

EL RENDIMIENTO SOCIAL
DE LAS ORGANIZACIONES SOCIALES

El rendimiento social de las organizaciones sociales

SARA GORDON Y RICARDO TIRADO
(coordinadores)



México, 2014

HM786 R46 El rendimiento social de las organizaciones sociales / coordinadores Sara Gordon Rapoport, Ricardo Tirado. -- México : UNAM, Instituto de Investigaciones Sociales, 2014.

291 páginas : ilustraciones.
ISBN: 978-607-02-5716-2.

1. Sociología organizacional 2. Organizaciones no gubernamentales -- México I. Gordon Rapoport, Sara, coordinador II. Tirado, Ricardo, coordinador.

Este libro fue sometido a un proceso de dictaminación por académicos externos al Instituto y de acuerdo con las normas establecidas por el Consejo Editorial de las Colecciones del Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México.

Los derechos exclusivos de la edición quedan reservados para todos los países de habla hispana. Queda prohibida la reproducción parcial o total, por cualquier medio, sin el consentimiento por escrito de su legítimo titular de derechos.

Primera edición: agosto de 2014.

D.R.© 2014, Universidad Nacional Autónoma de México
Instituto de Investigaciones Sociales
Ciudad Universitaria, 04510, México, D.F.

Coordinación editorial: Berenise Hernández Alanís
Cuidado de la edición: Mauro Chávez Rodríguez
Formación de textos: Angélica Nava Ferruzca
Diseño de portada: Cynthia Trigos Suzán

Impreso y hecho en México
ISBN: 978-607-02-5716-2

Índice

Introducción <i>Sara Gordon y Ricardo Tirado</i>	9
Cooperación, redes y rendimiento social de las organizaciones de acción colectiva <i>Sara Gordon R.</i>	29
La sociedad organizada. Una teoría prescriptiva de la asociación <i>Cristina Puga</i>	63
Relaciones cooperativas entre el Estado y las organizaciones civiles en México: incentivos y obstáculos para la concertación en torno a proyectos sociales <i>Gloria Jovita Guadarrama Sánchez</i>	101
Recursos relacionales y acción colectiva en la ciudad de Chihuahua <i>Carlos A. Martínez y Alejandro Natal</i>	145
Socialización, gobernanza y rendimiento social en sistemas asociativos complejos <i>Matilde Luna y Carlos Chávez Becker</i>	187

Líderes y liderazgo en los sistemas asociativos complejos <i>José Luis Velasco</i>	219
Rendimiento social del Consejo Coordinador Empresarial de México <i>Ricardo Tirado</i>	245
Reseñas curriculares de los autores	287

Introducción

SARA GORDON Y RICARDO TIRADO

Este libro se inscribe dentro de la preocupación generalizada por entender mejor a un sinnúmero de nuevas organizaciones sociales —distintas de las empresas y las agencias gubernamentales— que de manera creciente se han hecho visibles en el ámbito público de todas partes, incidiendo cada vez más en la toma de decisiones importantes e interviniendo así en el rumbo que toma el mundo.

La obra es producto del trabajo conjunto de un grupo de investigadores provenientes de diferentes entidades de la Universidad Nacional Autónoma de México (el Instituto de Investigaciones Sociales, la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales y el Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades) y El Colegio Mexiquense.

Continuando con una larga colaboración,¹ este equipo de académicos se abocó a la realización del proyecto “Factores relacionados con el rendimiento social de las organizaciones de la sociedad civil”, que comenzó en 2011 y del cual fuimos responsable y corresponsable Sara Gordon y Ricardo Tirado, respectivamente. El Programa de Apoyo a Proyectos de Investigación e Innovación Tecnológica (PAPIIT) de la Dirección General Asuntos del Personal Académico (DGAPA) de la UNAM patrocinó al proyecto² y por ello los coordi-

¹ Véanse los libros coordinados por Puga y Luna (2008), Luna y Puga (2010) y Puga y Luna (2012).

² El proyecto es el IN306410.

nadores y los coautores del proyecto y el libro expresamos nuestro más amplio reconocimiento a la Universidad y a la DGAPA por el apoyo recibido.

El libro responde al interés por conocer mejor a muchas organizaciones sociales que en los medios, la academia y los foros públicos se suelen llamar —frecuentemente con poca precisión conceptual— *organizaciones civiles*, para referirse a muchas agrupaciones que no procuran —al menos directamente— ni el poder ni el dinero.

Tratando de incluir las muy diversas maneras en que la gente se organiza y las organizaciones híbridas que a veces simultáneamente se desempeñan en diferentes medios, realizan acciones de distintos tipos y procuran bienes de variada índole, se recurre aquí a una noción muy amplia de organizaciones sociales que es mejor descrita por medio del concepto de *sistemas organizacionales*.

Grosso modo, estos sistemas organizacionales pueden entenderse como agrupaciones integradas por afiliados que, en principio, participan voluntariamente; que tienen un propósito relativamente bien definido, que no procuran lograr —al menos no directamente— ni ganancias económicas ni poder político, que tienen cierto grado de formalización, expresada en reglas formales pero también informales, y cuentan con una instancia que coordina al colectivo.

Más conceptualmente, los sistemas organizacionales pueden ser considerados como sistemas de acción abiertos al entorno; es decir, arreglos en donde se articulan de modo interdependiente diversos factores que dan lugar a ciertas dinámicas cambiantes en el tiempo que se manifiestan en acciones, procesos, reglas, uso de recursos y códigos que, interrelacionados con el medio en que están insertos, las habilitan o inhiben para ciertos horizontes de acción.³

Pese a compartir en mayor o menor grado estos rasgos comunes, los sistemas organizacionales pueden ser de muy distintos tipos, como lo muestra la heterogeneidad de los siguientes ejemplos: las asociaciones voluntarias, las organizaciones no gubernamentales en sus diferentes versiones, las asambleas o cuerpos colegiados, las

³ Esta definición se basa en los debates sobre la sociedad civil, la esfera civil y las organizaciones civiles y las teorías surgidas de los estudios sobre organizaciones (Cohen y Arato, 2000; Alexander, 2006; Edwards, 2009; Olvera, 2001; Cadena, 2004; Scott, 2003; Pfeffer, 1992).

organizaciones gremiales, los colegios de profesionales, las agrupaciones de colonos, las asociaciones de productores, los sistemas asociativos complejos, las organizaciones “de una sola persona”, las organizaciones de defensa “sin socios”, las fundaciones, las organizaciones internacionales dedicadas al ambiente, la salud, el trabajo, la alimentación y la cultura, etcétera.

Las contribuciones de estos sistemas organizacionales a la sociedad han sido un motivo de reflexión que forma parte del pensamiento social desde que aparecieron las primeras organizaciones no económicas ni políticas modernas. Y aunque ciertamente no existe un gran cuerpo teórico y conceptual sobre estas agrupaciones, destacados científicos sociales como Tocqueville, Durkheim, Weber y muchos otros se ocuparon de ellas, y en las últimas décadas su proliferación ha incrementado exponencialmente el interés que suscitan, así como la publicación de trabajos que las analizan en todos sus aspectos.

En la actualidad, la creciente importancia de estas formas de organizarse en distintos ámbitos —fortalecimiento de la democracia, defensa de derechos, diseño e instrumentación de políticas, atención al bienestar, fomento del desarrollo social, entre otros— ha traído consigo una renovada atención no sólo sobre lo que estas organizaciones son y pueden hacer, sino en lo que aportan o rinden a la sociedad. En efecto, cada vez es más fuerte una tendencia a evaluar el desempeño, los logros y los aportes de estas organizaciones y a exigirles que se conduzcan de manera transparente y que rindan cuentas.

Nuestro interés por conocer los beneficios que brindan a la sociedad los sistemas organizacionales se inserta en un amplio campo de evaluación que puede estar referido a programas, políticas públicas y organizaciones, y que puede, además, de acuerdo con el objeto seleccionado, abordar proyectos, procesos o resultados (Rossi *et al.*, 2004). Los ejercicios de evaluación que usualmente se aplican a las organizaciones sociales se han orientado sobre todo a analizar la viabilidad de los proyectos que emprenden, los resultados que obtienen, el impacto de programas específicos y el desarrollo de capacidades en distintos planos: la gestión, la capacidad de obtención y utilización

de los recursos, etc. Son evaluaciones que pueden ser realizadas por terceros o por los propios integrantes de las organizaciones.⁴

Con el fin de situar la problemática de la evaluación del rendimiento social, que es el tema de este libro y el meollo de las preocupaciones que nos guiaron, a continuación hacemos una sucinta presentación de las perspectivas más usuales. En términos muy generales, se pueden identificar tres amplios enfoques para la evaluación: el de resultados, el de impacto y el de capacidades. El primero, animado sobre todo por organismos públicos y privados e influido por la literatura empresarial, se concentra en tasar los resultados obtenidos por las organizaciones en términos del cumplimiento de los objetivos y las metas que ellas mismas se fijaron y el uso que hicieron de los recursos que tenían a su disposición. Este enfoque también ha influido en muchas organizaciones civiles interesadas en contar con procedimientos que les permitan conocer, registrar y valorar los logros de su propia operación para darlos a conocer a sus afiliados y simpatizantes, a los donantes actuales o potenciales y a otros actores interesados. El enfoque se plantea conocer el grado de eficacia en el logro de los propósitos declarados y la eficiencia en la utilización de los recursos usados, y se aplica sobre todo a las intervenciones sociales de las que puede hacerse una valoración de los resultados obtenidos por todo el conjunto o en una etapa de los procesos o a través de ciertos mecanismos establecidos para incidir. Esto es útil para evaluar lo alcanzado y mejorar el diseño o la implementación de las intervenciones, con la finalidad de avanzar en la consecución de lo que se ha propuesto (Rossi *et al.*, 2004: 7).

En la evaluación del impacto se analizan los efectos —positivos o negativos, voluntarios o involuntarios, directos o indirectos— de las acciones y los proyectos que lleva a cabo la organización, lo que incluye las consecuencias a mediano o largo plazo sobre la comunidad en que se ejerce un programa o una política. Aunque en general la evaluación del impacto delimita el tipo de efectos a los que da seguimiento, en principio se pueden analizar repercusiones de muy distinta índole en diversos planos y en diferentes momentos. Una

⁴ Peter Drucker propone una guía de autoevaluación de las organizaciones con base en preguntas como estas: ¿Cuál es nuestra misión? ¿Cuáles son nuestros resultados? ¿Cuál es nuestro plan? (citado por Puga, 2010: 102).

modalidad de evaluación del impacto que es cada vez más utilizada por organizaciones sin fines de lucro propone cuantificar el valor social, el económico y el ambiental, que usualmente no se toman en cuenta en la contabilidad financiera de los bienes y servicios producidos por las organizaciones. En esta línea, la aplicación del método *social return on investment* por distintas organizaciones constituye un desarrollo importante que ha generado diversos indicadores orientados a cuantificar el valor social de los efectos producidos por esas organizaciones.

De cualquier manera, por su amplitud, generalidad y profundidad, la evaluación del impacto es muy difícil de llevar a cabo, pues implica tomar en cuenta una gran cantidad de variables en las que las relaciones de causalidad no son fácilmente discernibles; de ahí que sea arduo identificar, concatenar y estimar la multitud de efectos directos e indirectos que el trabajo de la organización desencadena.

El tercer enfoque, el de las capacidades, se orienta a analizar el funcionamiento de organizaciones de diversos tipos: empresas, asociaciones, organizaciones sociales, etc., con la finalidad de medir las capacidades de la organización. Para ello se analizan los puntos fuertes y débiles de una organización determinada, considerando que un aspecto muy importante del desempeño organizacional se explica por factores internos, como la motivación de los miembros, la cohesión entre ellos, la legitimidad de las decisiones que se toman y el estilo del liderazgo; es decir, por un conjunto de capacidades organizacionales que se manifiestan como aptitudes, habilidades y destrezas que las organizaciones pueden o no desarrollar, haciéndolas más o menos idóneas para cumplir con su cometido.

Finalmente, puede hablarse de un cuarto enfoque, aunque en realidad no es tal, puesto que sólo es la síntesis de las tres formas de evaluación consideradas, en lo que se puede llamar una *evaluación integral del desempeño*. Éste se basa en una concepción de equilibrio entre las tres dimensiones atendidas: los resultados, los impactos y las capacidades.

El equipo de investigación del cual formamos parte los coordinadores de este libro ha realizado una evaluación integral del desempeño que se acerca a lo que hemos expuesto, lo que le permitió construir una metodología de análisis aplicable a diversos tipos de asociacio-

nes voluntarias —asistenciales, gremiales, de defensa de derechos, de promoción del desarrollo, de productores, de profesionales, etc.—.⁵ Esta metodología descansa en un concepto amplio del desempeño que comprende diversos niveles de relaciones y comportamientos en las organizaciones y respecto de su entorno y se basa en una distinción central entre asociaciones “complejas” y “poco complejas”.⁶ De igual modo, considera la evaluación de tres ejes del desempeño organizacional: 1. El del desarrollo práctico o funcional, que se evalúa por los resultados obtenidos utilizando los criterios de efectividad, eficacia y eficiencia; 2. El del desempeño organizativo, referido a las capacidades desarrolladas por la organización, que se mide con los criterios de la legitimidad interna, expresada en las reglas de decisión, los esquemas de participación, los procedimientos y mecanismos de decisión, la cohesión, la dirigencia y los medios de observación; y 3. El de la relación con el entorno, que se estima usando los criterios de relevancia y legitimidad externos y tiene mucho de la evaluación de los impactos, aunque no se corresponde exactamente con ella.

En cuanto a los criterios usados en esta metodología, puede decirse que la efectividad o eficacia se refiere al cumplimiento de la misión buscada, al grado en que una organización logra alcanzar sus metas y objetivos; la eficiencia concierne al buen uso de los recursos, plasmado en el precepto de *hacer más con menos*. La legitimidad interna atañe a la habilidad de la asociación para asegurar la cooperación de sus integrantes, en tanto que la legitimidad externa se refiere a la importancia que la sociedad da a las acciones de la asociación y al apoyo que le proporciona. Por último, la relevancia se refiere a la pertinencia de los resultados y los impactos obtenidos por las acciones de la asociación. Estas dimensiones se analizan a la luz de los diversos aspectos en que se expresa la marcha de la actividad

⁵ Véase Puga y Luna, 2012.

⁶ La distinción entre sistemas organizacionales complejos y poco complejos se hace con base en las siguientes características: heterogeneidad (de ideas, intereses, procedencia) *vs.* homogeneidad de los miembros; modo predominante de toma de decisiones: horizontal *vs.* jerárquico; autonomía *vs.* heteronomía; interdependencia con relación a las instituciones y organizaciones del entorno (el gobierno o las autoridades instituidas, los partidos, el mercado, la Iglesia, los expertos, etc.) *vs.* dependencia (Luna y Velasco, 2010).

asociativa, pero no solamente; también se consideran los procesos de toma de decisiones y la relación con el entorno. En síntesis, el análisis del desempeño permite evaluar el funcionamiento de las organizaciones y asociaciones en sus propios términos y utiliza la idea de equilibrio entre las distintas dimensiones.

En este libro, la preocupación por la relevancia de las acciones de los sistemas organizacionales en favor de la sociedad se conceptualiza como *rendimiento social* y se enfoca de manera predominante, pero no exclusiva, a examinar las contribuciones y aportaciones que realizan las asociaciones en un campo no siempre tangible, el de los valores y la calidad de las relaciones sociales. La noción de rendimiento social apunta a un ámbito poco explorado de manera sistemática, aunque importantes textos se preguntan sobre algunos aspectos del problema, sobre todo el que se refiere a la generación de actitudes y prácticas democráticas, tal como lo plantea Warren (2001) en un modelo analítico construido a partir de las teorías de la democracia. Los rendimientos sociales apuntan a resultados que no siempre son producto de los objetivos buscados —aunque sí pueden serlo—, sino que a menudo son subproductos no premeditados de la actividad de las asociaciones. Es decir, con frecuencia son resultados de segundo orden. Como se ve, se trata de una noción con alto grado de indeterminación que alude a un campo de exploración de asuntos que han estado dispersos en otros temas, entre ellos el de los fundamentos y las consecuencias positivas y negativas de las estrategias desarrolladas.

El uso de esta noción de rendimiento social permite hacer énfasis en sus aportes a la sociedad. La connotación económica del sustantivo lleva consigo la idea general de utilidad o ganancia, en tanto que el adjetivo (*social*) neutraliza el tono crematístico del primer término y remite al ámbito de las relaciones sociales y los bienes públicos y a las diversas áreas en que la cooperación se desarrolla y puede ser analizada. La noción de rendimiento social plantea dificultades que es necesario tener presentes: la más importante es que tiene, desde su formulación, una connotación positiva, lo cual puede llevar a considerar que sólo cabe esperar resultados positivos de la actividad de las asociaciones y organizaciones civiles. Como veremos en algunos capítulos de este volumen, hay componentes internos y dinámicas

de funcionamiento de las organizaciones sociales —así como de la estructura de las relaciones que se establecen en el interior y con su entorno— que llevan a favorecer o a obstaculizar la generación de rendimientos, y a veces, no cabe duda, ese rendimiento es *negativo*, es decir, perjudicial para la vida social, a tal grado que se puede hablar en algunos casos de “destructividad social”. A pesar de las dificultades que esto entraña optamos por mantener la noción, porque indica claramente el problema en que se ubica la reflexión y porque creemos que los problemas que suscita son superables.

En una perspectiva general, el rendimiento social puede ser observado en dos amplias dimensiones: la del objeto o la materia de los rendimientos y la que se refiere a los factores que favorecen u obstaculizan tales aportaciones o las hacen negativas. En ambas dimensiones es indispensable tomar en cuenta los tipos y las modalidades de los beneficiarios de la acción de las organizaciones.

EL OBJETO O MATERIA DEL RENDIMIENTO

El objeto o la materia del rendimiento es una cuestión a la que se responde con preguntas como ¿cuáles son las aportaciones de los sistemas organizacionales al bienestar de la sociedad?, en términos de los bienes tangibles o intangibles que generan o a los que contribuyen. Esta dimensión está considerada en el ideal del bienestar y la calidad de vida, que implica el mayor bien posible para la mayor cantidad de individuos. Supone la existencia de una base material para que las personas puedan desarrollar sus capacidades, en ausencia de la cual este desarrollo no es posible, y comprende la aceptación del derecho de todos a la oportunidad de orientar libremente el curso de la vida por medio de la acción responsable. En este sentido, la perspectiva del bienestar y la calidad de vida implica tomar en cuenta el conjunto de condiciones de la vida social y el funcionamiento de las instituciones que facultan a los individuos para alcanzar ese objetivo (Sen, 2000).

En términos generales, la dimensión del objeto del rendimiento social es medida tanto por sus aspectos materiales como por los componentes que conciernen a la calidad de las relaciones en una

sociedad, ya que se ha extendido la idea de que el bienestar implica diversas dimensiones materiales y no materiales que deben tomarse en cuenta de manera simultánea y que atañen a estándares de vida (ingreso, consumo y riqueza), capital humano (salud y educación), trabajo y actividades personales, así como a condiciones que permiten a las personas desarrollar sus capacidades individuales y disfrutar de condiciones políticas y sociales para poder elegir con libertad la vida que valoran. De estas condiciones se destacan las oportunidades para la expresión política, las relaciones y conexiones sociales, el medio ambiente y la seguridad económica y física. Así, se considera que el desempeño de una sociedad se manifiesta en la calidad de vida de los habitantes de un país, que depende de diversas variables, entre ellas el trabajo digno, la vivienda decorosa, la salud, la educación, la participación en el proceso político, un ambiente social y natural adecuado y los factores que conforman su seguridad personal y económica (Stiglitz *et al.*, 2009: 16). También se incluye la dimensión de la conectividad social, que, se considera, mejora la calidad de vida de diversas formas.⁷ En síntesis, se estima el alcance y la extensión del conjunto de oportunidades, de la civilidad y libertad de la gente para escoger el tipo de vida que valora.

Si bien la contribución al bienestar material y el desarrollo de las capacidades de los grupos de población constituyen un área en que determinados sistemas organizacionales se desempeñan, en términos de rendimiento social el acento se pone en la contribución a extender las condiciones de conectividad social y el funcionamiento de la esfera pública, que comprende expresiones y acciones que contribuyen a la consolidación de la democracia (Warren, 2001) e implican la construcción de una esfera civil, según lo ha formulado Alexander (2006). La participación en el debate de asuntos públicos controvertidos o de interés colectivo por parte de los sistemas organizacionales coadyuva al funcionamiento de una esfera civil dinámica y vital, de ahí que se les atribuya a estos últimos un papel

⁷ Se considera que las personas con más conexiones sociales reportan evaluaciones de vida más elevadas, ya que muchas de las actividades placenteras implican la participación en actividades sociales con otras personas, y disfrutar la compañía de otros mantiene la salud y mejora las posibilidades de encontrar trabajo, así como las características del vecindario en el que la gente vive (Stiglitz *et al.*, 2009: 51).

central en la formación de la esfera pública. Varios autores han especificado, con sus propios términos, los ámbitos en que los sistemas organizacionales pueden hacer aportes al fortalecimiento de la democracia (Tocqueville, 1961; Cole, 1962; Dahl, 1971; Warren, 2001): contribuyen a formar a los participantes en la toma de decisiones conjuntas, a construir espacios de diálogo, a confrontar posiciones encontradas, a manejar el conflicto, a llevar a la práctica las decisiones adoptadas y a establecer reglas que fijen límites a los actores. También se les atribuye capacidad para extender la reciprocidad generalizada más allá de los límites de las asociaciones, lo cual, a su vez, conduce a afianzar la cultura cívica y los valores de tolerancia asociados a la institucionalización de la democracia. En el plano de la operación de las instituciones de gobierno, usualmente la acción civil organizada presiona por la transparencia, hace contrapeso a otros poderes, introduce temas en la agenda y contribuye a construir y decantar las significaciones que van dando forma a la sociedad. Además de los objetivos buscados de manera directa, hay ciertos efectos o resultados producidos por la acción de los sistemas organizacionales que pueden repercutir en distintos ámbitos de manera positiva o negativa. En este sentido, cabe destacar dos planos: por una parte, el que se refiere a las lógicas que se desprenden de determinadas estrategias de los actores, en términos de si estas estrategias coadyuvan a un desempeño eficaz de los organismos públicos, y por otra, el de las enseñanzas que se desprenden de las actividades y los procedimientos que los sistemas organizacionales ponen en práctica en la esfera pública.

