.mx/>

García, S. *et al*, (2010). Leyes estatales de fomento a las actividades de las organizaciones de la sociedad civil. Análisis y recomendaciones. ITAM. México.

Girardo, C. (2010). *El trabajo y sus peculiaridades en las organizaciones de la sociedad civil en México*, Zinacantepec: El Colegio Mexiquense, A. C.

Gómez, D. (2010). Capacidades Institucionales para el Desarrollo Humano. Conceptos, Índices y Políticas Públicas. Editorial Miguel Ángel Porrúa. México.

Grammont, H. (2010). “La Nueva ruralidad ¿un concepto útil para repensar la relación campo-ciudad en América Latina”, en Revista Ciudades, RNIU, No. 85, México.

Griffin, K. (2001). “Desarrollo humano: origen, evolución e impacto”, en P. Ibarra y K. Unceta, *Ensayos sobre el desarrollo humano*, Icaria, Barcelona.

Herrera, F. (2012). Desarrollo Rural en México. Políticas y Perspectivas. Editorial MNEMOSYNE, Buenos Aires, Argentina.

Ianni, V. (2005). *La sociedad civil y cooperación internacional al desarrollo: enfoques teóricos y modalidades de acción*, Editorial IEPALA, Madrid.

Lafferty, G. (2000). The dynamics of change: class, politics and civil society-from Marx to post marxism. *Democracy & Nature: The International Journal of Inclusive Democracy*. U.S.A.

Moñoz, Alma, 2007, *Aumentó el número de pobreza en el país durante el gobierno de Fox*, en [http://www.jornada.unam.mx/2006/11/30/index.php?section=sociedad &article=048nlsoc](http://www.jornada.unam.mx/2006/11/30/index.php?section=sociedad&article=048nlsoc)

Natal, A. y González, T. (2002). *La participación de la sociedad civil en procesos de integración comercial: El caso del ALCA en México*, Zinacantepec: El Colegio Mexiquense, A. C.

Natal, A. (2010). “Modelo para el análisis y evaluación del desempeño asociativo”. Ponencia presentada en el IX Congreso Internacional de Investigación sobre Tercer Sector celebrado Estambul Turquía del 6 al 9 de Julio del 2010.

Olvera, A. J. (2000). *Organizaciones de la sociedad civil: breve marco teórico*. Programa Interdisciplinario de Estudios del Tercer Sector. El Colegio Mexiquense, A. C. México.

ONU (2013). *Objetivos de Desarrollo del Milenio, Informe de 2013*, Nueva York. Disponible en <http://www.un.org/es/millenniumgoals/pdf/mdg-report-2013-spanish.pdf>

Otero, G. (2006). *México en transición: globalismo neoliberal, Estado y Sociedad Civil*, Editorial Miguel Ángel Porrúa, México.

Korten, D. (1987). “Third-generation NGO strategies: a key to people-centred development”. *World Development*, 15 (suplementos).

Riker, J. (1995). "Contending perspectives for interpreting government-NGO relation in south and southeast asia: constraints, challenges and the search for common ground in rural development", en Heyzer, N., et al., Government-NGO Relations in Asia. Asia an Pacific Development Centre. Malasia.

SAGARPA (2013). Programa Sectorial de Desarrollo Agropecuario, Pesquero y Alimentario 2013-2018.

Salvador, L. (2008). "Desarrollo, educación y pobreza en México". Papeles de Población. Volumen 14, Número 55. UAEMEX. México.

Sautu, R. (2005). Todo es teoría: objetivos y métodos de investigación, Ediciones Lurniere, Buenos Aires, Argentina.

Verduzco, G. (2001). La evolución del tercer sector en México y el problema de su significado en la relación entre lo público y lo privado. Estudios Sociológico, enero-abril, número 001. El Colegio de México. México.

Verduzco, *et al* (2001). Perfil del sector no lucrativo en México. The Johns Hopkins University- Cemefi. México.

Woldring, H. (1998). State and civil society in the political philosophy of Alexis de Tocqueville. Voluntas. U.S.A.