Es imprescindible decir que las distinciones señaladas responden a propósitos de especificación con fines analíticos pero no están separadas en la realidad social, sino que con frecuencia el desarrollo de tareas a favor del bienestar supone intervenir en la esfera pública, ya sea porque se toma una posición en los debates orientados a diseñar o reformar alguna ley relacionada directamente con el campo de interés de una asociación determinada o porque esta asociación participa en discusiones de carácter público sobre temas controversiales de interés común. Ambas áreas se inscriben en la problemática de los dilemas de la acción colectiva y suponen participar en procesos cooperativos sin ignorar el conflicto y la confrontación, y estimular

distintas formas de colaboración. De ahí la importancia de abordar, así sea de manera somera, la problemática de las bases en que se sustenta la cooperación y considerar como rendimientos sociales tanto el trabajo conjunto con otros actores —del mismo ámbito de acción o de uno distinto— como el fomento de la cooperación de otros actores.

El análisis de las bases de la cooperación supone dos amplias dimensiones estrechamente imbricadas: una de carácter cognitivo y otra de carácter estructural. La dimensión cognitiva atañe a las normas y los valores que sustentan la confianza y propician la cooperación; la estructural concierne a las relaciones que se establecen entre los actores y en las que se afianzan las normas.

LOS FACTORES QUE MODULAN EL RENDIMIENTO

La dimensión de los factores que influyen o se relacionan con el rendimiento social de los sistemas organizacionales corresponde tanto al desempeño práctico (o funcional) de éstos como al entorno en que se desenvuelven e interactúan, que abarca la estructura de relaciones internas, las modalidades para la toma de decisiones, las instituciones y los actores. Entre los actores que intervienen se contemplan organizaciones del mismo medio sistémico —el de la solidaridad y las normas— o de otros distintos —la política o el mercado—. Otras variables centrales para el desempeño de los sistemas organizacionales y la obtención de resultados son la forma en que se disponen las relaciones con el entorno y el grado de visibilidad social de los actores organizados, las modalidades para la toma de decisiones y el liderazgo. Estos factores son tanto moduladores del rendimiento social de los sistemas organizacionales como explicaciones de su buen desempeño.⁸

Aunque en numerosos casos el rendimiento social y el desempeño de las organizaciones están estrechamente vinculados, esta relación está influida a su vez por los objetivos que buscan las organizaciones, así como por el marco legal que delimita el campo en que actúan y

⁸ Véanse los trabajos incluidos en Luna y Puga (2010), sobre todo los de Luna y Velasco, Martín, Gordon, Cadena, Natal y Martínez.

por las reglas institucionales que encuadran las áreas y temas en que se desempeñan.

Con estos antecedentes, el propósito que anima al conjunto de textos aquí reunidos es indagar sobre los beneficios y las ventajas, esto es, los rendimientos sociales, que los sistemas organizacionales aportan. Los diferentes capítulos exploran las dos dimensiones señaladas: la materia u objeto del rendimiento social y los factores que lo modulan. Se consideran los dos componentes de la problemática involucrada, aunque sin propósitos de exhaustividad. Así, más que abarcar un extenso conjunto de organizaciones, el objetivo fue abordar los distintos temas y problemas involucrados en el rendimiento social de algunos sistemas organizacionales.

Un primer tema son los problemas relacionados con la cooperación y las condiciones que la facilitan u obstaculizan. Esto implica desarrollar una reflexión (con base en las aportaciones teóricas de diversos autores) sobre los dilemas de la acción colectiva y los fundamentos que sustentan la cooperación en las relaciones sociales.

El segundo tema, dado el arraigo del asociacionismo en el pensamiento sobre los sistemas organizacionales, es cómo han sido observadas las asociaciones a lo largo de la historia, cómo se ha argumentado su contribución al bienestar de la sociedad, por qué, en general, se ha recomendado su existencia y cuál es su “lado oscuro”, que sin duda también existe.

En el ámbito de los factores que influyen en el rendimiento, un tercer tema concierne a la relación de los sistemas organizacionales con el entorno. Esto incluye, por una parte, los elementos institucionales de orden legal y los intercambios entre las organizaciones y el gobierno que han favorecido en México la cooperación y el desarrollo de relaciones intersectoriales, y los efectos que han tenido en las aportaciones sociales que hacen las organizaciones. Por otra parte, se considera también el modo en que las relaciones intrasectoriales e intersectoriales han influido en la construcción de un ambiente de confianza y reciprocidad entre organizaciones con carácter, objetivos y concepciones distintos.

El cuarto tema se refiere a los procesos internos de las agrupaciones que dan cuenta de cómo ciertas características de su dinámica interna se constituyen en factores que influyen de manera

muy importante en la generación de rendimientos sociales. Uno de ellos es la socialización en sistemas asociativos complejos, que comprenden mecanismos de aprendizaje de valores y de actitudes políticas, así como de negociación y argumentación, y la participación en redes, que abren nuevas formas organizativas y desempeñan el rol de puentes para favorecer el entendimiento, la concertación y la democracia. Otro es el liderazgo en esos sistemas asociativos complejos que por su carácter requieren de una dirigencia que logre establecer y mantener el equilibrio entre la dispersión de la autoridad y la conducción eficaz para alcanzar sus objetivos.

El último tema, el quinto, atañe a la materia u objeto del rendimiento social generado por asociaciones como las empresariales, cuyo objetivo primordial no es contribuir a resolver los problemas de la sociedad en general o defender los derechos de los grupos vulnerables, sino la defensa de sus intereses gremiales. Su actividad las lleva a participar en el espacio público y en ciertas coyunturas a apelar a valores universales y a interrelacionarse con grupos que contienden a favor o en contra de determinados objetivos de importancia pública, y aun a comprometer su apoyo, secundaria y ocasionalmente, a grupos muy distintos a los de sus afiliados.

Estos son los temas que dieron origen a los capítulos del libro. En el primero de ellos, “Cooperación, redes y rendimiento social de las organizaciones de acción colectiva”, Sara Gordon presenta los principales planteamientos teóricos que abordan las bases en que descansa la cooperación, en el marco de los dilemas de la acción colectiva, y expone la problemática del rendimiento social de las organizaciones civiles y las asociaciones en los dos planos ya mencionados: la materia u objeto del rendimiento social y los factores que lo modulan. Se analizan de los componentes de carácter cognitivo y estructural que favorecen la cooperación social: normas de reciprocidad, confianza, participación en relaciones sociales y capacidad de construir reglas y hacerlas cumplir. A partir del planteamiento de que la forma y disposición de las relaciones que establecen las asociaciones constituyen factores que influyen en la generación de rendimientos sociales, se analizan los efectos que tienen las características de diferentes redes en la producción de esos rendimientos.

En “La sociedad organizada. Una teoría prescriptiva de la asociación”, Cristina Puga se ocupa de diversas corrientes del pensamiento teórico político que en los últimos dos siglos han postulado a las asociaciones como una tendencia social que produce diversos beneficios para la sociedad. En un recorrido rápido por la teoría social, este capítulo se ocupa de las diversas perspectivas que han considerado a las asociaciones voluntarias, desde el siglo XIX y hasta la actualidad, como factores de cooperación y elementos centrales del bienestar colectivo, incluyendo a algunas que previenen sobre los riesgos que pueden traer consigo. Puga sistematiza esas teorías en cuatro dimensiones que los autores estudiados destacan como contribución de las asociaciones a un mayor rendimiento social: el logro de una sociedad más justa, la defensa de los intereses de clase, el mejor funcionamiento de la democracia y el fortalecimiento de la cohesión social. En el recorrido aparecen los nombres de autores clásicos como Proudhon, Saint Simon, Tocqueville, Durkheim, Weber, Michels, Simmel, Cole y Dahl, así como de otros más contemporáneos, como Schmitter, Coleman, Putnam, Ostrom y Hirst, que han abordado el tema de las asociaciones de manera “prescriptiva”, como dice la autora, para postularlas como medio para el mejor ser de la sociedad, si bien algunos previenen sobre sus limitaciones.

En un contexto caracterizado por la desconfianza entre de las organizaciones civiles y el gobierno, Gloria Guadarrama presenta en “Relaciones cooperativas entre el Estado y las organizaciones civiles en México: incentivos y obstáculos para la concertación en torno a proyectos sociales” un análisis general de los factores que incentivan o dificultan la participación de las organizaciones civiles, consideradas un actor colectivo, en el logro de los objetivos de interés público y en proyectos gubernamentales de desarrollo y atención al bienestar. Para ello analiza el modo en que esta colaboración se ha construido y argumenta que la mayor participación de las asociaciones en proyectos sociales depende de la constitución de espacios de cooperación que preserven la autonomía y las funciones de cada sector y construyan áreas de convergencia en proyectos y políticas públicas. Su posición frente a estas relaciones advierte que la cooperación surge de intercambios positivos que optimizan los resultados de los proyectos sociales y no se plantea

que deba ser absoluta para que haya proyectos conjuntos. El examen de los vínculos cooperativos se hace con el seguimiento de los intercambios entre el gobierno federal y las organizaciones civiles durante las últimas dos décadas y la identificación de las estrategias seguidas en los esfuerzos nacionales para incorporar la cooperación solidaria en la provisión del bienestar. Los resultados muestran que entre los principales obstáculos para los esfuerzos cooperativos se encuentran visiones distintas y conflictivas sobre la autonomía de las organizaciones.

En “Recursos relacionales y acción colectiva en la ciudad de Chihuahua”, Carlos A. Martínez y Alejandro Natal sostienen que algunos rendimientos sociales pueden fluir con mayor facilidad, beneficiando a la sociedad y al conjunto de las asociaciones, cuando un entorno asociativo tiene un entramado social que conecta diferentes sistemas y asociaciones entre sí. Con base en la teoría de dependencia de recursos, Martínez y Natal argumentan que la proliferación de interacciones entre las asociaciones civiles y otros actores de otros sistemas, lo que llaman *recursos relacionales*, redundan en mayores beneficios para ellas mismas, ya que esta malla de relaciones constituye el lugar receptor donde la confianza y la reciprocidad se materializan y reproducen. Pero no sólo eso; la alta conectividad intersistémica e intrasistémica genera mecanismos de control social —“una especie de *panóptico* asociativo”— que inducen a la cooperación y al compromiso social, pues hacen fluir la información, reducen los costos de transacción, disminuyen el acaparamiento de recursos, multiplican las oportunidades de colaboración y las alternativas de solución a los problemas sociales, aumentan la protección de los derechos, incrementan la fiscalización de las acciones gubernamentales y propician la horizontalidad de las relaciones, y, en términos generales, el avance de la democracia. Es decir, el rendimiento social de estas interacciones es tal que no sólo beneficia a las asociaciones, sino que genera sinergias y círculos virtuosos de cooperación en toda la sociedad. El planteamiento de los autores se ilustra con el análisis del entorno asociativo de la ciudad de Chihuahua durante las últimas tres décadas, que muestra una apreciable influencia de las organizaciones civiles en la vida pública de la ciudad.

En “Socialización, gobernanza y rendimiento social en sistemas asociativos complejos”, Matilde Luna y Carlos Chávez Becker destacan la importancia que ha cobrado en los últimos años el concepto de gobernanza como forma de coordinación social que se centra en la cooperación y participación horizontales de muy diversos actores insertos en variadas estructuras colegiadas que afrontan y resuelven problemas, contribuyendo así al rendimiento social de una manera plurilateral, en contraste con la tradicional unilateralidad jerárquica propia de la gestión gubernamental estatal. A partir de lo anterior, los autores desplazan su atención a una forma de las estructuras de gobernanza: los sistemas asociativos complejos, en los que destaca el concepto de *socialización*, entendido como un proceso en el que los individuos adquieren o adoptan e interiorizan las actitudes políticas y los valores de una comunidad en construcción que resocializa recíprocamente a sus integrantes en un orden que se remodela a sí mismo. Vistos de esa manera, los sistemas asociativos complejos constituyen agencias de socialización directa, de las que se discuten sus alcances y potencialidades. Un aspecto central del proceso de socialización es la “des-categorización”, o “des-diferenciación”, de los grupos participantes, que sin perder su autonomía revelan “una interdependencia significativa”, y a través de “la inducción e internalización de normas, reglas y modelos de comportamiento” de un colectivo se da la posibilidad de arribar a consensos. Sin la pretensión de hacer un estudio de casos específicos, el análisis se apoya en la observación de dos experiencias que ilustran los planteamientos expuestos: la Unión de Comunidades Indígenas de la Región del Istmo y el Claustro para la Reforma del Estatuto del Personal Académico de la UNAM. De estas experiencias, señalan los aspectos generales de cada sistema asociativo complejo, las diferencias y similitudes de sus instancias centrales de coordinación y decisión, sus mecanismos de toma de decisiones, de socialización, rendición de cuentas y representación, y las características que asumió el desempeño de los casos específicamente considerados en cuanto a eficacia, legitimidad, aprendizaje y rendimiento social.

El siguiente texto, de José Luis Velasco, se titula “Líderes y liderazgo en los sistemas asociativos complejos”. La atención se enfoca al *liderazgo asociativo*, que, dice el autor, con Simmel, es un tipo de

liderazgo que asume las inevitables jerarquías pero las amortigua, multiplicándolas, flexibilizándolas y haciéndolas voluntarias y cambiantes. Se centra en el análisis del liderazgo propio de los sistemas asociativos complejos, estructuras de gobernanza que siendo imprecisas y guiadas por creencias variadas y a veces contradictorias tienen también una autoridad “imprecisa y cambiante”. Por lo mismo, la legitimidad del líder de un sistema asociativo complejo no puede basarse ni en la tradición, la legalidad o las excepcionales cualidades que posea, sino en atributos más sutiles, como “el conocimiento de las personas y de los asuntos de que se trate, la iniciativa en los procesos de deliberación y negociación, las relaciones interpersonales e interinstitucionales, la capacidad de ‘traducción’ y la habilidad para inspirar confianza”. Velasco revisa dos casos de liderazgo en sendos sistemas asociativos complejos: el Acuerdo de Chapultepec y el Claustro para la Reforma del Estatuto del Personal Académico de la UNAM. Los resultados apuntan a que uno de los liderazgos, pese a lo vistoso, fue poco duradero, y aunque logró un primer resultado práctico muy visible, no construyó instituciones ni generó confianza. El otro fue más modesto y lento, y aunque alcanzó un importante resultado práctico, éste es poco visible y su futuro es incierto. La conclusión es que un sistema asociativo complejo funciona mejor si establece y mantiene un “delicado equilibrio entre dispersión de la autoridad y liderazgo eficaz”, y cuando lo logra tiene un gran rendimiento social pues deviene en precedente pedagógico que enseña a los ciudadanos a resolver los problemas públicos por sí mismos, de manera igualitaria e incluyente.

El séptimo y último texto, de Ricardo Tirado, lleva por título “Rendimiento social del Consejo Coordinador Empresarial de México”. En la primera parte, el autor presenta una batería de instrumentos teórico-conceptuales útiles para el análisis de las organizaciones gremiales de empresarios: tipologías que comparan a unas organizaciones con otras, teorías que analizan diversos problemas organizacionales (el carácter de la membresía, la conducción, la legitimidad del orden interno y la interrelación con el contexto) y una propuesta analítica sobre el rendimiento social de estas organizaciones. En la segunda parte utiliza estas herramientas para examinar al Consejo Coordinador Empresarial, el más reconocido representante del em-

presariado mexicano, centrandó el análisis en las contribuciones de esta organización a la sociedad en general. Del examen de las acciones del Consejo concluye que no procura la producción de bienes públicos, sino bienes para sus afiliados, aunque eventualmente también produce bienes para empresarios que no son miembros suyos y hasta para la población en general. No se trata de una organización civil, sino de una organización económica y política, aunque eventual y circunstancialmente se desplaza al campo de lo civil y opera con propósitos comparables a los de las organizaciones civiles. Es, sin embargo, una organización que por su centralizado y desproporcionado poder y la forma en que lo ejerce tiene rendimientos sociales negativos.

REFERENCIAS

- ALEXANDER, Jeffrey C. (2006). *The Civil Sphere*. Oxford: Oxford University Press.
- CADENA ROA, Jorge, coord. (2004). *Las organizaciones sociales hoy*. México: Universidad Nacional Autónoma de México-Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades.
- COHEN, Jean, y Andrew Arato (2000). *Sociedad civil y teoría política*. México: Fondo de Cultura Económica.
- COLE, G.D.H. (1962). *Essays in Social Theory*. Londres: Oldbourne Science Library.
- DAHL, Robert A. (1971). *Poliarchy: Participation and Opposition*. New Haven: Yale University Press.
- EDWARDS, Michael (2009). *Civil Society*, 2ª ed. Cambridge: Polity.
- HIRSCHMAN, Albert O. (1977). *Salida, voz y lealtad*. México: Fondo de Cultura Económica.
- LUNA, Matilde, y Cristina Puga, coords. (2010). *Nuevas perspectivas para el estudio de las asociaciones*. México: Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Sociales/Anthropos.
- LUSTHAUS, Charles, Marie-Hélène Adrien, Gary Anderson, Fred Carden y George Plinio Montalbán (2002). *Organizational Assessment. A Framework for Improving Performance*. Ottawa: Center for International Development.
- OLVERA, Alberto J. (2001). *La sociedad civil. De la teoría a la realidad*. México: El Colegio de México.
- PFEFFER, Jeffrey (1992). *Organizaciones y teoría de las organizaciones*. México: Fondo de Cultura Económica.
- PUGA, Cristina, y Matilde Luna, coords. (2008). *Acción colectiva y organización. Estudios sobre desempeño asociativo*. México: Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Sociales.

- PUGA, Cristina (2010). “Una propuesta para la evaluación del desempeño asociativo”. En *Nuevas perspectivas para el estudio de las asociaciones*, coordinado por Matilde Luna y Cristina Puga. México: Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Sociales/Anthropos.
- PUGA, Cristina, y Matilde Luna, coords. (2012). *Protocolo para la evaluación de asociaciones*. México: Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Sociales/El Colegio Mexiquense.
- ROSSI, Peter H., Mark W. Lipsey y Howard E. Freeman (2004). *Evaluation. A Systematic Approach*, 7a ed. California/Londres/Nueva Delhi: Sage Publications Inc.
- SCOTT, W. Richard (2003). *Organizations. Rational, Natural, and Open Systems*, 5ª ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- SEN, Amartya (2000). *Desarrollo y libertad*. México: Planeta.
- STIGLITZ, Joseph E., Amartya Sen y Jean-Paul Fitoussi (2009). “Report by the Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress” [en línea]. Disponible en: <www.stiglitz-sen-fitoussi.fr/documents/rapport_anglais.pdf> [Consulta: agosto de 2012].
- TOCQUEVILLE, Alexis (1961). *De la démocratie en Amérique*. París: Gallimard.
- WARREN, Mark E. (2001). *Democracy and Association* Princeton/Oxford: Princeton University Press.

Cooperación, redes y rendimiento social de las organizaciones de acción colectiva

SARA GORDON R.

INTRODUCCIÓN

La aportación de las asociaciones y organizaciones de acción colectiva al bienestar colectivo ha sido una preocupación constante para pensadores sociales, investigadores, organismos financiadores, funcionarios públicos y activistas, sobre todo porque su ubicación en el ámbito de la solidaridad, las normas y los valores (Warren, 2001), y la actuación de muchas de ellas en la esfera pública, a menudo en defensa de intereses colectivos, remite a objetivos del bien público.

Dado que el campo de los rendimientos sociales pretende recoger las aportaciones de los sistemas organizacionales en un campo no necesariamente tangible, como los valores o la calidad de las relaciones, cuyos desenlaces no siempre son producto de objetivos deliberadamente buscados, sino, con frecuencia, resultados de segundo orden, es pertinente explorar determinados procesos de las relaciones sociales que puedan dar luz sobre los mecanismos que favorecen dichos rendimientos. Adicionalmente, la actuación de algunas asociaciones y organizaciones de acción colectiva a favor de objetivos de bienestar de grupos o de propósitos de interés público justifica insertar la reflexión en el marco de la problemática

de la capacidad para resolver los problemas de acción colectiva, tal como lo señalan diversos autores (Olson, 1992; North, 1990; Putnam, 1994). El supuesto es que aquella sociedad que tiene la capacidad de superar los dilemas de acción colectiva de manera efectiva se desempeña mejor que una que carece de ella o tiene grandes dificultades para solucionarlos y puede, por consiguiente, obtener mejores resultados.

En este marco, en el presente capítulo se pretende sistematizar un enfoque para reflexionar sobre el rendimiento social de las organizaciones civiles y las asociaciones, el desempeño de la sociedad en términos de su estímulo a la cooperación, el fomento de la democracia y la solución de dilemas colectivos. Ampliar la confianza y extender las normas de reciprocidad generalizada, coadyuvar al reforzamiento y la difusión de normas cívicas, extender valores democráticos más allá de los confines de la asociación, contribuir al diseño de reglas que profundicen y ensanchen la democracia y facilitar la circulación de información, entre otros, constituyen rendimientos sociales. El enfoque no pretende incorporar todos los componentes y elementos comprendidos en los factores relacionados con el rendimiento ni abordar todas las áreas en que las asociaciones y organizaciones sociales operan, sino sólo un conjunto de problemas.

Como ya se mencionó en la introducción del libro, el concepto de *rendimiento social* plantea dificultades que es necesario tener presentes; la más importante es que la connotación positiva que evoca puede introducir un sesgo positivo respecto de los resultados que se pueden esperar de la actividad de las asociaciones y organizaciones civiles cuando hay evidencias de que esto no es así, ya que, por ejemplo, contribuir a extender la confianza más allá de los límites de la organización y, por ende, reducir la incertidumbre sobre la conducta de los otros, o desarrollar pautas de reciprocidad, está modulado por factores del entorno en el que actúan las organizaciones, o, como veremos más adelante, por la estructura de las relaciones que éstas establecen, o por el tipo de liderazgo que las anima. Lo mismo puede decirse de acciones como fomentar valores de tolerancia y respeto hacia los otros, estimular reglas de equidad o difundir la toma de decisiones de carácter horizontal que permitan un mejor funciona-

miento de la sociedad en la economía, la justicia y la política y, por consiguiente, favorecer el desempeño.

Así, en el rendimiento social de los sistemas organizacionales influyen diversos factores; entre los más importantes, la estructura de relaciones internas, las formas de toma de decisiones, las reglas —formales e informales—. Otras variables centrales para el desempeño de los sistemas organizacionales y la obtención de resultados son el entorno en que se desenvuelven e interactúan, el marco de incentivos para la acción y la forma en que se disponen las relaciones con ese entorno. Aunque en numerosos casos el rendimiento social y el desempeño de las organizaciones tienen vínculos estrechos, esta relación está influida a su vez por los objetivos que buscan las organizaciones, así como por el marco legal que delimita el campo en que actúan y por las reglas institucionales que encuadran las áreas y temas en que se desempeñan.

Por esta razón, reflexionar sobre el rendimiento social de las organizaciones en términos de su contribución al estímulo de la cooperación implica tener en cuenta factores y condiciones que influyen en las posibilidades que tiene esta contribución, para no dejar de lado posibles efectos contrarios al bien público. Por otro lado, si bien una parte del trabajo está elaborada con base en reflexiones teóricas, también se apoya en algunos hallazgos de investigación empírica, entre los que se encuentran los trabajos que integran este libro. Lo cual, además de dar mayor consistencia a los planteamientos, contribuirá a matizar el efecto de excesivo optimismo que irradian los conceptos en que descansa la cooperación.

DILEMAS DE LA ACCIÓN COLECTIVA

Nuestra reflexión se orientará a plantear un área de exploración, en términos conceptuales, en la que se insertan las organizaciones civiles y las asociaciones. Ubicamos el rendimiento social de las organizaciones en el marco de los dilemas de la acción colectiva precisamente por las dificultades para la cooperación que estos dilemas plantean y por el papel que las organizaciones civiles pueden desempeñar potencialmente en el logro de objetivos colectivos. Como

precaución metodológica, es preciso tomar en cuenta que la acción de las organizaciones civiles y las asociaciones se encuentra sujeta, a su vez, a estos dilemas. Distintas tradiciones de análisis consideran a las organizaciones como coadyuvantes para el logro de objetivos comunes (Weber, 1944 y 2002; Tocqueville, 1961).

Procederemos de la siguiente manera: primero expondremos a grandes rasgos la problemática de los dilemas de la acción colectiva y las perspectivas de análisis que consideramos centrales sobre la cooperación social y la superación de estos dilemas, para delimitar el área de indagación. Después, expondremos algunas características comunes a las organizaciones civiles y las asociaciones y el papel que se les atribuye en la bibliografía y que pueden desempeñar, y en este marco algunas de las condiciones que favorecen u obstaculizan tal rendimiento. Respecto de estas últimas, abordaremos fundamentalmente las que se refieren a las relaciones que establecen las organizaciones, pero sin duda diversas variables del funcionamiento interno de las organizaciones influyen de manera sustantiva en sus resultados.

El interés que reviste el planteamiento de los dilemas de la acción colectiva es que muestra de manera metafórica las dificultades que enfrenta, y la tensión entre la racionalidad individual y la racionalidad colectiva, donde la conducta racional individual lleva a una situación de irracionalidad colectiva cuyo desenlace es un escenario en el que todos están peor que al inicio.¹ Esta tensión es nítida en el modelo del dilema del prisionero, que constituye la base del razonamiento de los dilemas de la acción colectiva.² Los dos dilemas que expondremos plantean las dificultades de la cooperación: la provisión de los bienes públicos y la tragedia de los bienes comunes. A continuación

¹ Los dos dilemas fueron desarrollados por la teoría de la elección racional, a partir de la teoría de juegos, de los conceptos de bienes públicos y bienes comunes propuestos por Samuelson, y con base en el dilema del prisionero. La lógica de la acción colectiva planteada por Olson se basa en una ecuación de costos, beneficios brutos para el individuo i , y beneficios netos que el individuo i obtiene de su contribución al bien colectivo del grupo. Si todos los individuos obtienen beneficios menores a cero, el grupo fracasará, a menos que haya otros incentivos (citado en Hardin, 1991: 87) destinados al bien colectivo.

² El modelo supone, además de la falta de información y la imposibilidad de comunicarse con el otro, el desarrollo en un solo juego, sin posibilidad de repetirlo.

describimos brevemente el meollo de la problemática involucrada en estas disyuntivas.

Respecto del dilema de los bienes públicos,³ recordemos que se definen por dos propiedades: oferta conjunta e imposibilidad de exclusión. Si existe la oferta conjunta de un bien, su consumo por una persona no reduce la cantidad disponible para que otro lo utilice o consuma, y por ello no implica rivalidad o competencia entre quienes lo disfrutan. La imposibilidad de exclusión se refiere a que no se puede evitar que un número sustantivo de personas utilice o consuma un bien determinado. Por ejemplo, el alumbrado público permite a todo aquel que pase por una zona iluminada transitar con mayor seguridad y no se puede prohibir el paso a nadie. El hecho de que haya oferta conjunta e imposibilidad de exclusión plantea el problema de la cooperación, ya que no es racional para un individuo que protege su interés contribuir a la producción o mantenimiento de los bienes públicos, pudiendo disfrutar de ellos sin hacer aportaciones. Otro ejemplo de oferta conjunta de un bien público no excluible es gozar de los parques de una ciudad, aun cuando no se paguen impuestos. Dada la imposibilidad de exclusión, existe la tentación de disfrutar del bien sin contribuir a su creación o mantenimiento, decisión que está basada en el deseo de obtener el mejor resultado posible para uno mismo, haciendo caso omiso del bienestar colectivo. Aunque individualmente puede ser racional no contribuir, si todos dejan de hacerlo el bien público no será provisto, privando a todos de su disfrute. Así, la generación y el mantenimiento de los bienes públicos se plantea como un dilema del prisionero, en el que lo racional es no contribuir, dadas las dificultades que se presentan para producir y conservar esos bienes. Hay que tener presente que los bienes públicos no pueden ser ofrecidos por mecanismos de mercado.

³ La pureza del carácter de los bienes públicos ha sido cuestionada por varios autores, entre ellos Hardin, quien plantea que sólo en el caso de bienes no materiales es posible hablar de bienes públicos, como las ideas y los derechos. Cuando se trata de bienes materiales, Hardin propone hablar de bienes comunes o colectivos, o de grupo. Conceptualmente, esta propuesta se debate, pues aunque los bienes públicos no son totalmente puros, se distinguen porque no se puede excluir a nadie.

En un dilema de bienes públicos se plantea la relación entre el monto de recursos aportados para producir el bien y el nivel del bien público que se provee, es decir, una función de producción. Hay tres básicas: la decreciente, en la cual las contribuciones iniciales tienen el mayor efecto y las contribuciones adicionales generan ganancias decrecientes; la lineal, en la que cada unidad del recurso contribuido produce la misma ganancia, y la de aceleración, en la que las contribuciones iniciales producen pocas ganancias, pero incrementales a medida que las contribuciones aumentan (Kollock, 1998).

El segundo dilema, el de los bienes comunes, se desarrolla en virtud de que a diferencia de los bienes públicos, estos bienes plantean rivalidad, es decir, su consumo por una persona sí disminuye la disponibilidad del bien para otra. Esta característica se agrega a las de oferta conjunta, y de imposibilidad o inviabilidad de exclusión. Ambas propiedades —la oferta conjunta y la inviabilidad de exclusión de hecho, por el alto costo que significa— generan una situación en la que se eliminan los incentivos para que los consumidores individuales paguen por el bien, y como resultado el bien se deteriora. Un ejemplo muy mencionado en la bibliografía es el de las tierras de pastoreo de propiedad común, que se agotan porque todos los propietarios de ganado de una zona llevan a sus animales a pastar sin que ninguno interrumpa el pastoreo durante un periodo para permitir que vuelva a crecer pasto en el área que se consumió. En el caso de los bienes colectivos, la dificultad que plantea la lógica de la acción colectiva es la cooperación para mantenerlos, ya que no hay incentivos para contribuir a su mantenimiento (Hardin, 1991; Kollock, 1998). El asunto en dilemas de bienes comunes es la capacidad del cuidado, que es una función de la tasa de recuperación y renovación de los bienes comunes.

Ambos dilemas —el de los bienes públicos y el de los bienes comunes— plantean consecuencias potencialmente nocivas que en el lenguaje económico se conocen como externalidades.⁴ La idea

⁴ Una externalidad ocurre “Cada vez que la conducta de una persona afecta la situación de otras personas sin el acuerdo explícito de esa persona o personas” (Buchanan, 1971: 7; citado en Kollock, 1998: 188. La traducción es propia).

de externalidad indica interdependencia entre los individuos y la no compensación de los efectos negativos.⁵

Las dificultades de cooperación que se plantean en ambos dilemas han llevado a algunos autores a concluir que la cooperación no es posible y que se requiere de un actor externo con autoridad, el Estado (Olson, 1992),⁶ para inducir a las personas a cooperar, aplicando medidas de carácter coercitivo o proponiendo incentivos adicionales, selectivos, a los bienes públicos o colectivos creados o mantenidos. Si bien el Estado constituye una solución frecuente para muchos postulados teóricos —el de Hobbes entre otros—, no es la única; otra muy importante son las instituciones, que se definen como un conjunto de normas formales y/o informales dotadas de mecanismos de sanción que dan lugar a regularidades en el comportamiento. Estas características permiten que las instituciones den previsibilidad al comportamiento, establezcan las expectativas respecto de la acción de los otros, haciendo previsibles los comportamientos, y favorezcan la resolución de situaciones de incertidumbre (Ostrom y Ahn, 2003; March y Olsen, 2006). De igual modo, las normas y las reglas institucionales formales e informales tienen el efecto colateral de definir y estructurar el campo de juego, la arena en que se desarrollan los conflictos y las negociaciones, y los intercambios asimétricos (Panebianco, 2009: 127).

Dada la importancia que tienen para la cooperación, es conveniente desarrollar las principales líneas de análisis sobre normas de reciprocidad, confianza y asociatividad, que en la investigación han sido identificadas como componentes del capital social. La relevancia de este último radica en que se genera y desarrolla en la estructura de relaciones como un subproducto derivado de otras actividades, y en que es un recurso privado con estructura de bien público, que

⁵ Buchanan (1965) ha identificado la existencia de otro tipo de bienes que no implican dilemas de acción colectiva, ya que no plantean rivalidad y sí excluyen: los llamados bienes de club, en los cuales un pequeño grupo de individuos crea una asociación en la que se proporcionan bienes y servicios en pequeña escala, excluyendo a quienes no son miembros de la participación y el consumo de los beneficios.

⁶ Cuando el dilema se da en torno a bienes físicos, otra conclusión a la que se ha llegado para solucionar la falta de cooperación es la privatización de los bienes colectivos, para que sean los propietarios quienes se hagan cargo de los costos de mantenimiento y conservación, y evitar al mismo tiempo su uso sin retribución (Kollock, 1998: 203).

se basa en el hecho de que las relaciones sociales que permiten la existencia de normas no sólo benefician a las personas que las crean y sostienen, sino también a quienes no lo hacen. Es importante aclarar que más que pretender centrar el análisis en el concepto de *capital social*, el propósito es situar la discusión en los componentes que lo integran, así como en sus relaciones.

Sin pretensiones de exhaustividad, destacaremos los planteamientos centrales de Coleman, Putnam y Ostrom. Estas perspectivas permiten insertar la acción de los actores en un contexto social más amplio, lo cual permite evitar enfoques que consideran la acción de los actores como un mero reflejo de la estructura social o económica o suponen la acción como totalmente autónoma y aislada de los constreñimientos sociales (Coleman, 1990; Granovetter, 1973).

CONFIANZA, NORMAS DE RECIPROCIDAD Y COOPERACIÓN

En su análisis de los componentes del *capital social*, Coleman (2000: 16)⁷ lo define por su función, y señala que es un conjunto de entidades diferentes con dos elementos en común: consisten de algún aspecto de la estructura social y facilitan ciertas acciones de los actores, ya sean personas o grupos. Es un recurso que reside en las relaciones y se crea por medio de intercambios entre las personas que facilitan la acción. Las formas de capital social que identifica son esenciales para la cooperación: información, normas y sanciones efectivas, obligaciones, expectativas y confiabilidad de las estructuras y carácter apropiable de la organización social.

⁷ La importancia de Coleman es que desarrolla una orientación teórica a partir de las dos grandes tradiciones de análisis de la acción social: la que ve al actor como socializado, y la acción como gobernada por normas sociales, reglas y obligaciones, y la que ve al actor como independiente. La primera busca describir la acción en el contexto social y explicar el modo en que la acción es delimitada y constreñida por el contexto. La segunda ve al actor como independiente en la formulación de sus metas y como agente que actúa de manera autónoma, guiado totalmente por el autointerés. La principal cualidad de esta perspectiva radica en que atribuye a los individuos un principio de acción, el de maximizar la utilidad. La formulación de Coleman (2000: 13) acepta el principio de acción racional de los individuos y analiza la acción en contexto.

La información constituye la base para la acción, y dado que es costosa y de difícil acceso, una manera de tenerla son las relaciones construidas con base en la confianza. En las relaciones se desarrollan normas de reciprocidad que garantizan el cumplimiento de los compromisos y aseguran el respeto a las reglas; habilitan y orientan la conducta, a la vez que la constriñen. Las normas son, por ello, la base de la confianza, que se construye mediante la reiteración de conductas que confirman las expectativas positivas del actor. En el planteamiento de Coleman, la reciprocidad constituye un crédito que posee uno de los actores y puede ser cobrado a futuro, así como una obligación para otro actor.⁸ Esta forma depende de dos elementos: la confiabilidad del ambiente social y la cantidad de obligaciones. La confiabilidad significa que las obligaciones serán retribuidas, y será mayor en una estructura de relaciones caracterizada por la clausura; en este tipo de estructuras todos los actores (individuos u organizaciones) se conocen y comunican entre sí, y pueden por ello monitorear la acción, controlar la conducta de quienes participan en la red e imponer sanciones de carácter moral, como la reprobación social.⁹ Sin embargo, algunos autores han hecho notar que la clausura por sí sola no es suficiente para hacer cumplir las normas; dicho cumplimiento tiene mayores posibilidades en situaciones de interdependencia real entre los actores, y dado que obtienen beneficios de sus relaciones sociales, las preservan para seguir teniendo acceso a las ventajas que se derivan de ellas (Panebianco, 2009).

Por su forma “cerrada”, la clausura facilita el monitoreo de todos los actores que integran la red, pero otras modalidades de ordenación lo dificultan; por ejemplo, una estructura en la que sólo una persona establece relaciones con el resto de los miembros favorece relaciones asimétricas, en donde el centro proporciona recursos (cré-

⁸ En la formulación de Coleman (2000: 20): “Si *A* hace algo para *B* y confía en que *B* va a ser recíproco en el futuro, esto establece la expectativa en *A* y la obligación en *B*. Esta obligación puede ser concebida como un crédito sostenido por *A* con respecto a la performance de *B*”.

⁹ La idea de *red con clausura* corresponde a los *lazos fuertes* en la formulación de Granovetter (1973). Los lazos fuertes implican un fuerte compromiso afectivo y control social bajo la forma de constante vigilancia recíproca entre los miembros de la red, en tanto que los lazos débiles implican menor control social, un carácter más instrumental de las relaciones y una mayor circulación de la información.

ditos) a todos los integrantes y establece obligaciones de reciprocidad con ellos. Una estructura lineal, en la que cada miembro sólo conoce a otro integrante, no favorece la transmisión de información ni el seguimiento de las acciones ni, por ello, la sanción de las conductas nocivas. Volveremos a este tema más adelante.

En línea con los postulados centrales de Coleman sobre el capital social,¹⁰ Putnam *et al.* lo definen como aquellos “aspectos de la organización social, tales como confianza, normas y redes, que pueden mejorar la eficiencia de una sociedad al facilitar la acción coordinada” (1994). Esta definición les permite destacar los componentes esenciales que estimulan la cooperación voluntaria, que ocupa un sitio central en la reflexión de Putnam sobre el vínculo entre dilemas de acción colectiva y desempeño, sea económico o de orden democrático. La confianza es el factor clave que favorece la cooperación, ya que conecta las expectativas con la capacidad de decidir como sujeto independiente, permitiendo cálculos sobre el comportamiento de los otros. De igual modo, al favorecer las relaciones, la confianza ayuda a sustituir la vigilancia y la elaboración de contratos que con frecuencia son demasiado costosos o imposibles de llevar a cabo, y prescindir de la intervención de terceros para hacerlos cumplir.

La norma de reciprocidad es la norma más importante en términos de capital social, ya que las relaciones de confianza se basan en ella (Putnam *et al.*, 1994: 216). Se identifican dos tipos de reciprocidad: la equilibrada, o específica, y la generalizada, o difusa. La primera tiene lugar cuando se da un intercambio de objetos o bienes cuyo valor es o se considera equivalente, y se delimita como un evento específico en el tiempo, aunque pueda repetirse. La reciprocidad generalizada establece una relación permanente y continua de intercambio, y aunque de manera inmediata pueda no ser equivalente, mantiene la expectativa de que los beneficios serán mutuos y, a largo plazo, equiparables. La reciprocidad generalizada aumenta las posibilidades de intercambio tanto en la cantidad de objetos como en la diversidad de ámbitos. De esa forma, todos pueden esperar com-

¹⁰ Fundamentalmente su ubicación en las relaciones entre los individuos, el hecho de que genera beneficios porque es un recurso que puede usarse para lograr determinados propósitos y tiene una dimensión privada y una pública.

portamientos recíprocos en distintos espacios sociales, con lo cual se acrecienta la confianza social. Entre ambas impulsan una conectividad social mayor y mayores posibilidades de cooperación. La reciprocidad generalizada es clave para la confianza social en las modernas sociedades complejas, ya que tiende a limitar las conductas oportunistas, lo que conduce a un incremento en el nivel de confianza de quienes han sido testigos de una reciprocidad repetida (Ostrom y Ahn, 2003).¹¹

La participación en redes constituye también una fuente de confianza, y se da en estrecha relación con la reciprocidad. Las redes delimitan posibilidades de un contacto más o menos frecuente, lo que aumenta las posibilidades de información sobre la confiabilidad de los otros; traen consigo compromisos y obligaciones mutuos y en ellas se generan normas que favorecen la cooperación (Putnam, 2002: 17). Entre mayor sea la densidad de los contactos, más fluida será la información y la comunicación, y se reducirá más la incertidumbre acerca de qué esperar de los otros. De igual forma, ciertos rasgos de las redes favorecen la capacidad de preservar y fortalecer la confianza y la cooperación; sobre todo el predominio de las relaciones de carácter horizontal, por encima de las verticales, aunque en toda asociación se dan ambas relaciones, pero en distintas proporciones.¹² Esto se debe a que las relaciones horizontales favorecen normas de reciprocidad de carácter equitativo tanto en la disposición a equilibrar el intercambio como en el trato y son más propensas a extender la reciprocidad más allá de las redes, y por ello a generalizarlas. Si bien las relaciones en las que predomina la jerarquía, como las clientelares, implican vínculos de reciprocidad, “el intercambio es vertical y las obligaciones asimétricas... los lazos verticales parecen socavar la organización de grupos horizontales” (1994: 222). En la perspectiva de Putnam, en estos casos no hay capital social.

¹¹ En palabras de Putnam: “Una sociedad caracterizada por la reciprocidad generalizada es más eficiente que otra desconfiada, por la misma razón que la eficiencia del dinero es mayor que la del trueque. Si no tenemos que compensar cada intercambio al instante, podremos realizar muchas más cosas” (2002, 18).

¹² Dice Putnam: “Una red vertical, por muy densa e importante que sea para sus participantes, no puede mantener la confianza y la cooperación. Los flujos verticales de información son a menudo menos confiables que los flujos horizontales” (1994: 222).

Dado que las interacciones sostenidas entre las personas producen información confiable sobre lo que se puede esperar de cada quien, y que esas interacciones son más intensas en las redes, las redes de compromiso cívico (asociaciones de vecinos, clubes deportivos, cooperativas) constituyen más fácilmente el capital social porque inducen a una reciprocidad generalizada, precisamente por su carácter horizontal. Con ello se incrementa la confianza y el rendimiento social e institucional. En términos de la teoría de juegos, la ventaja de las asociaciones cívicas para favorecer este rendimiento obedece al hecho de que elevan los costos de no cooperar (1994: 221), porque incentivan la interconexión entre los juegos, de forma tal que un acto de cooperación se encadena a otro y en la cadena es difícil no poner en riesgo los beneficios, los del momento y los del futuro, si se deserta. La relación con las virtudes cívicas se explica como un mecanismo de reforzamiento mediante la asociatividad que el capital social provee. Éste “atiende al hecho de que la virtud cívica posee su mayor fuerza cuando está enmarcada en una red densa de relaciones sociales recíprocas. Una sociedad compuesta por muchos individuos virtuosos pero aislados no es necesariamente rica en capital social” (2002: 14). La relación entre capital social y compromiso cívico está mediada por el carácter denso de las redes sociales o las asociatividades. En la visión de Putnam, la verticalidad de las relaciones lleva a largo plazo a erosionar la confianza. Las redes cívicas privilegian las normas de reciprocidad asociadas a dichas redes más que el intercambio y sus objetos específicos y fortalecen la dimensión pública del capital social.

Las redes de compromiso social incrementan los costos potenciales para quien no actúa de una manera confiable en una transacción individual. Las organizaciones/redes favorecen normas sólidas de reciprocidad, facilitan la comunicación y mejoran el flujo de información sobre la confiabilidad de los individuos en transacciones pasadas; de igual modo, incrementan la posibilidad de construir reglas de acuerdo y de eventuales sanciones. Respecto de las organizaciones y asociaciones (redes formales), las de carácter horizontal favorecen la reciprocidad generalizada, la cual, a su vez, facilita el compromiso cívico. Así, aquellos ambientes en que los ciudadanos tienen expectativas fundadas de que todos cumplan con las regulaciones permiten

prescindir de medidas dirigidas a conseguir el cumplimiento de las normas y utilizar esos recursos en propósitos más fructíferos, lo cual favorece un mejor desempeño (Boix y Posner, 1998). En otro plano, una mayor cooperación entre políticos y funcionarios públicos reduce la posibilidad de complicidades contrarias al interés público en la toma de decisiones, de ahí que favorezca una mayor calidad en las medidas de gobierno (Boix y Posner, 1998; Knack 2002). En estas tareas hay un efecto indirecto de la acción de las asociaciones. En síntesis, estas redes favorecen conductas asociadas a los siguientes rasgos: fomento de la cooperación, estímulo a la atención de asuntos comunes y reforzamiento y extensión de relaciones de igualdad y confianza, de solidaridad y tolerancia.

El enfoque desarrollado por Ostrom (2003: 164) se centra en la dinámica de la interacción orientada a la cooperación, y lo ha construido a partir de experimentos de laboratorio y del análisis de experiencias organizativas de propietarios de recursos de un acervo común que enfrentan dilemas de acción colectiva; dada su posibilidad de generalización, su concepción es aplicable a situaciones en otros ámbitos. Ostrom entiende el capital social como “confianza, normas de reciprocidad, redes de participación civil, reglas y leyes”, y subraya su propiedad de medio para enfrentar dificultades de acción colectiva, sobre todo para “promover maneras más efectivas de solucionar problemas de acción colectiva en todas las facetas de la vida económica y política” (Ostrom y Ahn, 2003: 166). La visión de Ostrom da especial importancia al tiempo y a la reiteración de la interacción, que permite dar continuidad a las expectativas de confianza mutua, a la comunicación y a la capacidad de creación de reglas propias, y establecer el medio de vigilancia de las reglas fijadas, que constituyen factores clave que ayudan a los individuos a resolver sus diferencias en el marco de la acción colectiva.

La tesis general del nuevo institucionalismo de que las reglas —formales o informales— constriñen o estimulan la acción humana va a ser especificada en el enfoque de Ostrom en el sentido de considerar que las reglas estructuran situaciones en las cuales los individuos seleccionan acciones de un elenco permitido según los incentivos existentes en el contexto (1986: 6). La situación en que se toman las decisiones juega un papel decisivo para cambiar la posición en que

prevalece el propio interés en las acciones. Para que este cambio se dé, los participantes de una propiedad de uso común deben encontrar maneras de crear expectativas y confianza, que pueden basarse en un aprendizaje mutuo sobre cómo trabajar mejor en conjunto o en la construcción de un elenco de normas o reglas sobre cómo se llevará a cabo determinada actividad de manera repetida en el tiempo y cómo se van a vigilar los compromisos e imponer las sanciones cuando no se cumplan. En este sentido, las reglas se refieren a disposiciones que utilizan regularmente los participantes en relaciones interdependientes y repetitivas; estipulan qué acciones se requieren, permiten o prohíben y son el resultado implícito o explícito de esfuerzos conjuntos por lograr un orden (Ostrom. 1986: 5).¹³

El enfoque de Ostrom hace énfasis en la capacidad que tienen los participantes en una determinada propiedad de uso colectivo de organizarse y fijar sus propias reglas para evitar conductas inmediatistas que lleven al deterioro o desgaste del bien colectivo, preservando la propiedad común. Este desenlace conlleva la construcción de la confianza en el curso de relaciones que se extienden en el tiempo y en las que se practican normas de reciprocidad, dando lugar a regularidades del comportamiento fundadas en la observancia de las normas. Este énfasis implica prescindir de la autoridad externa, a la manera de la solución hobbesiana, para zanjar dilemas de bien colectivo. También implica que aunque el incentivo para cooperar sea de carácter material —la preservación de la capacidad productiva de la propiedad común—, existen diferencias respecto de los incentivos selectivos, los cuales se otorgan de manera vertical y no son producto del acuerdo entre los participantes, sino de una decisión externa.

¹³ Sistematiza las siguientes reglas: 1. De *posición*, que señalan el conjunto de posiciones; 2. De *límites*, que especifican cómo son elegidos los participantes para mantener esas posiciones y cómo salen de ellas; 3. De *amplitud*, que detallan el conjunto de resultados y los incentivos externos o los costos asignados para cada uno de esos resultados; 4. De *autoridad*, que precisan el conjunto de acciones asignadas a una posición en un nodo particular; 5. De *agregación*, que indican la función de decisión que va a ser usada en un nodo particular del mapa de acciones en el resultado intermedio o final; 6. De *información*, que autorizan los canales de comunicación entre los participantes en posiciones y el lenguaje específico y la forma en que la comunicación tendrá lugar; 7. De *pago*, que prescriben los beneficios y los costos que serán distribuidos a los participantes de las diferentes posiciones (Ostrom, 1986: 19).

Como se desprende de esta exposición, un supuesto muy importante en que se sustentan las perspectivas enunciadas es que la capacidad para remontar dilemas de acción colectiva y favorecer la cooperación se basa en la interacción cara a cara; en la interacción con el otro se desarrolla la reciprocidad y se construye la confianza. La red de relaciones, independientemente de su grado de formalización, es el escenario fundamental de la interacción; comprende una amplia variedad de vínculos que van desde contactos eventuales y prácticas de sociabilidad cotidiana hasta organizaciones y asociaciones con distintos propósitos y grados de complejidad.

Si bien en los sistemas organizacionales se desarrollan algunas características iguales o similares a las que se dan en redes predominantemente informales, tienen rasgos exclusivos que las distinguen, aunque en algunos casos coincidan con los de estas últimas. En el apartado siguiente nos referiremos a ellas de modo específico.

ASOCIACIONES Y ORGANIZACIONES EN EL MARCO DE LA ACCIÓN COLECTIVA

Las asociaciones y organizaciones formales pueden ser definidas como “estructuras de autoridad (jerárquicas o de otro tipo) y sistemas de roles y de carreras fundadas en la división del trabajo” que sostienen objetivos explícitos, poseen límites organizativos y disponen de sistemas de creencias que alimentan la lealtad y la identificación organizacional (Panebianco, 2009: 104). A la vez que reflejan aspiraciones y racionalidad, eficacia y eficiencia en el control de la vida social y de la naturaleza (Brunsson y Olsen, 1998: 14), las organizaciones también son colectividades cuyos participantes persiguen intereses comunes, a la vez que dispares o incluso divergentes, pero “reconocen el valor de perpetuar la organización como un recurso valioso” (Scott, 2003: 28).

En la medida que sustentan un conjunto de normas —formales e informales— que dan regularidad al comportamiento e incorporan mecanismos de sanción, las organizaciones son instituciones, reglas del juego a la vez que “jugadores” (Panebianco, 2009; Scott,

2003: 28),¹⁴ en donde se combinan flujos y actividades interdependientes. Asimismo, están insertas en un ambiente del cual reciben demandas, a las que deben dar respuesta, y se relacionan con otras organizaciones para obtener los recursos que requieren y ofrecer, a su vez, los que poseen, lo que las hace interdependientes y les plantea constrñimientos que modulan las decisiones y oportunidades de la organización.

Las asociaciones constituyen un tipo especial de organización que además de los rasgos antes mencionados tienen un carácter voluntario en virtud del cual un grupo de personas autónomas coordinan sus esfuerzos para alcanzar determinados objetivos —en torno a los cuales coinciden y actúan—, para lo cual se fijan reglas, se distribuyen tareas y se diferencian interna y externamente (Cadena y Puga, 2005: 31; Tirado, 2010: 13); se caracterizan por el predominio de relaciones horizontales que expresan la igualdad de sus miembros y se sitúan en el ámbito de la solidaridad y las normas, que opera sobre todo mediante la persuasión, sin que medie un pago monetario o una amenaza de sanción (Warren, 2001: 54-57). Esto no quiere decir que en las asociaciones no exista una lógica de incentivos selectivos o que carezcan de intereses a defender, sino que indica que su medio de intercambio no es el dinero, ya que no operan en el mercado, ni el poder, dado que no se ubican en la política. Así, la participación en las asociaciones involucra a la vez un componente de contribución solidaria al esfuerzo común y un cálculo racional para la obtención de beneficios; la expectativa de reciprocidad comprende tanto altruismo como interés propio (Putnam, 2003: 175).

En estrecha relación con este rasgo está la distinción sobre si la asociación se ubica o no en el mundo de los intereses creados (*vested interests*) o si se plantea cambiar ese estado de cosas. Esta distinción es afín a las que se basan en el tipo de propósitos —colectivos o privados— que la asociación se plantea lograr, o de bienes públicos que pretende producir, y es similar a la que diferencia a las asocia-

¹⁴ La distinción tajante entre instituciones y organizaciones, que señala que las primeras son las reglas del juego y las segundas los jugadores, planteada por North (1971), ha sido cuestionada por varios autores (Panebianco, 2012; Scott, 2003), que argumentan que ciertas organizaciones son, a la vez, instituciones.

ciones cuyo objetivo es beneficiar sólo a sus miembros de las que buscan mejorar la situación de las personas ajenas a la asociación (Smith, 1997, citado en Tirado, 2010). También es cercana a la que distingue entre asociaciones que funcionan como arenas, escenarios o espacios de expresión, cuya acción se vuelca en sí mismas —como las de ayuda mutua o los clubes sociales—, y asociaciones que son actores/agentes que tratan de incidir en su entorno —como las que cabildan para influir en las políticas públicas y la regulación (Knoke, 1990: 5; Brunsson, 2000; Tirado, 2010: 29).

El conjunto de las organizaciones que son objeto de la reflexión del presente trabajo es diverso y variado, y reúne las características de los sistemas organizacionales: carácter voluntario y privado, sin fines de lucro, ni orientadas hacia la obtención de ganancias, aunque pueden actuar a favor de tal propósito; dispuestas a lograr objetivos de interés colectivo y actividad solidaria y sin pretender la búsqueda del poder de manera directa o pertenecer al gobierno ni tener filiación partidista, pero sí con propósitos de incidir en las políticas públicas (Salamon y Anheier, 1995: 14-15; Jelín, 1994: 103).¹⁵ En términos del objeto de interés de las agrupaciones, se incluyen tanto organizaciones sociales con objetivos de atención al bienestar en distintas áreas (salud, grupos vulnerables) como organizaciones que se ocupan de un tema o problema específico (derechos humanos, educación, medio ambiente, democracia). Respecto del tipo de organización, se abarcan modalidades “clásicas”, como asociaciones agrupadas en torno a la defensa de un interés u objetivo común y con cierto grado de homogeneidad en las características sociodemográficas de sus participantes (edad, sexo, nivel educativo, ocupación, etc.), y formas de organización novedosas que comprenden una membrecía heterogénea (agentes políticos, empresariales y de la sociedad civil), como las redes de políticas públicas, o bien organizaciones integradas por organizaciones de la sociedad civil, como

¹⁵ Una parte de las organizaciones y asociaciones que se abordan integran la sociedad civil, cuya definición más general la considera como “el dominio de la vida social organizada que es abierta, voluntaria, autogenerada, que al menos en parte se sostiene a sí misma, autónoma del Estado y que está inserta en un orden legal o en reglas colectivas compartidas” (Diamond, 1999: 221, citado en Tusalem, 2007: 364).

las redes temáticas de asociaciones (Messner, 1999).¹⁶ Este tipo de sistemas organizacionales han sido caracterizados como complejos (Luna y Velasco, 2010) en virtud de que presentan las siguientes propiedades: autonomía, en un doble sentido, de la organización en su conjunto —ya que no dependen jerárquicamente de otra entidad y generan sus propias reglas de funcionamiento— y de cada uno de los individuos u organizaciones que la integran; dado que éstos participan de modo voluntario, tienen control sobre sus recursos y pueden optar por salirse en cualquier momento. Asimismo, los integrantes de esos sistemas asociativos se caracterizan por la heterogeneidad de procedencia, ideas y concepciones, y son interdependientes entre sí, dado que ninguno de los participantes puede resolver solo el problema que atiende el sistema.

LA CONTRIBUCIÓN DE LAS ASOCIACIONES AL RENDIMIENTO SOCIAL

Para reflexionar sobre los factores y las condiciones que se relacionan con el rendimiento social de las organizaciones, vamos a considerarlas como actores colectivos para hacer hincapié en su carácter de actores unitarios, dotados de intencionalidad. Los actores colectivos son actores unitarios si se consideran desde el punto de vista de sus relaciones con el ambiente externo, pero son estructuras de autoridad desde el punto de vista de sus relaciones internas (Coleman, 1990: 148).

Abordaremos primero las orientaciones sobre el rendimiento social, que se concentran en dos amplias tradiciones: la de Tocqueville y la comunitaria. Ambas se refieren sobre todo a las formas organizativas comprendidas bajo la denominación de organizaciones de la sociedad civil; sin embargo, sus reflexiones también son aplicables a otras formas de organización, como las redes de políticas públicas o las redes temáticas de asociaciones.

¹⁶ La clasificación que presentamos varía con respecto a la que es más frecuente en la bibliografía sobre organizaciones civiles en México, como la de Manuel Canto, quien distingue tres tipos: las del tercer sector, las organizaciones no gubernamentales y las que procuran el desarrollo. Establece estos tipos combinando varios criterios: la colaboración o denuncia del Estado, el poder de sus dirigentes y los objetivos que se proponen (Canto, 2004:64).

En un plano, la mera existencia de organizaciones voluntarias expresa las virtudes que la escuela tocquevilliana y la perspectiva comunitaria les atribuyen, y en ese sentido condensan el campo de posibilidades de rendimiento social a favor de fines públicos. La tradición del análisis que se identifica con Tocqueville destaca las virtudes de la vida asociativa y señala que el gobierno liberal-democrático depende de costumbres sociales, cultura política y hábitos de acción colectiva cultivados por relaciones entre iguales. De igual modo, se hace énfasis en la acción asociativa como decisión voluntaria del individuo y se sugiere que la fortaleza y densidad de la vida organizativa es esencial para el vigor de la sociedad (Wuthnow, 2003: 210; Putnam *et al.*, 1994). En esta tradición, la perspectiva de la cultura cívica subraya la centralidad de la formación de una conciencia cívica y las asociaciones como productoras de confianza y reciprocidad, con capacidad de reforzar y extender la reciprocidad generalizada (Putnam *et al.*, 1994). Las asociaciones voluntarias son consideradas como escuelas de democracia dado que promueven la tolerancia y la deliberación democrática (Almond y Verba, 1963; Skocpol y Fiorina, 1999; Habermas, 1989), y contienen los componentes que favorecen el compromiso cívico: participación voluntaria, sin que medie coacción para incorporarse o salir de ellas, y predominio de relaciones de carácter igualitario y modalidades horizontales en la toma de decisiones. Estos atributos se asocian con la posibilidad de las organizaciones de generalizar la reciprocidad y modificar las preferencias particularistas de las personas hacia preocupaciones orientadas al interés común y al logro de propósitos conjuntos con otros ciudadanos.

Otras vertientes les atribuyen a estas últimas un papel central en la formación de una esfera pública, donde se construyen la opinión y el juicio políticos (Habermas, 1989).

Los enfoques comunitarios, por su parte, argumentan que las organizaciones de la sociedad civil constituyen un ámbito donde se pueden desarrollar las obligaciones morales y reforzar los valores humanos básicos que no pueden ser estimulados por las instituciones políticas y económicas (Wuthnow, 1995: 210). En ellas se pueden desplegar virtudes como el altruismo, el aprecio de la relación social como fin en sí mismo, la cooperación, la justicia social, y valores

que favorecen la participación individual en diversas formas de servicio a la comunidad (Wuthnow, 1995: 211, 216). En estrecha relación con estos valores están las exhortaciones a los ciudadanos para que asuman un papel activo en los asuntos públicos (Wuthnow, 1995: 212), así como las orientaciones para emprender iniciativas al margen del gobierno. Algunas discusiones sobre las organizaciones de voluntarios hacen énfasis en su potencial para agregar intereses específicos de individuos y plantearlos ante las agencias gubernamentales (Wuthnow, 1995: 215).

De igual modo, se destaca la influencia que tienen ciertas organizaciones al plantear reclamos de justicia y hacer llamados a la conciencia de los ciudadanos a favor de los grupos desfavorecidos y la que tienen en el cambio de categorizaciones sociales. En este marco, también se ha señalado que esas organizaciones ponen en cuestión las premisas que subyacen en los supuestos de la corrección de determinadas acciones y prácticas rutinarias. Asimismo, vigilan de manera directa determinados aspectos de la política pública y de las entidades que restringen o favorecen respuestas organizacionales (Zald *et al.*, 257). En México, Manuel Canto ha identificado estos rasgos en organizaciones orientadas a la defensa de los derechos humanos (Canto, 2004: 64).

La tesis propuesta por Jeffrey Alexander (2006) sobre la noción de sociedad civil como una esfera civil integrada por instituciones comunicativas, determinadas organizaciones sociales y una regulación, como idónea para la actual sociedad compleja, recoge el carácter conflictivo y heterogéneo de la sociedad civil, o de las sociedades civiles, y hace énfasis en que su rasgo definitorio es que proyectan juicios comunicativos en la esfera civil que constituyen el meollo del debate en el que se expresan posiciones contrarias. Así, la opinión pública es el espacio de la esfera civil y donde se expresan las distintas posiciones bajo una lógica binaria. En este marco, las organizaciones con capacidad de dar alcance universal a sus demandas particulares¹⁷ desempeñan un papel comunicativo vital. Sin embargo, en la medida que Alexander se centra sólo en la participación delibe-

¹⁷ Que pueden lograr, indica Alexander, si son capaces de transformar un discurso particular en un discurso universal.

rada de las organizaciones civiles en el debate público, incorporando únicamente a las que se orientan a resolver determinados problemas, para lo cual requieren expresar su voz en el ámbito público, ya sean representantes de grupos de cabildeo o se refieran a los bienes públicos (2006: 92-93), deja de lado la contribución de las organizaciones civiles en otros ámbitos, como la resolución de problemas o el impulso a la cooperación. A pesar de ello, la definición de esfera civil que elabora debe tomarse en cuenta, ya que pone el acento en un proceso comunicativo inherente a la actual sociedad compleja y a la manera en que ciertas organizaciones influyen en las decisiones públicas. A la luz del planteamiento de Alexander, la controvertida actuación del Consejo Coordinador Empresarial (CCE) en México en defensa de objetivos gremiales permite analizar cómo ha sido capaz esta asociación de transformar y dar contenido universal a intereses particulares y ha producido rendimientos sociales en el debate público, contribuyendo a la construcción de una esfera civil (véase a Tirado en este libro).

El amplio campo de posibles contribuciones al bien público y el consiguiente rendimiento social por parte de las organizaciones civiles se ve modulado por diversas condiciones y factores que emergen en la interacción de las organizaciones con otros actores. Una primera observación que debe tomarse en cuenta es que aun cuando la acción de las organizaciones sociales está influenciada por los lazos de cohesión que mantienen —por los cuales fluye la información—, su acción responde también a relaciones de competencia y a procesos de imitación (March, 1997: 24). De igual modo, existe una tensión permanente entre la cooperación y el conflicto donde continuamente se pone en cuestión la capacidad de coordinar intereses individuales —a menudo divergentes— y colectivos (Messner, 1997).

LA ESTRUCTURA DE LAS RELACIONES

En la interacción que se desarrolla en las redes de individuos, en asociaciones o en organizaciones sociales, dos características son clave por sus efectos en las modalidades de la cooperación: la estructura de las relaciones y la forma en que estas relaciones se disponen. Sin ser

los únicos factores, ambos repercuten en la capacidad de extender la confianza más allá de los límites de la red y ampliar las relaciones de reciprocidad. Esto es así porque si bien las intenciones e identidades de los actores inciden en las decisiones que se toman, el hecho de que la estructura de relaciones entre los individuos interactúe con su comportamiento produce propiedades sistémicas que no pueden ser atribuidas tan sólo al comportamiento individual, de ahí que las conexiones que se establecen constituyan también un elemento central de las interacciones.

La frecuencia y la intensidad emocional de los lazos constituyen la base de una primera distinción en las redes: son *lazos fuertes* aquellos en donde los contactos se dan de manera frecuente, los temas que se abordan son variados y permiten el seguimiento de la actividad del otro y todos los participantes se conocen entre sí. La característica de clausura o cierre que señala Coleman corresponde a los lazos fuertes. En contraste, son *lazos débiles* aquellos en donde los contactos se dan de modo esporádico, los temas que se tratan son limitados y no todos los participantes de la red se conocen entre sí (Granovetter, 1973).¹⁸ A diferencia de los *lazos fuertes* desarrollados en círculos restringidos, que favorecen el cumplimiento de las normas y la imposición de sanciones, los *lazos débiles* propician contactos en un campo más amplio, entre personas u organizaciones con características disímiles. Esta reconocida característica de los *lazos débiles* ha llevado a algunos autores a recomendar su auspicio como parte de la estrategia de superación de la pobreza en localidades de América Latina (Espinoza, 2005: 29).

A partir de esta idea, una segunda distinción se refiere a los vínculos que se desarrollan entre actores con características semejantes o diferentes entre sí. Las conexiones entre los semejantes obedecen al principio de homofilia, *bonding* (Lin, 2001: 58), y las que se establecen entre actores distantes socialmente, o con características diferentes, permiten tender puentes, *bridging*, entre ámbitos sociales diversos y responden al principio de heterofilia. Así, aquellas organizaciones cuyos miembros participan en otra u otras agrupaciones son más

¹⁸ Los elementos que considera Granovetter para distinguir lazos fuertes de lazos débiles son tiempo, “intensidad emocional, intimidad y servicios recíprocos” (Granovetter, 1973: 1361).

proclives a franquear distancias sociales y fomentar la tolerancia hacia los otros. De igual manera, las organizaciones con capacidad de establecer numerosos lazos con asociaciones cuyas características son distintas a las propias (opiniones políticas, identidades, intereses) favorecen el respeto y fomentan la reciprocidad generalizada y la cooperación. Así lo muestra el capítulo de Martínez y Natal sobre el entorno asociativo de la ciudad de Chihuahua (en este libro), donde la tradición asociativa, estimulada por propósitos de resistencia a decisiones del centro del país en los ámbitos político y económico, ha permitido a organizaciones civiles con objetivos disímiles, concepciones ideológicas diferentes —cuando no opuestas— y metodologías de trabajo distintas, establecer numerosas relaciones con otras organizaciones, coadyuvando a generalizar la reciprocidad más allá de los límites de las asociaciones y a configurar un ambiente de confianza.

En cambio, las organizaciones cuyos miembros establecen pocos vínculos o ninguno con otras agrupaciones tienden a promover la desconfianza hacia quienes no comparten sus rasgos y exacerbar las fracturas sociales; por ello, tienen una influencia negativa en la democracia (Paxton, 2002: 259). Así, a pesar de que dentro de una organización haya sólidos lazos de confianza, si sus miembros no participan en otras organizaciones, o la organización no establece conexiones con agrupaciones distintas, no se favorece la democracia. En términos de rendimiento social puede decirse que mientras más particularizada sea la confianza que promueve la asociación, menor rendimiento social, en términos de favorecer la cooperación, producirá, y viceversa: mientras más lazos establezca una organización con agrupaciones distintas a ella, mayor confianza generalizada generará, y mayor disposición a la cooperación. Una sociedad en la que predominan los lazos débiles favorece la creación de consenso transversal a través de las redes sobre la necesidad de la cooperación.

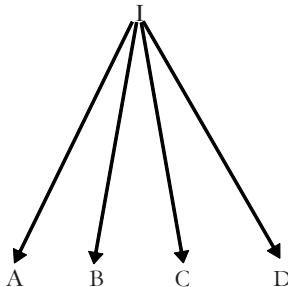
Por otra parte, en los casos en que la clausura de las relaciones no se caracteriza por la confianza se produce el encapsulamiento de la organización y sus efectos en el rendimiento social son negativos. Si bien la clausura favorece la vigilancia de las acciones y el cumplimiento de las normas por parte de la membresía, también tiende a

encapsular las relaciones y aislar a las organizaciones de su entorno. Matilde Luna y Carlos Chávez (en este libro) muestran el distanciamiento que se da en el caso de las organizaciones de representación respecto de sus representados como producto del encapsulamiento de las relaciones entre los representantes.

Las características mencionadas, fusionadas con las formas que asumen las redes, constituyen factores que modulan el rendimiento de las asociaciones. Sin propósitos de exhaustividad, dada la variedad y diversidad de posibles combinaciones y efectos potenciales, exponemos a continuación las formas más comunes que asumen las redes y sus efectos posibles, combinados con las distinciones señaladas.

Las redes asumen formas diversas, con consecuencias sociales distintas. Si un actor tiene una posición central que mantiene lazos fuertes con los otros miembros pero éstos no se relacionan entre sí y, por ende, no circula información entre ellos, en esa red prevalecen lazos jerárquicos. Quien ocupa el lugar central extrae de la red un capital social mayor que el de los otros miembros, lo que representa un recurso de poder que puede hacer valer dentro de la red o fuera de ella. Ese actor también puede utilizar los recursos provenientes de su centralidad en la red tanto para reforzar su posición social como para asumir la representación de los intereses de otros miembros y convertirse en un líder informal. La posibilidad de extraer recursos será mayor entre más elevada sea la cantidad de relaciones que mantenga con otros miembros de la red, característica que alude a la centralidad de grado, de acuerdo con el análisis de redes (Freeman,

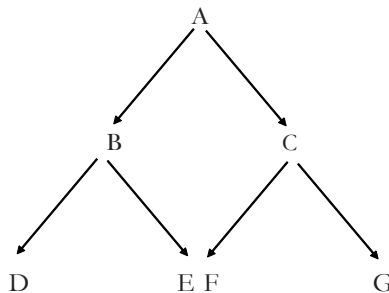
RED JERÁRQUICA



1977). Sin embargo, en términos de rendimiento social, en la medida que concentra relaciones que constriñen las posibilidades de reciprocidad favorece la segmentación y su contribución a las condiciones que alientan la cooperación social es limitada, a pesar de obtener buenos resultados en los objetivos que se fija la organización. De ahí que los efectos derivados de la forma de la red modulen los resultados favorables en términos de los objetivos alcanzados. Esta forma constituye la base de las relaciones corporativas y clientelares, que tienen un carácter jerárquico.

Una segunda forma de la red es aquella en que el actor *A* disfruta la posición de *tercero* en una triada, por lo cual puede ser un mediador o un intermediario, un representante o un coordinador (Panebianco, 2009: 141). *A* concentra la mediación con *B* y con *C*, y éstos a su vez median entre *D* y *E* y *F* y *G* y *A*, respectivamente. En esta forma destacan las relaciones de intermediación que, en principio, ofrecen ciertas posibilidades de flujo de información y de reciprocidad. Sus consecuencias en términos de rendimiento social son ambiguas, ya que si bien favorecen en cierta medida el acceso a ámbitos distintos, la concentración en los intermediarios segmenta las posibilidades de reciprocidad generalizada. En los casos en que las relaciones de intermediación se condensan en pocos nodos (actores) se tiende a reforzar el carácter jerárquico de la red y a obstaculizar el desarrollo de reciprocidad generalizada. De igual modo, se tiende a favorecer relaciones asimétricas de cooptación, como ha mostrado la investigación sobre las redes de los consejos de desarrollo rural sustentable mu-

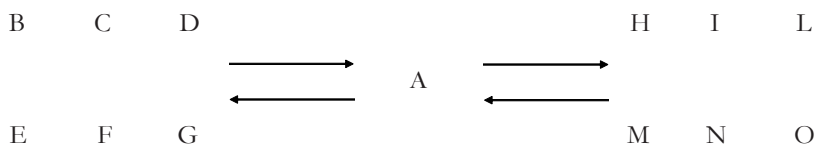
RED DE INTERMEDIACIÓN



nicipal en Oaxaca.¹⁹ De acuerdo con Zaremborg (2012: 85), en esas redes dos organizaciones concentran la intermediación a tal punto que si desaparecieran éstas los otros nodos estarían desconectados; además, se dificultan las condiciones para la creación y florecimiento de organizaciones civiles fuertes y para la competencia partidaria.

La tercera forma de la red es efecto de zonas de vacío en las redes sociales, que han sido llamadas *hoyos estructurales* (Burt, 1992: 2006). Estos hoyos representan oportunidades para intercambiar flujos de información entre individuos y organizaciones ubicados en lados opuestos del hoyo estructural. Quien ocupa una de estas zonas de vacío —sean individuos u organizaciones— está en posibilidad de tender un puente entre ambos lados de las zonas de vacío y, por consiguiente, convertirse en un mediador entre las redes implicadas, y al tener la ventaja del acceso a la información dispone de una posición privilegiada. En términos de rendimiento social, en la medida que se establecen conexiones entre zonas dispersas se favorece la cooperación, aunque impliquen ventajas para quien lleva a cabo las tareas de intermediación.

RED QUE LLENA UN VACÍO



En estas redes, el lugar ocupado por las organizaciones es un factor que modula su rendimiento social. Tanto la posición central en una red como la que se deriva de ocupar un hoyo estructural o de ser intermediario constituyen fuentes de poder en un sistema funcional o en una arena de acción.²⁰

Cabe recordar que los problemas de acción colectiva que se estructuran como dilema del prisionero requieren medidas y/o actores que los impulsen, ya sea por iniciativa de los involucrados —quienes

¹⁹ Municipio de San Juan Ñumí, Oaxaca (Zaremborg, 2012: 84-85).

²⁰ Hay que recordar que cuando una variable modula (modera) a otra sólo es un gradiente del alcance, de la medida en que lo hace, no de si lo hace o no.

coordinan sus acciones con base en normas de reciprocidad— o por la intervención de un tercero, lo cual genera una situación que favorece la acción de “emprendedores” en distintos ámbitos (Pannebianco, 2009: 110).

Por otra parte, la estructura de la situación configura también las condiciones que modulan el rendimiento social de las organizaciones. En esta estructura, la interdependencia de los actores constituye un elemento clave. La comunicación da a los miembros (actores) la posibilidad de hacer compromisos explícitos y promesas sobre lo que harán; ofrece una oportunidad para la persuasión moral y realiza llamados a hacer lo que es correcto o apropiado, y puede crear o reforzar un sentido de identidad de grupo (Kollock, 1998: 195). En las organizaciones se dispone de información sobre cómo se han comportado los actores en el pasado, lo cual permite tomar decisiones sobre los compromisos que se establecen y, a la vez, sobre el cumplimiento de los acuerdos pactados.

REFLEXIONES FINALES

Con el propósito de plantear un enfoque para analizar la contribución de las organizaciones al desempeño social de la sociedad, en términos del estímulo a la cooperación, ubicamos esta contribución en la problemática de los dilemas de la acción colectiva y en los dispositivos sociales para remontarlos. Planteamos que las organizaciones civiles pueden desempeñar un papel en la solución de los dilemas de la acción colectiva justamente por la variedad de funciones que pueden realizar de manera potencial: de emprendimiento político para orientar la acción de determinados grupos a favor de intereses colectivos o acciones en defensa de derechos u objetivos de sectores determinados; de difusión de prácticas deliberativas y de mecanismos para tomar decisiones bajo reglas de carácter igualitario.

Con este objetivo, abordamos tres perspectivas para analizar las características de las relaciones sociales que favorecen la cooperación: normas de reciprocidad, confianza y asociatividad.

De las perspectivas utilizadas, retomamos el énfasis en el hecho de que la reciprocidad generalizada aumenta las posibilidades de intercambio tanto en la cantidad de objetos como en la diversidad de ámbitos. De esta forma, todos pueden esperar comportamientos recíprocos en distintos espacios sociales, con lo cual se acrecienta la confianza social positiva del actor. En este marco, la importancia de la acción de las asociaciones radica en que la virtud cívica posee mayor fuerza cuando está enmarcada en una densa red de relaciones sociales recíprocas, dado que las relaciones horizontales favorecen normas de reciprocidad de carácter equitativo tanto en la disposición a equilibrar el intercambio como en el trato y son más propensas a extender la reciprocidad más allá de las redes, y por ello a generalizarla. Son sobre todo las organizaciones en las que predominan relaciones de carácter horizontal—que favorecen normas equitativas tanto en la disposición a equilibrar el intercambio como en el trato de respeto mutuo— las que tienen mayores posibilidades de extender la reciprocidad generalizada.

Por otra parte, la capacidad de crear reglas propias y establecer el medio de vigilancia de las reglas fijadas son factores clave para lograr acuerdos colectivos. La situación en que se toman las decisiones juega un papel decisivo para cambiar la posición en que prevalece el propio interés en las acciones, y este cambio es posible a partir de la confianza construida.

En el plano organizativo, destacamos la importancia que tiene la estructura de las relaciones para modular las posibilidades de contribución de las asociaciones al bien público. Si bien los vínculos caracterizados por la clausura tienen una gran capacidad de hacer cumplir las normas, ya que el hecho de que todos se conozcan entre sí facilita la circulación de información sobre la conducta de las personas y la posibilidad de controlarla, su alcance es muy limitado. Además, si las relaciones no se caracterizan por la confianza, la clausura conduce al aislamiento de los representantes respecto de los representados. Por otro lado, las organizaciones con vínculos externos limitados tienden a promover la desconfianza hacia quienes no comparten sus rasgos y a exacerbar las fracturas sociales. Las estructuras de carácter vertical, por su parte, no favorecen la contribución en términos de reciprocidad generalizada. En lo que concierne a las

relaciones de intermediación, sus efectos en el rendimiento social son ambiguos, ya que si bien favorecen en cierta medida el acceso a ámbitos distintos, la concentración en los intermediarios segmenta las posibilidades de reciprocidad.

BIBLIOGRAFÍA

- ALEXANDER, Jeffrey C. (2006). *The Civil Sphere*. Oxford: Oxford University Press.
- BUCHANAN, James M. (1965). "An economic theory of clubs". *Economica*, vol. 32, núm. 125 (febrero): 1-14.
- BURT, Ronald S. (1992). *Structural Holes*. Cambridge/Londres: Harvard University Press.
- BURT, Ronald S. (2005). *Brokerage & Closure. An Introduction to Social Capital*. Oxford: Oxford University Press.
- CAMPBELL, John (2005). "Where do we stand? Common mechanisms in organizations and social movements research". En *Social Movements and Organization Theory*, ed. por Gerald F. Davis, Doug McAdam, W. Richard Scott y Mayer N. Zald, 41-68. Cambridge: Cambridge University Press.
- CANTO CHAC, Manuel (2004) "La disputa teórica sobre las organizaciones civiles. Un asunto político-ideológico". En *Las organizaciones civiles mexicanas hoy*, coordinado por Jorge Cadena. México: Universidad Nacional Autónoma de México-Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades.
- COLEMAN, James (1990). *Foundations of Social Theory*. Cambridge/Londres: The Belknap Press of Harvard University Press.
- COLEMAN, James (2000). "Social capital in the creation of human capital". En *Social Capital. A Multifaceted Perspective*, ed. por Partha Dasgupta e Ismail Serageldin. Washington: Banco Mundial.
- DIAMOND, Larry (1999). *Developing Democracy Toward Consolidation*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- ESPINOZA, Vicente (2005). "Genealogía de los usos actuales del análisis de redes en Latinoamérica". En *Redes. Enfoques y aplicaciones del Análisis de Redes Sociales*, coordinado por José I. Porrás y Vicente Espinoza. Santiago de Chile: Universidad Bolivariana.

- FREEMAN, Linton (1977). "A set of measures of centrality based on betweenness". *Sociometry*, vol. 40, núm. 1 (marzo): 35-41.
- GASPER, Des, Laurent J.G. van der Maesen, Thanh-Dam Truong y Alan Walker (2008). "Human security and social quality: Contrasts and complementarities". Documento de trabajo núm. 462. Institute of Social Studies.
- GRANOVETTER, Mark S. (1973). "The strength of weak ties". *American Journal of Sociology*, vol. 78, núm. 6 (mayo): 1360-1380.
- HABERMAS, Jürgen (1989). *The Structural Transformation of the Public Sphere: An Inquiry into a category of Bourgeois Society*. Cambridge: Polity.
- HARDIN, Russell (1991). "La acción colectiva y el dilema del prisionero". En *Lecturas de teoría política positiva*, compilado por Josep Colomer. Madrid: Instituto de Estudios Fiscales.
- HIRSCHMAN, Albert O. (1977). *Salida, voz y lealtad*. México: Fondo de Cultura Económica.
- KOLLOCK, Peter (1998). "Social dilemmas: The anatomy of cooperation". *Annual Review of Sociology*, vol. 24 (agosto): 183-214.
- LEVI, Margaret (1996). "Social and unsocial capital: A review essay of Robert Putnam's making democracy work". *Politics and Society*, vol. 24, núm. 1 (marzo): 45-55.
- LIN, Nan (2001). *A Theory of Social Structure and Action*. Cambridge: Cambridge University Press.
- LUNA, Matilde (2003). "La red como mecanismo de coordinación y las redes de conocimiento". En *Itinerarios del conocimiento: formas dinámicas y contenido. Un enfoque de redes*, coordinado por Matilde Luna. México: Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Sociales/Anthropos.
- MARCH, James G. (1988). *Decisions and Organizations*. Oxford: Basil Blackwell.

- MARCH, James G. (1997). "Understanding how decisions happen in organizations". En *Organizational Decision-Making*, ed. por Zur Shapira, 9-32. Cambridge: Cambridge University Press.
- MARCH, James G., y Johan Olsen (2006). "Elaborating the 'new institutionalism'". En *The Oxford Handbook of Political Institutions*, ed. por R.A.W. Rhodes, Sarah A. Binder y Bert A. Rockman. Oxford: Oxford University Press.
- MCADAM, Doug, y W. Richard Scott (2005). "Organizations and movements". En *Social Movements and Organization Theory*, ed. por Gerald F. Davis, Doug McAdam, W. Richard Scott y Mayer N. Zald. Cambridge: Cambridge University Press.
- MESSNER, Dirk (1999). "Del Estado céntrico a la sociedad de redes. Nuevas exigencias a la coordinación social". En *Reforma del Estado y coordinación social*, compilado por Norbert Lechner, René Millán y Francisco Valdés Ugalde. México: Plaza y Valdés.
- MONTERO, José Ramón, Joan Font y Mariano Torcal, eds. (2006). *Ciudadanos, asociaciones y participación en España*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- NORTH, Douglas C. (1990). *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*. México: Fondo de Cultura Económica.
- OLSON, Mancur (1992). *La lógica de la acción colectiva*. México: Limusa.
- OSTROM, Elinor (1986). "An agenda for the study of institutions". *Public Choice*, 48 (enero): 3-25.
- OSTROM, Elinor, y T.K. Ahn (2003). "Una perspectiva del capital social desde las ciencias sociales: capital social y acción colectiva". *Revista Mexicana de Sociología*, vol. 65, núm. 1 (enero-marzo): 155-233.
- PANEBIANCO, Angelo (2009). *L'automa e lo spirito. Azioni individuali, istituzioni, imprese collettive*. Bolonia: Il Mulino.
- PAXTON, Pamela (2002). "Social capital and democracy: An interdependent relationship". *American Sociological Review*, vol. 67, núm. 2 (abril): 254-277.

- PUTNAM, Robert D. (2001). *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. Nueva York: Simon & Schuster.
- PUTNAM, Robert D., y Kristin A. Goss (2002). "Introduction". En *Democracies in Flux: The Evolution of Social Capital in Contemporary Society*, ed. por Robert D. Putnam. Oxford/Nueva York: Simon & Schuster.
- PUTNAM, Robert D., Robert Leonardi y Raffaella Nanetti (1994). *Para que la democracia funcione. Tradiciones cívicas en Italia*. Caracas: Editorial Galac.
- SALAMON, Lester, y Helmut K. Anheier (1995). "En busca del sector no lucrativo I: la cuestión de las definiciones". *Umbral XXI*, número especial 1, marzo.
- SCOTT, W. Richard (2003). *Organizations. Rational, Natural, and Open Systems*, 5ª ed. Upper Saddle River, NJ.: Prentice-Hall International.
- SCOTT, W. Richard (2008). *Institutions and Organization. Ideas and Interests*. Los Ángeles/Londres/Nueva Delhi/Singapur: Sage Publications.
- SKOCPOL, Theda (1999). "How americans became civic?" En *Civic Engagement in American Democracy*, ed. por Theda Skocpol y Morris P. Fiorina. Washington: Brookings Institution Press.
- STIGLITZ, Joseph E., Amartya Sen y Jean-Paul Fitoussi (2009). "Report by the Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress" [en línea]. Disponible en: <www.stiglitz-sen-fitoussi.fr/documents/rapport_anglais.pdf> [Consulta: agosto de 2012].
- STOLLE, Dietlind (1998). "Bowling together, bowling alone: The development of generalized trust in voluntary associations". *Political Psychology*, vol. 19, núm. 3. Número especial: Psychological Approaches to Social Capital (septiembre): 497-525.
- TIRADO, Ricardo (2010). "De la asociación: características y problemas". En *Nuevas perspectivas sobre asociaciones*, coordinado por Matilde Luna y Cristina Puga. México: Universidad Nacional

Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Sociales/
Anthropos.

TOCQUEVILLE, Alexis (1961). *De la démocratie en Amérique*. París:
Gallimard.

TUSALEM, Rollin F. (2007). “A boon or a bane? The role of civil
society in third- and fourth-wave democracies”. *International
Political Science Review*, vol. 28, núm. 3 (julio): 361-386.

WARREN, Mark E. (2001). *Democracy and Association*. Princeton/
Oxford: Princeton University Press.

WEBER, Max (2002). *Economía y sociedad*. México: Fondo de Cultura
Económica.

WUTHNOW, Robert (1995). “Between the state and market: Volun-
tarism and the difference it makes”. En *Rights and the Common
Good. The Communitarian Perspective*, de Amitai Etzioni. Nueva
York: St. Martin’s Press.

ZALD, Mayer N., Calvin Morrill y Hayagreeva Rao (2005). “The im-
pact of social movements and organization”. En *Social Movements
and Organization Theory*, ed. por Gerald F. Davis, Doug McAdam,
W. Richard Scott y Mayer N. Zald. Cambridge: Cambridge
University Press.

ZAREMBERG, Gisela (2012). “Fuerza, proyecto, palabra y pueblo:
circuitos de representación en consejos de desarrollo municipal
en América Latina (Nicaragua, Venezuela, México y Brasil)”.
En *Redes y jerarquías. Participación, representación y gobernanza local
en América Latina*, vol. 1, coordinado por Gisela ZareMBERG.
México: Flacso/International Development Research Centre
(IDRC).

La sociedad organizada. Una teoría prescriptiva de la asociación

CRISTINA PUGA

La asociación libre, la libertad, que se limita a mantener la igualdad en los medios de producción y la equivalencia en los cambios, es la única forma posible de sociedad, la única justa, la única verdadera.

Pierre-Joseph Proudhon

Una nación no puede mantenerse como no se intercale, entre el Estado y los particulares, toda una serie de grupos secundarios que se encuentren lo bastante próximos de los individuos para atraerlos fuertemente a su esfera de acción y conducirlos así en el torrente de la vida social.

Émile Durkheim

Entre las leyes que rigen las sociedades humanas, hay una que parece más precisa y clara que todas las demás: para que los hombres permanezcan civilizados o lleguen a serlo, es necesario que el arte de asociarse se desarrolle entre ellos y se perfeccione en la misma proporción que la igualdad de condiciones aumenta.

Alexis de Tocqueville

Los tres textos que sirven de epígrafe a este trabajo forman parte de una tradición sociológica que ha resurgido en las décadas recientes, paralelamente con el renovado interés por el fenómeno asociativo, propio de una sociedad que tiende mundialmente hacia la democracia y el pluralismo, manifiesto en la presencia creciente de una sociedad civil participativa y demandante.

Me refiero aquí a una serie de trabajos de carácter normativo que a lo largo de casi dos siglos han propuesto a las asociaciones como formas deseables de organización social, atribuyéndoles una serie de características que las vuelven fundamentales para la conservación de la vida colectiva y la calidad de la democracia. Se trata de una tendencia teórica que prefiero calificar de *prescriptiva*, ya que no intenta establecer reglas para el buen funcionamiento de las asociaciones, sino recomendar su existencia como garantía para acceder a una mejor sociedad. Su expresión contemporánea es el *asociacionismo* de Paul Hirst, quien definió sintéticamente su propuesta como aquella basada en “un argumento normativo central: la libertad individual y el bienestar humano son mejor atendidos cuando la mayor parte posible de los asuntos de la sociedad son conducidos por asociaciones democráticas y autorreguladas” (Hirst, 1994: 19). La autonomía de cada una de estas asociaciones, afirma Hirst, impedirá su control autoritario por un poder burocrático que hasta la fecha ha estado concentrado en el Estado. El asociacionismo, continúa, “trata a estos cuerpos voluntarios autorregulados no como asociaciones secundarias, sino como el medio principal de la gobernanza democrática y de la vida social organizada” (Hirst, 1994: 26).

La propuesta de Hirst, junto con una vasta literatura producida en años recientes sobre las asociaciones voluntarias, tiene sus antecedentes en una serie de trabajos que en diferentes momentos y de una u otra manera apreciaron las bondades de la tendencia a constituir formas asociativas. Entre ellas destacan los escritos de los socialistas utópicos (pioneros de la ciencia social), el estudio de la democracia de Tocqueville, el análisis de Durkheim sobre la anomia de la sociedad industrial, los desarrollos militantes y académicos de G.D.H. Cole (George Douglas Howard) y, más recientemente, la teoría democrática de Robert Dahl. Con menos énfasis, otros desarrollos teóricos también se refieren al efecto benéfico de las asociaciones: las diversas aproximaciones al estudio de la sociedad civil; la propuesta de Coleman y Putnam sobre el capital social y, de alguna forma, el esquema de administración de los bienes comunes de Elinor Ostrom. Aunque con diferentes intenciones y matices, todos estos trabajos se inscriben, al menos en parte, en esta teoría que he

llamado *prescriptiva* de las asociaciones y que con frecuencia se sitúa más del lado de la filosofía que de la teoría social o política.

Respecto al estudio de las asociaciones, existe desde luego otra línea de carácter analítico que se ha interesado por el tema, aunque frecuentemente de manera lateral, sin hacer referencia expresa a su especificidad como objeto sociológico. Weber, Simmel y Tönnies abordaron diversos ángulos del problema y Robert Michels profundizó en él al analizar la tendencia oligárquica de los partidos políticos. En general, hasta muy recientemente, las preocupaciones se habían referido a aspectos aislados o fragmentarios de las asociaciones a partir de perspectivas analíticas tan diversas como los grupos de referencia de Merton, la psicología de los pequeños grupos, los estudios de corte antropológico de la llamada Escuela de Chicago sobre las bandas juveniles y otros grupos barriales, la teoría económica de la asociación formulada por Mancur Olson, los estudios recientes sobre grupos delincuenciales con base en el interaccionismo simbólico que hace Randall Collins y la teoría de las organizaciones, incluido su reciente encuentro con la teoría de los movimientos sociales.¹ En el terreno de la ciencia política destaca la teoría de los grupos de interés, orientada a los mecanismos de lucha por demandas precisas que llevan a cabo organizaciones de diversos tipos (Berry y Wilcox, 2009), así como la obra de Phillippe Schmitter sobre el corporativismo y los trabajos de Mark Warren sobre la relación entre asociaciones y democracia que bordean las dos dimensiones, la prescriptiva y la analítica, que se han mencionado.

Más recientemente, desde el ángulo del tercer sector y las asociaciones no lucrativas (*non-profit*), numerosos trabajos han abordado diferentes aspectos de la acción asociada refiriéndose a su origen histórico, sus características organizativas, su relación con el entorno social, los elementos que conforman sus identidades y los límites y las posibilidades de su acción.² Un poco en disonancia, algunos trabajos recientes tienden a mostrar cómo influyen algunos factores contextuales, muchos de los cuales se resumen en la cultura política,

¹ Cf., entre otros, Olmsted (1966), Whyte (1993[1943]), Merton (1980, capítulo X), Olson (1965), Davis, McAdam, Scott y Zald (2005).

² Cf. *Voluntas. International Journal of Voluntary and Nonprofit Associations*, 1990-2014, para una mayor variedad de trabajos sobre el tema.

en el funcionamiento, bueno o malo, de las asociaciones y producen resultados completamente diferentes a lo que las teorías prescriptivas esperan de ellas (Rosteutcher, 2005).

Si bien todos estos ángulos merecen tratarse detenidamente, en las páginas que siguen me voy a ocupar principalmente del *enfoque prescriptivo* con el ánimo de encontrar en sus diferentes expresiones el origen de muchas de las razones que políticos, analistas sociales y activistas de diversas causas presentan hoy para promover y defender la existencia y pertinencia de las asociaciones voluntarias, al igual que los argumentos que han modificado o relativizado esas razones en distintos momentos. De alguna manera, en los términos de la propuesta de Sara Gordon que da origen a este libro, las asociaciones son vistas en estos autores y textos como factores de cooperación y elementos centrales del bienestar colectivo, lo cual derivaría en un mayor (o mejor) “rendimiento social”, e incluso, si se consideran los beneficios derivados de la concertación y la negociación, en un mayor rendimiento político.

Este recorrido por diversas teorías ha sido guiado de manera general por una definición de las asociaciones ya utilizada en trabajos anteriores; como formas de acción colectiva organizada cuyos integrantes comparten objetivos, identidad y reglas de funcionamiento (Luna y Puga, 2010). Otras definiciones (Tirado, 2010; Meister, 1984) han puesto énfasis en el reclutamiento voluntario y en la tendencia de estas organizaciones a actuar en un terreno intermedio entre la economía y la política, identificado en ocasiones como de “solidaridad”. En un sentido amplio, Max Weber (1972 [1911]) se refirió a ellas como “esas estructuras que existen en el espacio entre los poderes reconocidos u organizados políticamente —el Estado, la municipalidad, la iglesia (...) y la comunidad natural de la familia (...) desde el club de bolos (...) hasta el partido político y la secta artística y literaria”.

La asociación ha sido, sin duda, uno de los temas centrales del pensamiento sociológico. La vida social radica justamente en la necesidad de los hombres de unir fuerzas para enfrentar a los elementos, para defenderse de otros grupos humanos o para mejorar su relación con el entorno. Así lo entendieron Durkheim y Weber, como antes los griegos y los fundadores del pensamiento político

moderno —Hobbes, Locke y Rousseau, entre otros—. Quienes han profundizado en las formas en que los hombres se asocian coinciden en que el grupo primario —la familia, la tribu, el clan, la “sodalidad”— constituye la primera y más elemental forma de asociación, caracterizada por estructuras rígidas, fundadas en la tradición y en la autoridad de los más viejos, y reforzada por rituales precisos de iniciación, tránsito —nacimiento, matrimonio, muerte— y regocijo. Sin embargo, también se ha observado la forma en que la mayor complejidad de la vida social conduce a lo largo del tiempo a otros tipos de asociación creados para proteger la religión, la habilidad de los artesanos o el nuevo conocimiento, así como para defender o exigir cambios en las condiciones de vida. Los gremios medievales, las corporaciones religiosas y las sociedades secretas y semisecretas surgieron para proteger intereses específicos, preservar habilidades e identidades o presentar un frente unido a un enemigo potencial. Intenciones semejantes dieron origen, más recientemente, a las sociedades mutualistas, las organizaciones de trabajadores, los clubes científicos, los colegios profesionales o la masonería (Anderson, 1971; Simmel, 2010 [1908]; Meister, 1984; Ross, 1976; Clark, 2000). Se trata de diversas formas asumidas por la asociación humana, lo cual, de suyo, entraña dificultades analíticas para establecer líneas demarcatorias entre unas y otras vertientes de la asociación; por ejemplo, entre asociaciones, comunidades y corporaciones, o entre asociaciones y movimientos sociales.³

Todas las mencionadas constituyen, de una manera u otra, formas de asociación con mayor o menor grado de compulsividad, temporalidad y obligaciones implícitas. No obstante, a lo largo de la historia la tendencia asociativa se ha modificado progresivamente para privilegiar la afiliación voluntaria en relación con los objetivos perseguidos. Las asociaciones creadas de esta forma (voluntariamente y con objetivos precisos) constituyen la base de lo que hoy se conoce como la “sociedad civil”; es decir, ese espacio amplio en donde se construye la opinión pública, la participación desintere-

³ Problema que generalmente se resuelve a partir del grado de compromiso e identidad —mayor en la comunidad que en la asociación— y pertenencia —limitada en las asociaciones, fluida en los movimientos sociales (Tirado, 2010; Cadena y Puga, 2005).

sada, y si atendemos a Alexander, en donde confluyen algunas de las mejores tendencias humanas: el deseo de igualdad, de libertad, de justicia, junto con la confianza basada en el honor y la verdad (Alexander, 2001 y 2006).

De manera paralela al desarrollo de las asociaciones se fue construyendo esta teoría *prescriptiva* que recomienda o promueve su formación a partir de razones relacionadas con las cualidades y funciones que los diferentes autores les atribuyen y asignan.⁴ Estas funciones y atribuciones, en mi opinión, se resumen en cuatro: la contribución a una sociedad más justa y feliz, la defensa de intereses de clase o de grupo, el funcionamiento y aprendizaje de la democracia y la cohesión social. Aunque en las siguientes líneas estas razones son analizadas por separado, es preciso subrayar que ninguna existe aislada de las otras, tanto por la interrelación que sus defensores establecen entre ellas como por las circunstancias históricas en que se han producido y la influencia que sus autores han ejercido no solamente en el mundo de las ideas, sino en la vida social y política.⁵ Por lo mismo, desde el momento en que se habla de una propuesta teórica de corte prescriptivo se ha considerado importante señalar, cuando menos someramente, la forma en que sus recomendaciones han sido llevadas a la práctica en diferentes momentos históricos, así como la repercusión que dichas experiencias han tenido sobre la propia teoría.

ASOCIACIONES Y JUSTICIA SOCIAL

La Organización de las Naciones Unidas (ONU), el Banco Mundial (BM) y la Organización de la Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), entre muchos otros organismos, han

⁴ Schmitter (1979a) hace una larga lista de autores que han defendido la formación de asociaciones que identifica con una u otra forma de corporativismo. Tan sólo algunos de los autores mencionados han sido recuperados en este trabajo.

⁵ Hago, asimismo, la aclaración de que a pesar de su frecuente identificación de las asociaciones con el concepto de “sociedad civil”, en este trabajo el foco está en las asociaciones. Se recurre a la noción de “sociedad civil” sólo cuando los autores que la estudian mencionan explícitamente a las asociaciones y reflexionan sobre ellas.

volteado sus ojos a las asociaciones como formas sociales fundamentales para la promoción de pequeños negocios, la distribución de bienes y la socialización de comunidades más grandes en cuestiones de salud y bienestar. Autores como Hollingsworth (1997) y Coleman y Jacek (1999) subrayan la capacidad intermediadora de la asociación, que ven como funcional al capitalismo. A su vez, Ostrom (2005 y 2009) destaca esa capacidad intermediadora cuando, basada en numerosos experimentos sociales, propone a la asociación o la pequeña comunidad como las formas más adecuadas para organizar, proteger y monitorear recursos naturales compartidos y otros bienes comunes.

La relación de la asociación con la promesa de justicia social y “buena” existencia colectiva se inicia con los socialistas de la primera mitad del siglo XIX —aquellos a quienes Engels resumió con el calificativo de “utópicos” que conformaron una importante tendencia teórica a la que de una u otra manera pertenecieron muchos dirigentes sociales y políticos del siglo XIX—. De cara al empobrecimiento campesino, al deterioro producido por la revolución industrial, a los excesos del trabajo fabril y a los escasos resultados derivados de las revoluciones burguesas, Saint Simon, Owen y Fourier, los más destacados de un grupo que incluyó a otros antes y después, como Goodwin, Cabet o Considérant, imaginaron nuevas maneras de organizar la vida social en contra del afán de lucro, la desigualdad y el gobierno de los privilegiados. Proponían, de entrada, nuevas formas de organización social: de asociación, para decirlo en sus propios términos. La palabra *asociación*, relacionada con la intensa acción política realizada por los grupos jacobinos en Francia durante los años de la revolución,⁶ se empleó después para señalar las alternativas

⁶ Es sabido que después de 1789 se activaron clubes de jacobinos en todo el territorio francés (diversos estudios los hacen ascender a más de 900) surgidos a partir de otras formas de asociación aparentemente inofensivas que prevalecieron desde mediados del siglo XVIII: “a partir de 1760 y hasta la época de la revolución —dice Crane Brinton, quien documentó minuciosamente la actividad de los clubes jacobinos— se fundaron [en Francia] sociedades literarias en casi todas las ciudades con pretensiones sociales, fuesen ya centros capitales de las históricas divisiones locales conocidas con el nombre de *pays* como también puertos e inclusive ciudades mercados. Estas sociedades incluían no solamente a hombres con pretensiones intelectuales sino a representantes de todas las ramas de la clase media, comerciantes, abogados, médicos o *rentiers*” (Brinton,

de vida colectiva que los planteamientos de los socialistas ofrecían a la sociedad de su tiempo.⁷

En el caso de Saint Simon, la propuesta se basaba en la sustitución de la aristocracia francesa por los “industriales”, concepto que abarcaba a todos aquellos que tenían la capacidad de producir bienes. Su palabra clave, más que asociación, fue *organización*, con la cual el autor francés enfatizaba el contraste de una propuesta racional y basada en el avance del conocimiento con el desorden que percibía en los años de la restauración monárquica en su país. Veía los establecimientos industriales como nuevas unidades sociales que tendrían la capacidad de vincularse unas con otras para procurar una sociedad armoniosa y a los industriales, en los que incluía a toda la clase trabajadora, como el fermento de una nueva sociedad igualitaria encaminada al progreso material y científico.

Los numerosísimos seguidores de Saint Simon (encabezados por Halevy, Enfantin, Bouglé, entre otros) recuperaron en las décadas siguientes a su muerte, en 1825, el término *asociación* para enfatizar sus ideales de simpatía y solidaridad con la sociedad. A pesar de sus numerosos tropiezos y descabros, los santsimonianos adquirieron considerable prestigio e influencia y a través de ellos la *asociación*, planteada como una alternativa de reforma social y económica, encontraría adeptos en los distintos niveles sociales y estimularía la formación de distintos tipos de grupos organizados. Así, la *asociación* se convirtió en “una matriz simbólica general que garantiza(ba) la armonía” (Chanial y Laville, 2001).

Si la asociación en los sansimonianos constituía sólo una tendencia o un sinónimo de reorganización social, en Owen y Fourier se refería a formas muy concretas: ambos plantearon un cambio con base en principios diferentes a los de la sociedad de su tiempo y en diseños sociales planeados con detalle. A partir del respeto a la diversidad de las pasiones humanas y la tendencia a realizar actividades variadas, Fourier, en Francia, imaginó un complejo sistema que suponía la construcción de unidades que reunieran bajo un mismo

1962: 22). Los clubes fueron prohibidos por la Convención después de la muerte de Robespierre, en 1794.

⁷ El relato de los socialistas de diverso cuño puede encontrarse, entre otros textos, en Durkheim (1982b), G.D.H. Cole (1974), James Joll (1968) y Picard (1987).

techo a mil seiscientas personas (número establecido arbitrariamente por Fourier, de acuerdo con las que llamaba “series pasionales”, representativas de la variedad de personalidades) y las proveyeran de servicios colectivos, actividades rotatorias y oportunidades de convivencia armoniosa, de la cual habrían sido suprimidas las relaciones comerciales.

El *falansterio*, del que incluso se elaboraron planos arquitectónicos —algunos materializados, como el falansterio de Guisa—, se basaba en el ingreso voluntario de las familias a un entorno altamente regulado (tareas compartidas, horas de reunión, preparación de los alimentos, educación de los niños, incluso color del vestido) que proporcionaría a sus miembros, sostenía Fourier, un bienestar frugal y una existencia apacible y enriquecedora que a la larga repercutiría en una mayor prosperidad mundial (Fourier, 1984). A pesar de excentricidades, apriorismos y propuestas descabelladas, las ideas de Fourier, propias del romanticismo francés, despertaron considerable interés porque proponían una organización alternativa a la cual los individuos podrían acceder por su libre albedrío. Su influencia se prolongó en Europa y América hasta las primeras décadas del siglo XX.

La propuesta de Owen, coincidente en el tiempo con la anterior, no descansaba propiamente en la libre asociación, sino que apelaba a la voluntad de los empleadores y el gobierno para brindar instrucción adecuada a los niños ingleses, en lugar de incorporarlos a las fábricas desde los siete años, así como para crear condiciones generales de vivienda, salud y recreación a los trabajadores industriales. El hecho de haber puesto previamente en práctica sus ideas en la creación de una comunidad en su fábrica de New Lanark, en Escocia, le otorgaba autoridad y alimentaba la posibilidad de constituir colonias semejantes, en donde la educación sería un requisito imprescindible para eliminar hábitos nocivos y formar a quienes darían continuidad a la sociedad transformada (Owen, 1972 [1818]). El mismo Owen continuaría en el empeño de dar cuerpo al proyecto con la colonia de New Harmony, en Indiana, Estados Unidos, y más tarde con otras iniciativas de organización social (Cole, 1957).

El entusiasmo de Owen, el detallado proyecto de Fourier y la difusión del pensamiento sansimoniano por sus discípulos estimu-

laron la imaginación de su época. A pesar de que difería en muchos planteamientos, Proudhon consideraba que la de Fourier era una propuesta digna de tomarse en cuenta e imaginó la posibilidad de una confederación de comunidades (otra vez como producto de la asociación voluntaria) que pudieran ejercer libremente tanto el intercambio de productos como el gobierno conjunto de todas ellas (Proudhon, 1970 [1840]; Hirst, 1995).

En las décadas siguientes a la publicación de las principales obras de los utópicos, nuevos seguidores insistieron en la creación de asociaciones amplias de diversos tipos. Estados Unidos, con su democracia joven y sus enormes extensiones territoriales, ofrecía un espacio atractivo para la puesta en práctica de los proyectos. Algunos ejemplos conocidos, bajo la forma de comunidades, colonias, ciudades o falansterios, fueron la Icaria de Cabet en Pennsylvania,⁸ la ya mencionada New Harmony en Indiana, fundada por el propio Owen, que tuvo una existencia fugaz, y otras colectividades como Brooks Farm y Fruitlands en Massachussets, o como la Oneida de John H. Noyes en Nueva York.⁹ Sus promotores se referían a ellas con frecuencia como “asociaciones”, haciendo énfasis en su carácter solidario y en la decisión voluntaria de aquellos que se sumaban al proyecto. Hacia finales del siglo XIX y principios del XX había en Estados Unidos más de un centenar de comunidades, muchas de ellas de inspiración religiosa, como los menonitas o los mormones, y la propia Oneida, pero muchas otras como intentos de aplicación de las doctrinas socialistas (Cole, 1957; Richard, 1973).

En 1844, uno de estos promotores de la nueva sociedad, Albert Brisbane, publicó en Nueva York su propia versión del falansterio, adaptada a la idiosincrasia estadounidense. El libro, titulado *Una concisa exposición de la doctrina de la asociación, o plan para una reorganización de la sociedad*, contiene numerosos ejemplos de aquello que los fourieristas denominaron la “asociación”, y que más tarde, retomadas las ideas en

⁸Aunque dentro del mismo espíritu de sociedad alternativa Cabet partía de su propia doctrina, inspirada en la utopía de Moro, en ideas cristianas y en su militancia en la sociedad de los “carbonarios” franceses.

⁹Cole (1957) señala que previamente habían existido (y continuaron fundándose después) numerosas comunidades de origen religioso, sin ninguna intención socialista que las hermanara con los principios de Owen o Fourier.

parte por los anarquistas y los socialistas (este término se refería en general a los movimientos inspirados por Saint Simon), daría lugar a las sociedades mutualistas en distintas partes de Europa y algunos tipos de sindicalismo.

El texto de Brisbane propone la construcción de sociedades con un mínimo de 800 individuos (alrededor de 300 familias) bajo el sistema del falansterio: un solo edificio dotado de servicios colectivos. Características tales como la predominancia de labores agrícolas, la rotación de funciones, la incorporación de niños y mujeres al sostenimiento de la colonia, el respeto a la propiedad privada y las creencias individuales, entre algunas de las muchas características de la propuesta original de Fourier, se agrupan en lo que Brisbane llama simplemente “la asociación”. Dice Brisbane:

[La asociación] es el destino social del hombre —el sistema social verdadero y natural— que le ha sido predestinado por el Creador y el cual, una vez establecido sobre la tierra, le asegurará la felicidad que ha buscado largamente en vano —cuyos elementos existen en él y alrededor de él— en las bellas creaciones de la naturaleza y en las nobles facultades y sentimientos con los cuales Dios lo ha bendecido (Brisbane, 1844: 3).

Caracterizada por un reparto igualitario de los bienes producidos por la propia colectividad, por la participación de todos sus integrantes en los procesos de toma de decisiones a partir de un gobierno semejante al gobierno democrático que ya se había instaurado en Estados Unidos, pero también basada en consejos internos con procesos deliberativos y una educación universal que hará desaparecer las diferencias entre sus integrantes, la *asociación* que propone Brisbane aparece como producto de la incorporación voluntaria de aquellos que se sientan capaces de arriesgarse a intentar la experiencia, a la que equipara con el lanzamiento del primer barco de vapor:

Será necesario establecer solamente una asociación y demostrar con un experimento exitoso lo que este sistema tiene para ofrecer (...) y la asociación se extenderá con infinitamente mayor rapidez que el barco de vapor porque afecta directamente los intereses y la felicidad de la humanidad (Brisbane, 1844: 72).

En algún momento, México se vio también como una sólida posibilidad para el desarrollo de las asociaciones socialistas. Victor Considérant intentó sin éxito que el gobierno de Maximiliano adoptara el modelo de Fourier, pero, hacia finales del siglo XIX, Albert K. Owen (sin parentesco con el Owen de New Harmony) obtuvo el permiso y avanzó en la construcción de una colonia socialista en Topolobampo, Sinaloa. Owen había participado en diversas iniciativas comunitarias y proponía como alternativa de organización social la “cooperación integral”, “régimen asociativo fundado en la ciencia (...) [en el que] la tierra y los recursos naturales serían de propiedad común concediendo a los particulares exclusivamente su usufructo” (Illades, 2008). Entre 1880 y 1890 pugnó por el desarrollo de una “ciudad de la paz” en las playas sinaloenses que se quedó a medio camino por falta de financiamiento y condiciones materiales.¹⁰

Como había sucedido en otros países, el pensamiento socialista se arraigó en políticos, pensadores y activistas mexicanos, y junto con el anarquismo estableció los cimientos de las asociaciones obreras de finales del XIX en Latinoamérica (Illades, 2008).

LA DEFENSA DE LOS INTERESES DE CLASE

La revolución industrial y las teorías socialistas en boga, como las descritas en el segmento anterior, anticiparon la aparición de los primeros sindicatos. En Inglaterra, desde las primeras décadas del siglo XIX, las *tradunions* organizaron por primera vez a los trabajadores con un principio diferente al que había reunido en siglos anteriores a los gremios de artesanos. Los gremios habían sido constituidos para la preservación de las formas de trabajo y el conocimiento especializado, así como para el establecimiento de reglas comerciales; en cambio, los nuevos sindicatos (*trade unions*) surgían para dar unidad a quienes por su dominio de ciertas habilidades trabajaban

¹⁰ Aunque al parecer varios cientos de entusiastas viajaron desde Estados Unidos a la nueva colonia, ésta nunca tuvo arriba de 200 colonos permanentes, que se enfrentaron al clima tropical, el paludismo, la precariedad de las construcciones y el desacuerdo entre grupos religiosos y entre concepciones ideológicas que finalmente condujeron al fracaso del proyecto (Cf. Illades, 2008: 181-203 para un excelente recuento de la experiencia).

como asalariados en las diversas ramas productivas. Constructores de carruajes, zapateros, carpinteros, albañiles, sastres, impresores y fabricantes de sombreros estuvieron entre los primeros organizados y dieron lugar a una amplia literatura de combate en defensa de la acción organizada. La asociación adquirió un carácter de clase e incluso las cámaras de comercio y las asociaciones de fabricantes empezaron a multiplicarse y convertirse crecientemente en asociaciones patronales (Webb, 1919).

El propio Robert Owen, de regreso en Inglaterra después del escaso éxito de New Harmony, se convirtió en propulsor del sindicalismo y el cooperativismo como alternativas promisorias de organización colectiva. La libertad de asociación y la relativa permisividad de la legislación que prevalecieron en Inglaterra a partir de 1830 favorecieron el rápido crecimiento del *tradeunionismo*, que no alcanzó plena legalidad en Inglaterra sino hasta 1867. Antes de 1830, sin embargo, tuvo lugar una larga lucha, encabezada, entre otros reformadores, por Francis Place, J.P. McCullough y Joseph Hume, para derogar las leyes en contra de lo que los patrones y legisladores del Reino Unido llamaban “las combinaciones”, que se referían a las diversas formas de asociación de los trabajadores, por oficio, por empresa o por región, que habían empezado a multiplicarse en Gran Bretaña (Webb, 1919). La asociación había adquirido un carácter instrumental; ya no se fundaba en la colaboración de sus integrantes para mejorar la sociedad, sino en su capacidad para obtener mejores condiciones de trabajo frente a la naciente clase patronal.

Paralelamente, en Francia, las ideas del socialismo de Saint Simon y Babeuf, que condujeron a la redacción del Manifiesto Comunista, nutrían también una corriente mutualista que prevaleció entre las nacientes organizaciones de trabajadores, conformadas en buena medida a partir de los gremios que habían sido abolidos en 1789 por la revolución pero resurgían bajo la nueva bandera de las reivindicaciones sociales. La formación de asociaciones obreras en Francia encontraba un obstáculo importante en la ley Le Chapellier, aprobada desde 1791 para prohibir los gremios y las asociaciones profesionales, que los revolucionarios consideraban contrarias al sano individualismo que debía ser la base de la nueva república. De hecho, la ley francesa prohibía cualquier forma de asociación

y fueron las teorías del socialismo utópico, con sus principios de solidaridad, armonía y cooperación, las que favorecieron en las décadas siguientes la simpatía oficial hacia asociaciones que más que oponerse radicalmente a las condiciones de trabajo de sus asociados promovían la ayuda solidaria, principalmente en caso de enfermedad o muerte. Con frecuencia debidas a la transformación de antiguas corporaciones religiosas, las asociaciones desempeñaban al mismo tiempo una función filantrópica apoyada por el gobierno y otra de apoyo a las luchas sociales: “transformadas en sociedades de resistencia, apenas disfrazadas, prefiguran al igual que los gremios en transformación, la nueva forma sindical en la que se entrelazan corporativismo, sindicalismo y republicanism” (Chanial y Laville, 2001: 16).

Es importante señalar que la formación de las asociaciones obreras no estuvo plenamente contemplada por la doctrina comunista de Marx y Engels, basada más bien en la organización internacional de los trabajadores. Si bien respetaba y reconocía las luchas que daban los obreros europeos para que se reconociera su derecho a la organización, y con ello a la mejora de sus condiciones de trabajo, Marx veía al proletariado como una clase en proceso de reconocerse a sí misma que debería integrarse tarde o temprano sin fisuras en todos los países capitalistas. Sus escritos se refieren escasamente a las asociaciones gremiales, concentrando su atención en los argumentos de la acción de la clase obrera como un solo bloque frente a la clase históricamente adversaria: la burguesía.¹¹ Su entusiasmo por la Asociación Internacional de Trabajadores, que funda con la colaboración de los tradeunionistas ingleses, parece haber despertado un interés transitorio en los sindicatos, que pronto descarta por lo que veía como una tendencia de aquéllos hacia la acción política restringida. Las diferencias con sus colegas ingleses a raíz de la Comuna de París

¹¹ Lenin, por su parte, criticaba acremente en 1902 el “economicismo” del tradeunionismo europeo, aunque consideraba que la posible legalización de las asociaciones obreras en Rusia, hasta ese momento orientadas exclusivamente a la solución de sus problemas inmediatos, abriría las puertas a la penetración de la ideología revolucionaria en las filas de la clase obrera (*¿Qué hacer?*, Lenin, 1961: 161 y ss). A partir del triunfo de la revolución rusa, la disputa entre quienes abogaban por la dictadura del proletariado y quienes pensaban que el sindicalismo conduciría a un gobierno de los trabajadores estableció una clara separación entre las corrientes socialistas.

acabaron con la relación, con la Internacional y con su confianza en los sindicatos (Cornblit, 93).

Sin embargo, en años posteriores, la posibilidad de un cambio social basado no en el levantamiento generalizado de una clase, sino en la acción paulatina de las asociaciones de trabajadores, prosperaría principalmente en la Gran Bretaña a partir del tradeunionismo y del llamado socialismo gremial (*guildsocialism*) que proclamaban los fabianos, el cual dio más tarde origen al Partido Laborista inglés. Cole, al estudiarlo retrospectivamente, lo sitúa a medio camino entre las otras dos posiciones: comunismo y socialdemocracia (Cole, 1957).

De hecho, Cole fue un promotor activo del socialismo gremial y del control de las industrias por los “cuerpos organizados de productores” (Cole, 1920), que desde su punto de vista debían comprender gremios tanto a nivel de las fábricas como a nivel nacional. Estos “cuerpos” debían incluir trabajadores de todos los niveles, contando a los jefes de producción (*managers*), que aprenderían, conjuntamente, las ventajas de las decisiones colectivas (Cole, 1920: 52 y ss). Asociada al desarrollo de la democracia como sistema político, la propuesta de Cole se extendía a la necesidad de contar con gremios en los servicios (educación, salud), para cuyo funcionamiento sería preciso diseñar cuerpos adicionales (consejos) en los cuales participarían los ciudadanos. Su proyecto comprendía, así, una serie de cuerpos sucesivos y remataba en una nueva idea del Estado que funcionaría más como un organismo de coordinación que de autoridad o dominación (Cole, 1920: 150 y ss). Con esta idea general en mente, Cole proponía una reorganización total de la sociedad y detallaba cuestiones de administración, financiamiento, distribución de la producción y coordinación regional.¹²

En textos posteriores, en los que realiza una crítica de su propia elaboración juvenil, Cole sostiene que el fundamento principal del socialismo gremial es la libertad individual, que lo convertía en una actividad voluntaria basada en conductas democráticas. En sus

¹² Por su complejidad y minuciosidad, la propuesta de Cole, contenida principalmente en *Guild Socialism Re-Stated* (1921), excede las posibilidades de ser resumida en este trabajo.

palabras, la corriente socialista de finales del XIX y principios del XX en Inglaterra se basaba:

en la necesidad de aplicar métodos democráticos de autonomía a todos los aspectos de la organización social y en todos los niveles, con los grupos coordinados como su fundamento esencial, vitalmente importante para la reconciliación de la planificación socialista con la libertad personal y para hacer real la democracia frente a la necesidad de organización y control en gran escala. (...) El socialismo gremial y las doctrinas emparentadas con él que se desarrollaron en otros países, eran importantes porque reafirmaban, de forma adecuada al siglo XX, el aspecto libertario en una época en que había que destacarlo más que nunca, ante el enorme desarrollo de la economía moderna y la formidable concentración del poder, primero en la Rusia revolucionaria y después donde quiera que cualquier forma de doctrina totalitaria podía imponerse a los hombres (Cole, 1957: 33-34).

En efecto, para Cole, la libre afiliación como un ejercicio de voluntad y no de coerción es lo que le otorga a la asociación —en este caso el gremio— su cualidad simultánea de representación de intereses y garante de una mayor democracia. Otros autores, como veremos, coinciden en esa relación virtuosa.

DEMOCRACIA Y ASOCIACIONES

Como es sabido, Robert Dahl sostiene que la democracia moderna, aquella que responde a las necesidades de las sociedades extensas, está basada en siete premisas, la última de las cuales es la existencia de asociaciones.¹³ Más allá de las cualidades que le asigna Tocqueville, de las que se hablará posteriormente, Dahl considera la existencia de la asociación —o, para usar su propio término, de la *organización*—

¹³ Las siete condiciones son: 1. El control sobre decisiones está en manos de funcionarios electos, 2. Los funcionarios electos resultan de elecciones frecuentes y sin coerción, 3. Todos los adultos tienen derecho al voto, 4. Todos los adultos tienen derecho a ser electos, 5. Hay libertad de expresión para los ciudadanos, 6. Hay fuentes alternativas de información protegidas por la ley, para consulta de los ciudadanos, y 7. Hay libertad de formar asociaciones independientes, incluidos sindicatos y partidos políticos (Dahl, 1982: 11).

como una condición de la democracia, al mismo tiempo que un producto de la misma. Sostiene que la contribución más importante de las organizaciones a la democracia es generar un sistema de pesos y contrapesos que establecen el control recíproco entre el gobierno y los ciudadanos. Este control se produce de forma casi natural, porque donde hay libertad y competencia política la población se organiza para expresar necesidades o intereses diversos, lo cual garantiza al gobierno un desahogo de tensiones sociales, al mismo tiempo que una posibilidad de negociación con las diferentes tendencias al interior de la sociedad. Esto hace deseables a las asociaciones y garantiza su permanencia.

El argumento de Dahl se refiere, en primer lugar, a los sindicatos como la más significativa forma de asociación. Se trata, dice, de grupos organizados de interés que tratarán de buscar su beneficio e impedirán un control oligárquico de los recursos. Si bien no lograrán con ello eliminar las desigualdades sociales, sí las reducirán en su propio beneficio al ejercer una presión basada en el número, en su potencial conflictivo y en su control relativo sobre determinados aspectos de la vida colectiva. Es decir, “pueden elevar los costos de la dominación de tal manera que no resulten costeables para los gobernantes” (Dahl, 1982: 33).

La importancia que Dahl concede a las asociaciones, elemento fundamental de lo que se ha denominado el “pluralismo político”, complementó su propia argumentación en contra de los temores expuestos por Madison en *El Federalista* acerca de la posibilidad de que una facción fuera capaz de imponer sus puntos de vista sobre los intereses colectivos de la naciente democracia estadounidense.¹⁴ Para muchos autores, esta argumentación de Dahl sentó las bases del sistema pluralista como espacio de los llamados “grupos de interés” (Berry y Wilcox, 2009).

En sus trabajos posteriores, Dahl reconoce la preocupación madisoniana y a pesar de su recomendación en favor del pluralismo político fundado en la diversidad de grupos organizados señala al menos cuatro riesgos para la democracia provenientes de las

¹⁴ En *A Preface to Democratic Theory* (Chicago, 1956), donde dedica un capítulo al ensayo X de Madison en *El Federalista*.

mismas asociaciones: 1. Que las desigualdades lejos de desaparecer se perpetúen en favor de los grupos organizados frente a los que no lo están (lo cual convierte al pluralismo organizado en una tendencia conservadora en contra de tendencias de cambio); 2. Que la cohesión interna de algunas asociaciones descansa en el conflicto con otras; 3. Que los grupos organizados más poderosos presionen sobre la agenda pública y la distorsionen en su favor; y 4. Que el pluralismo se corporativice y las asociaciones ejerzan control sobre las políticas públicas en competencia con el gobierno y la sociedad (Dahl, 1982).

No hay una gran diferencia entre las recomendaciones y los temores de Dahl y los que Tocqueville expresó, más de un siglo antes, en su estudio sobre la democracia estadounidense, basados en buena parte en su propia percepción contradictoria sobre la democracia: de un lado, la veía como el nuevo camino que habrían de tomar las naciones, garantizando la libertad, la expresión de las potencialidades humanas y el paso a la verdadera igualdad; del otro, la veía como el fin de una era de excelencia intelectual, en donde la separación de la aristocracia con respecto al pueblo permitiría que surgieran ideas y refinamientos y donde el gobierno de la élite aseguraría estabilidad y atención a las necesidades del pueblo.

La democracia en Tocqueville es una forma nueva que iguala a los hombres y encierra, por desconocida, aún muchos peligros (Whittington, 2001). Como se ha dicho muchas veces, el más fuerte era la “tiranía de la mayoría” que impone el riesgo de pasar por encima de muchos ciudadanos para dejar el camino libre a quien ha logrado la representación por la mayoría de los votos. Frente a esto, dice Tocqueville, la asociación, lo mismo la propiamente política que la asociación simple de los ciudadanos, protege la voz de las minorías y permite expresar necesidades específicas:

Las asociaciones ocupan el lugar de los particulares poderosos que la igualdad de condiciones ha hecho desaparecer. Tan pronto como varios habitantes de los Estados Unidos conciben un sentimiento o una idea que quieren propagar en el mundo, se buscan con insistencia y así se encuentran y se unen. Desde entonces ya no son hombres aislados, sino un poder que se ve de lejos, cuyas acciones sirven de ejemplo, un poder que habla y es escuchado (Tocqueville, 1973: 207 [1837]).

Sin embargo, y por lo mismo, Tocqueville considera que la asociación política encierra el peligro de demandar significativamente más atención que la mayoría silenciosa. Si bien es una tendencia natural de los hombres, que en las democracias (al menos en la estadounidense, que es su ejemplo) sirve para la consecución de fines concretos y la discusión de ideas, siempre existe la posibilidad de que su poder desafíe al Estado y permita que el interés de un pequeño grupo poderoso se sitúe por encima de la voluntad popular. Por ello, más de una vez expresa la necesidad de acotar la libertad de asociación, principalmente cuando se refiere a la que tiene un carácter político. Whittington (2001) destaca acertadamente que la recomendación de Tocqueville lleva también una voz de alarma hacia el peligro que supone un Estado débil frente a una sociedad agrupada para defender diversos intereses.

En cambio, cuando la asociación es solamente una expresión de las necesidades sociales, o la construcción de ideas y valores, no debe haber límites. En este caso, la importancia que le otorga Tocqueville apunta más a la cohesión social que propiamente a la democracia, por lo cual será tratada en el siguiente apartado.

LA COHESIÓN SOCIAL

Las modernas teorías sobre el capital social hacen descansar muchas de sus manifestaciones en la acción de las asociaciones. No son éstas las únicas portadoras, pero ciertamente han sido vistas como una fábrica de capital social al aumentar las interacciones y favorecer la multiplicación de las redes, que a su vez dan lugar a la reciprocidad y la confianza (Gordon y Millán, 2004; Coleman, 1988; Putnam, 2000). En *Bowling Alone*, Putnam lamenta la creciente desaparición de asociaciones en Estados Unidos como un fenómeno que puede afectar la solidaridad necesaria para lograr una mejor calidad de la vida social.

La reflexión sobre el capital social tanto en Coleman como en Putnam, tiene una de sus principales raíces justamente en el texto clásico de Tocqueville, el cual, además de influir en la teoría democrática, subraya la idea de la cohesión social en su elogio de la

comunidad de Nueva Inglaterra (la *commune* en francés, el *township* en la traducción inglesa) como pequeño núcleo de procesamiento democrático y de la existencia, en general, de las asociaciones como explicación de la identidad de la nueva república y de la convicción democrática de sus habitantes.

En su visión dual de la sociedad estadounidense, Tocqueville reconoce la fuerza de las asociaciones políticas que “reúne(n) en un haz los esfuerzos de los espíritus divergentes y los empuja(n) con vigor hacia un solo fin” (1973: 207), aunque en ocasiones desconfía de su capacidad de presión sobre las instituciones. Al mismo tiempo, considera que el resto de las asociaciones garantizan la igualdad social (cuyo advenimiento ve como la inevitable derrota de la sociedad aristocrática) y la preservación de la cultura y la civilización. Sin asociaciones que proporcionen a los individuos la posibilidad de hacer cosas en común, el pueblo volvería pronto a la barbarie: “muchas veces he admirado el arte prodigioso con que los habitantes de los Estados Unidos determinan un fin común para los esfuerzos de un gran número de hombres, haciéndolos marchar hacia él libremente” (Tocqueville, 1973 [1837]: 473).

Y más adelante dice:

¿(...) qué poder político es suficiente a la gran cantidad de empresas pequeñas que los ciudadanos norteamericanos realizan todos los días con ayuda de la asociación?

(...) las asociaciones son las que, en los pueblos democráticos, deben ocupar el lugar de los particulares poderosos que la igualdad de condiciones ha hecho desaparecer (Tocqueville, 1973: 474).

Más que una garantía de democracia, la asociación constituye aquí un elemento de civilización y construcción de la nueva sociedad que Tocqueville admira en los nacientes Estados Unidos. Su importancia radica en su carácter alternativo a las acciones del gobierno e incluso a las nuevas instituciones democráticas, como el Congreso.¹⁵

¹⁵ Paradójicamente, la apreciación de Tocqueville sobre una sociedad que ha eliminado a la aristocracia y se ha convertido en una sociedad de individuos iguales, unida a su elogio de la comuna de Nueva Inglaterra (*township*), a la que vio como el núcleo más importante de la vida social y política del nuevo país, nutre hoy a un amplio movimiento de corte comunitario y conservador que tiene seguidores en todo el territorio de Estados Unidos

Entre la idea de la sociedad cohesionada en torno a valores compartidos y una nueva forma de orden político está la reflexión de Durkheim sobre el regreso de las corporaciones. En *La división del trabajo social*, de 1893, Durkheim advierte que el aumento de la complejidad en la división del trabajo a partir del desarrollo de la industria genera un elemento anómico al no proporcionar un referente organizativo similar al de los gremios, que habían brindado cobijo a la división del trabajo en épocas anteriores y habían hecho más sencillo, en su esquema explicativo, el paso de la solidaridad mecánica a la orgánica. Esta pequeña idea, dispersa en unos cuantos párrafos, fue retomada por el propio Durkheim en la introducción a la segunda edición del libro para abogar por una reorganización social fundada precisamente en corporaciones de nuevo tipo.

Como ya se dijo, las corporaciones habían sido eliminadas de Francia desde 1791 por la ley Le Chapelier, que garantizaba la libertad de contratación, hasta entonces controlada por los gremios. Las corporaciones y, en general, todas las asociaciones fueron vistas en los primeros años de la revolución como una forma intolerable de restringir la libertad individual, lo cual justificó una ley que un poco más adelante sirvió para limitar la creación de organizaciones obreras. Al final de un siglo que se caracterizó por las insurrecciones populares y los conflictos derivados del avance del capitalismo, la ausencia de gremios fue interpretada por Durkheim como característica de un tránsito incompleto a la nueva división del trabajo, a la que le faltaba alguna forma de agrupación colectiva que desempeñara el papel articulador que en diferentes etapas tuvieron

(una importante asociación filantrópica con filiales en todo el territorio ha tomado el nombre del pensador francés) y encuentra su expresión política más radical en el llamado *Tea Party*. Este último grupo político, que está en contra de cualquier tipo de regulación estatal, ha recurrido a la visión toquevilliana de la pequeña comunidad solidaria y de la acción voluntaria organizada, que no impone restricciones a la libertad de cada individuo, para oponerla a las políticas sociales del gobierno demócrata de Barak Obama. En este grupo, como en otras manifestaciones más teóricas, la asociación y la comunidad constituyen los aspectos centrales de una suerte de sociedad idílica en peligro de desaparecer frente a los cambios en la tecnología, la moral y la política. Solamente como ejemplos véanse: <<http://www.tocquevillian.com/index.html>>, <<http://alexissetoqueville.com/>> y <<http://www.cfmpl.org/blog/2012/11/12/tocquevillian-reflections-on-the-meaning-of-the-election/>> [Consulta: enero de 2013].

la familia, la comunidad o los propios gremios. Encontraba una situación anómica en las relaciones entre obreros y patrones, clientes y comerciantes, en donde faltaban reglas precisas que normaran las conductas de cada uno.

Ante esa situación desordenada, Durkheim propuso la *corporación* como principio organizativo de la sociedad. Su énfasis estaba tanto en la solidaridad y la confianza como en el orden y, principalmente, la moral compartida, “capaz de contener los egoísmos individuales, de mantener en el corazón de los trabajadores un sentimiento más vivo de su solidaridad común, de impedir que se aplique tan brutalmente la ley del más fuerte a las relaciones industriales y comerciales” (Durkheim, 1982a: 12). En este sentido, Durkheim es también un antecedente cercano de los nuevos “comunitarios”, encabezados por Amitai Etzioni (1995), que abogan por la construcción de una nueva ética social fundada en valores compartidos. No espera de la asociación, como lo hacían los utópicos, que había estudiado bien, una vida más rica o una mayor felicidad: la importancia de las corporaciones profesionales u ocupacionales radicaba, para Durkheim, en su capacidad de establecer reglas internas que obligaran, sin coerción, a todos sus integrantes, y de esta manera fortalecer la vida moral de la sociedad.

Desde el momento en que en el seno de una sociedad política un cierto número de individuos encuentran que tienen ideas comunes, intereses, sentimientos, ocupaciones que el resto de la población no comparte con ellos, es inevitable que, bajo el influjo de esas semejanzas, se sientan atraídos los unos por los otros, se busquen, entren en relación, se asocien y que así se forme poco a poco un grupo limitado, con su fisonomía especial, dentro de la sociedad general. Pero, una vez que el grupo se forma, despréndese de él una vida moral que lleva, como es natural, el sello de las condiciones particulares en que se ha elaborado, pues es imposible que los hombres vivan reunidos, sostengan un comercio regular, sin que adquieran el sentimiento del todo, que forman con su unión, sin que se ligen a este todo se preocupen de sus intereses y los tengan en cuenta en su conducta (Durkheim, 1982a: 17).

En nombre del fortalecimiento de la moral social, Durkheim, como se ve, comienza por recomendar todo tipo de asociación

que agrupe a los individuos por sus intereses, pero que los reúna fundamentalmente por sus funciones ocupacionales. Si bien aspira a la formación de lazos solidarios entre individuos que comparten un mismo interés relacionado con la función social que desempeñan, el texto de Durkheim propone al final un corporativismo que resuelva el enfrentamiento entre capital y trabajo. La industria y los negocios operan hoy, afirma el sociólogo francés, en un nivel nacional, por lo que se requiere un nuevo tipo de corporaciones profesionales que igualmente se basen en la agrupación funcional, pero esta vez a nivel nacional y ya no municipal, lo cual favorecerá que a la larga sustituyan a la representación basada en el territorio: “La sociedad, en lugar de seguir siendo lo que hoy todavía es, un agregado de distritos territoriales yuxtapuestos, se convertirá en un vasto sistema de corporaciones nacionales” (Durkheim, 1982a: 33).

La propuesta de Durkheim cristaliza históricamente en el corporativismo que acompaña al crecimiento del Estado de bienestar en el capitalismo del siglo XX. En un análisis que resume varios de los aspectos ya anotados, Phillipe Schmitter recupera el concepto de *corporativismo* para documentar ampliamente la capacidad de *intermediación* (término que prefiere al de *representación*) de intereses que ejercen las asociaciones. Su análisis, que por su frío realismo no puede calificarse de “prescriptivo” en el mismo sentido que otros mencionados en este trabajo, critica la visión ingenua del pluralismo que caracteriza a la ciencia política estadounidense y establece el papel contradictorio de las asociaciones en la vida política de las sociedades. Schmitter destaca la heterogeneidad no sólo de las asociaciones, sino de los arreglos institucionales que pueden establecerse entre éstas y el poder político, así como las posibilidades analíticas que estos arreglos ofrecen para explicar las sociedades contemporáneas. Encuentra un punto de partida justamente en la propuesta corporativa del rumano Manoilescu, quien proponía una reorganización de los actores sociales en grandes corporaciones, que darían al Estado nacional la posibilidad de sobrevivir en el complejo mundo del siglo XX:

tales corporaciones integrarían una jerarquía continua de autoridad, aportando así al individuo aislado e impotente un conjunto de lealtades

intermedias bien definidas que “lo arrastrarían dentro de la sociedad” a la manera de Durkheim y que ofrecerían al sistema político los medios “de resolver desde un punto de vista unitario y lógico todos los problemas presentados por las complejas relaciones entre el individuo y el Estado” (Schmitter, 1979a: 53).

De acuerdo con esa visión jerárquica y vertical, sostiene Schmitter, a lo largo del siglo XX, los arreglos corporativos, que descansan en formas asociativas diversas, generalmente de carácter funcional (relacionadas directamente con la función social de sus integrantes), resultaron útiles no a la democracia, sino al desarrollo del capitalismo, y fueron alentados desde el Estado para lograr un mayor control basado en la negociación y el consenso. Si este arreglo funcionó durante décadas, a la larga la proliferación de asociaciones y la creciente diversidad de intereses, auspiciada por el regreso de un esquema liberal, augura Schmitter, generarán nuevas contradicciones y requerirán de nuevos arreglos.

HIRST Y LA UTOPIA ASOCIATIVA

Si la asociación fue la propuesta que nutrió las utopías de la primera mitad del siglo XIX, lo es también en la última década del XX de una fantasía política que al igual que sus antecesoras presenta numerosos rasgos susceptibles de ser incorporados a la organización de las sociedades, al tiempo que establece caminos para una transformación democrática en un sentido distinto a las teorías que desde la perspectiva de la representación plural y la alternancia electoral orientan hoy la vida política de muchos países.

Me refiero al asociacionismo democrático de Paul Hirst, quien ideó, desde el punto de vista del liberalismo, una organización social fundada en las asociaciones voluntarias reunidas en una suerte de “confederación” que funcionaría a semejanza de la imaginada por Proudhon: “en donde las comunas y condados conservarían sus poderes políticos básicos y cederían menos poder a cuerpos de más alto rango” (Hirst, 1995: 30).

Las asociaciones, de acuerdo con Hirst, tienen la energía colectiva y la capacidad técnica para hacerse cargo de numerosas funciones sociales y económicas, de tal manera que la organización de las sociedades se vería beneficiada al cederles responsabilidades. Por lo anterior, la propuesta de Hirst no pretende eliminar al Estado, sino a la burocracia. Su idea es básicamente la de una sociedad con relaciones directas que eliminan intermediarios administrativos para privilegiar la comunicación y las relaciones cara a cara. Por esto mismo, tampoco compromete a la nueva organización a eliminar la desigualdad social, sino, tal vez, a modificar las relaciones de mercado si las propias asociaciones emergen como generadoras de una política económica fundada en necesidades verdaderas y, eventualmente, en productoras de bienes no atendidos por el propio mercado. Su aspiración está fundada, por lo mismo, en una transformación gradual que vaya estableciendo espacios de colaboración y participación sin desplazar las estructuras políticas y económicas, sino, tal vez, volviendo más elásticas y permeables las fronteras sociales —incluidas las fronteras políticas entre países— para permitir el intercambio de iniciativas y acciones en beneficio de una sociedad que por definición es múltiple e inalcanzable desde una instancia única en la toma de decisiones.

Hirst aclara que su intento dista de la propuesta “neorepublicana” de renovar la democracia a partir de la pequeña comunidad (la fundada en Tocqueville, a la que se hizo referencia en un apartado anterior), sino aprovechar la capacidad organizativa de las asociaciones sin reclamar el poder sobre un territorio determinado (Hirst, 1995: 71). Por lo anterior, señala, el asociacionismo no es una doctrina colectivista sino individualista, ya que su punto de partida es la libertad del individuo para asociarse con quien quiera y para los fines que quiera, lo que le permite la libertad negativa: es decir, no asociarse. Las asociaciones, insiste, deben ser “comunidades de elección” y no “de destino”. El derecho más importante en una sociedad asociativa es el de “salida” (*exit*) afirma.

Su propuesta, así, descansa en un nuevo esquema de gobernanza que delega en asociaciones de diversos tipos la conducción de la política social y económica. No atenta contra el Estado o la propiedad privada, pero recomienda la entrega progresiva de responsabilidades

estatales a asociaciones dispuestas a administrar el bienestar social y la formación de estructuras económicas alternativas (bancos de inversión regionales, uniones de crédito, cooperativas, etc.) crecientemente administradas por sus promotores y protegidas por la ley.

El asociacionismo aparece, pues, como un proyecto de renovación y democratización de las sociedades modernas al transformar la división entre las esferas pública y privada. El gobierno de las actividades es devuelto a las asociaciones, lo cual hace de lo “privado” una esfera de cooperación social y gobernanza colectiva por medio de cuerpos voluntarios. Al mismo tiempo, la esfera pública se convierte en la asociación de asociaciones; es decir, el mecanismo que provee tanto las reglas como el financiamiento que permiten trabajar a las numerosas instituciones privadas y autorreguladas; de esta forma, vuelve pública a la sociedad civil y pluraliza al Estado (Hirst, 1995: 368).

Las ventajas de esta organización, dice Hirst, son cuando menos tres: personal más comprometido con tareas elegidas voluntariamente, rendición interna de cuentas por parte de los miembros de la asociación y separación entre proveedores de servicios y un Estado que puede desempeñar tareas de regulación y supervisión. La evidente dificultad de establecer un sistema semejante no lo arredra: propone que el cambio se empiece a realizar paulatinamente a partir de la progresiva cesión de responsabilidades sociales por parte de los gobiernos y crear reglas para proteger las nuevas iniciativas económicas. Hirst se distancia de Cole, de quien incorpora sin duda numerosas ideas, justamente en el gradualismo. El fracaso del socialismo gremial, afirma, fue pretender un cambio radical impulsado por los sindicatos; en contraste, su propuesta descansa en cambios sucesivos en los espacios sociales donde sea posible hacerlos.

El proyecto asociativo de Hirst se funda no en la convicción de que las asociaciones tienen una tendencia a hacer el bien, ni en su compromiso con la sociedad, sino en la potencialidad que tiene la acción asociada cuando se coordina con otras organizaciones similares y abre el abanico de elección e incluso de libertad para sus diversas clientelas: la participación en la dirección de un grupo aumenta la libertad de los individuos, mientras que la relación entre grupos mejora el funcionamiento de la sociedad, su gobernanza:

“la asociación crea una red de relaciones formales e informales que otorga a la sociedad tanto diversidad como gobernanza social, junto con una proporción sustancial de acción coordinada” (Hirst, 1995: 69).

En este sentido coincide con las nuevas teorías de la gobernanza, que la visualizan como un sistema de redes que articula necesidades diferentes de actores organizados diversos (Messner, 1999) o como un sistema horizontal de coordinación en donde el gobierno deja de ser dominante para incluir la deliberación, la corresponsabilidad y la interacción de las organizaciones privadas y sociales (Aguilar, 2012).

Las asociaciones son portadoras, en esta apreciación, no de un modelo de sociedad, ni de una visión civilizadora o portadora de valores, sino de su capacidad de representar intereses diversos que atienden necesidades sociales igualmente diversas y requieren del diálogo y la deliberación para avanzar en la conducción de la vida social e incluso de la vida económica.

ALGUNAS CONCLUSIONES

De las teorías mencionadas se desprenden algunos elementos comunes que han sido recuperados por desarrollos teóricos recientes.

El tamaño

El traslado de los asuntos públicos a una escala manejable constituye uno de los rasgos que vuelven atractiva a la asociación. Desde una perspectiva racional e institucional, basada en numerosos casos analizados, la propuesta policéntrica de Elinor Ostrom encuentra en diversos tipos de asociaciones pequeñas la capacidad para organizar el uso colectivo de los bienes comunes, así como su conservación y monitoreo (Ostrom, 2009). Si bien esta alusión al tamaño no es de ninguna manera el núcleo de la teoría de Ostrom, sí existe un reconocimiento al potencial organizativo y creador de reglas del pequeño grupo o la comunidad social.

La importancia del tamaño para garantizar la gobernabilidad interna, la armonía o la buena administración forma parte de varias de las teorías aquí presentadas. Lo mismo el falansterio de Fourier que el socialismo gremial de Cole, o la pequeña comunidad de Tocqueville, destacan la capacidad de la asociación pequeña para discutir ideas, llegar a acuerdos y gobernarse a sí misma con métodos democráticos.

De hecho, los últimos escritos de Cole proponen a la asociación pequeña como el germen de la verdadera democracia; esta última, decía, difícilmente podrá afirmarse en las grandes colectividades del siglo XX y con los instrumentos del parlamentarismo y el gobierno representativo. Cole hace eco del pensamiento de Rousseau y sostiene que la verdadera democracia está reservada a los pequeños grupos humanos basados en la confianza y el afecto. Su formación y protección, su incorporación a organizaciones más grandes y la libertad que se les otorgue para reunirse, discutir y resolver los problemas que les conciernen directamente actúan a favor de la mayor democracia de los estados, del ejercicio de la ciudadanía, y de la participación de las mujeres en la política. En Gran Bretaña, sostiene, la democracia real se encuentra:

no en el Parlamento o en las instituciones gubernamentales, sino en los pequeños grupos, formales o informales en los cuales hombres y mujeres se reúnen a partir de una camaradería decente para perseguir un objetivo social en común —sociedades, clubes, iglesias y, no menos importante, grupos vecinales—. Es en estas asociaciones y en la capacidad social de constituir las rápidamente bajo la presión de las necesidades inmediatas en donde reside el verdadero espíritu de la democracia (Cole, 1962: 102).

Hay en esta afirmación una idea de la asociación más como escuela de la democracia y elemento de cohesión social que como vehículo para la expresión de intereses grupales (lo cual, como ya vimos, había constituido la preocupación inicial de Cole, promotor del sindicalismo inglés).

La escuela de la democracia

Es justamente su impacto en la construcción y difusión de valores democráticos el rasgo que Mark Warren (2001) destaca como la aportación de las asociaciones a las democracias contemporáneas. Su apreciación, basada en muchos de los autores aquí reseñados, y muy particularmente en Habermas,¹⁶ resume en tres puntos esa contribución: la formación, ampliación y capacitación de ciudadanos a partir de la vida asociada, que facilita a los individuos el desarrollo de opiniones propias y la construcción de decisiones colectivas; la influencia sobre la esfera pública en la provisión de agendas y material para la deliberación colectiva, y la colaboración para crear el entramado institucional que favorece la participación colectiva y la existencia de espacios alternativos para la toma de decisiones.

El detallado y completo análisis de Warren incluye diversos efectos de las asociaciones como formas de representación y coordinación de intereses de cara a otras formas institucionales, con énfasis en dos aspectos importantes: desarrollar capacidades democráticas por la necesidad misma de llegar a acuerdos y llevar adelante los objetivos propuestos y la vigilancia del funcionamiento de las instituciones en donde las asociaciones tienen la capacidad de dar la voz de alarma ante los desvíos contrarios a la democracia. Su aporte, que presenta fundamentalmente como un modelo teórico para ser comprobado por la investigación, descansa en la premisa de que la asociación contiene un cúmulo de posibilidades para reorientar la vida social frente a las limitaciones del mercado y el Estado. No las considera necesariamente como el epítome de la vida democrática, pero piensa que, de alguna manera, constituyen un paso —un “prefacio”, afirma— hacia la democracia (Warren, 2001: 60 y ss).

La organización de la economía

Lester Salamon (2003) ha encontrado en la asociación una vocación productora de bienes de todo tipo. Además de hacer la apología de

¹⁶ Reconozco en este texto la omisión, junto a otras tal vez menos importantes, del trabajo de Habermas, cuya teoría de la esfera pública incluye sin duda a las asociaciones pero obliga a un análisis más detallado que haga justicia a su riqueza y complejidad.

esta actividad productiva, bautizó como “tercer sector” al amplísimo grupo de asociaciones no lucrativas que desempeñan gratuitamente en Estados Unidos toda clase de tareas: dan empleo a miles de personas y procuran bienes culturales, educativos y emocionales a la sociedad. Otra vez, los fourieristas, proudhonianos, cooperativistas y comunitaristas del siglo XIX habían planteado, como vimos, que las nuevas asociaciones tendrían la capacidad de procurarse sus propios bienes al producir en forma armónica y concertada, en lugar de estar sometidos al capital. La aparición periódica de nuevas formas de vida comunal sugiere que existe en estado latente aquella utopía asociativa basada justamente en la reorganización de la producción y la distribución de los bienes sin intermediaciones y sin propósitos de lucro que es hoy tan funcional a las economías capitalistas modernas y anima por lo menos a una parte de las llamadas “organizaciones de la sociedad civil”. Hirst no va tan lejos, pero encuentra que las cooperativas, uniones de crédito y otras formas de organización económica, al lado de la coordinación entre asociaciones, pueden conducir a un creativo replanteamiento de la economía de mercado.

Solidaridad, cohesión y gobernabilidad

En los autores mencionados predomina la idea de que la sociedad estará mejor cohesionada y organizada si el punto de partida son unidades relativamente pequeñas y solidarias. Para Durkheim, la asociatividad genera reglas de observancia general, mientras que para las teorías del capital social produce capacidad de respuesta, redes de solidaridad y estructuras que facilitan la comunicación y la distribución de bienes. A su vez, la teoría institucional también ha subrayado como una característica positiva de las asociaciones su proclividad a la generación de reglas y la procuración de la observancia de las mismas (Coleman, 1988; Hollingsworth *et al.*, 1997). Más optimista aún, Alexander (2006) encuentra que la sociedad civil (que con frecuencia coincide con el universo de las asociaciones) comparte una serie de valores positivos que a la larga han transformado a las sociedades: las tendencias a la igualdad, la paz, la compasión y la tolerancia son más fuertes y poderosas que las tendencias violentas y excluyentes. De aquí podría desprenderse esa confianza, con fre-

cuencia acrítica, en las asociaciones como portadoras de los mejores valores y propuestas de la sociedad; esta confianza no la comparte Hirst, a pesar de su enérgico llamado a entregarles la conducción de la sociedad.

Representación de intereses

Durkheim subraya la que considera la principal ventaja de la asociación: la de un interés común que genera solidaridad y cohesión, por encima de diferencias de otro tipo. Coinciden en esto las teorías sobre la acción positiva de los grupos de interés en el funcionamiento de las sociedades modernas, base del esquema pluralista, pese a los riesgos sobre los que Dahl previene. Éste fue el fundamento del sindicalismo y el corporativismo, pero también, en cierta forma, del surgimiento de los partidos políticos, que tal vez rebasan la definición simple de asociación que hemos mantenido en este recuento, para constituir estructuras más institucionalizadas, jerárquicas e interesadas políticamente que las asociaciones a las que hasta ahora se ha hecho referencia. De hecho, la teoría de los partidos políticos en autores como Duverger se resiste a identificarlos como asociaciones, para verlos más bien como estructuras organizativas surgidas como producto de la práctica parlamentaria. Con respecto a la diversidad de objetivos y preocupaciones asociativas en las sociedades contemporáneas, Schmitter y otros autores han abundado más recientemente en la posibilidad de diseñar nuevas formas de representación formal de intereses fundadas no en la representación de una base geográfica (distrital) o funcional, sino en el reconocimiento de asociaciones que agrupan a sus integrantes a partir de intereses particulares de muy diversos tipos (Arditi, 2005).

En efecto, no obstante su escepticismo, Schmitter identifica en un texto de 1996 a la sociedad civil como un conjunto o sistema de grupos organizados voluntariamente¹⁷ que contribuyen, así sea de manera parcial, con la democracia, en tanto esa sociedad civil:

¹⁷ Señala que estas asociaciones se caracterizan por los siguientes rasgos: 1. Son relativamente independientes, tanto de las autoridades públicas como de unidades privadas de producción o reproducción, como empresas o familias; 2. Son capaces de deliberar y emprender acciones colectivas en defensa de sus intereses o pasiones; 3. No buscan

1. Estabiliza expectativas dentro de los grupos sociales y ofrece a la autoridad información agregada y confiable con la cual gobernar;
2. Inculca concepciones de interés y normas de conducta cívicas, es decir, respetuosas de la existencia de la comunidad como un todo, así como de los procesos democráticos;
3. Provee de canales de autoexpresión e identificación más cercanos a los individuos y a las empresas (*sic*) y, por tanto, menos alienantes cuando se utilizan para hacer demandas, en particular a autoridades de gobierno centrales o nacionales que parecen lejanas;
4. Colabora al autogobierno de sus integrantes con relación a compromisos colectivos, lo cual reduce la carga tanto de autoridades como de productores privados;
5. Provee de importantes, si bien no únicas, reservas de resistencia potencial a la acción arbitraria o tiránica de los gobernantes, lo mismo usurpadores ilegítimos que mayorías intolerantes (Schmitter, 1996: 10).

Esas posibilidades democráticas se equilibran con una serie de desventajas, entre las cuales Schmitter señala la dificultad para formar mayorías; la distribución desigual de influencia; la imposición de compromisos políticos poco transparentes; la presión por soluciones que no toman en cuenta a la comunidad, sino solamente a los intereses del pequeño grupo, y, desde luego, la diversidad misma de la sociedad civil, que lleva a que haya grupos con intereses distintos, contradictorios y exclusivos.¹⁸

reemplazar ni a las agencias estatales ni a los productores privados ni aceptar responsabilidades de gobierno; 4. Están de acuerdo en actuar dentro de ciertas reglas establecidas de naturaleza civil, es decir, recíprocamente respetuosa.

¹⁸ Han sido los teóricos de la sociedad civil quienes más han subrayado la ambivalencia de ésta, ya sea que se hable de manifestaciones o movimientos de individuos unidos por un interés pasajero o de asociaciones de más largo alcance; en cualquier caso, la sociedad civil puede manifestar intereses opuestos a la tolerancia, la vida compartida, la igualdad democrática o la manifestación pacífica de la divergencia. Algunos autores, como John Keane (1998), han señalado el carácter “incivil” de estos grupos, ya se trate de delincuentes, mafias de crimen organizado o ku-kux-klanés; otros han subrayado la incierta eficiencia de la participación directa e incluso su veleidosidad frente a la relativa seguridad de la democracia representativa (Fiorina, 1999); otros, finalmente, han cuestionado el carácter excluyente del concepto *sociedad civil*, que con frecuencia sólo acepta a algunos actores como verdaderos miembros de la misma y excluye a otros (empresarios, partidos políticos, sindicatos) como fuerzas más vinculadas al Estado y por tanto que no son susceptibles de ser considerados “civiles” (Foley y Edwards, 1996). Al ser las asociaciones nuestra principal preocupación en este trabajo, he preferido no abordar estos análisis que si bien son de gran importancia para ubicar la actual importancia

Habría que recordar, finalmente, que con excepción de la teoría de Schmitter, todas las reseñadas dan mayor importancia a las bondades de la asociación que a sus características, problemas organizativos o dificultades para la acción social o política. Si bien casi todos los autores hacen observaciones sobre las tensiones de la asociatividad y sus efectos sobre la vida social, sólo unos cuantos reflexionan sobre la dinámica interna de las asociaciones, sus formas de relación con otros actores o la forma en que son modificadas por el contexto histórico o político en el cual se desempeñan. Hay, en muchas de las propuestas, una intención de reorganización social que sitúa a la asociación como elemento central y le construye en torno la propuesta de una sociedad mejor, ya sea porque es más democrática, porque es más solidaria o porque responde a una organización racional que se superpone a la arbitrariedad del poder político o la dominación de un grupo poderoso.

No obstante, el concepto de *cooperación*, presente en los textos de Owen y Fourier, y componente fundamental de ese espíritu comunitario que hoy resurge en los movimientos conservadores, va cediendo lugar gradualmente a los de *democracia* y *transacción política*, más propios de un esquema moderno de gobernanza. Autores de la segunda mitad del siglo XX han apreciado en la asociación su capacidad de representar intereses y mediar entre grupos. Más que la tendencia a la cooperación, es esa característica racional, al igual que la capacidad para generar reglas de observancia general que le atribuye Durkheim, lo que enfatiza Hirst cuando hace su propia propuesta de reorganización social.

Por otra parte, también es cierto que muchos de los autores aquí reseñados señalan, a veces expresamente y otras de soslayo, las limitaciones de un sistema basado en asociaciones y las de las asociaciones mismas. Entre otros problemas incluyen la tendencia de las propias asociaciones a la burocratización y el control oligárquico, la identidad construida sobre el conflicto con otros grupos, la representación privilegiada sobre individuos no organizados, el abandono paulatino del interés —incluida la aportación económica— por parte de los

social y política de aquéllas en tanto miembros de la sociedad civil, tienden a derivar en polémicas complejas que exceden el tema de este capítulo.

asociados, la lentitud en la toma de decisiones y la dificultad para establecer una relación eficaz con las agencias gubernamentales. Se trata de cuestiones que requieren, junto con muchas otras, de un análisis fundamentado que parta de juicios más críticos que los aquí expuestos para contar con nuevos argumentos válidos respecto a las bondades de un sistema asociativo para asegurar el bienestar social y fortalecer la gobernanza democrática.

REFERENCIAS

- AGUILAR, Luis F. (2010). *Gobernanza: el nuevo proceso de gobernar*. México: Fundación Friedrich Naumann para la Libertad.
- ALEXANDER, Jeffrey (2006). *The Civil Sphere*. Oxford: Oxford University Press.
- ANDERSON, Robert T. (1971). "Voluntary associations in history". *American Anthropologist*, vol. 73, núm. 1 (febrero): 209-222.
- ARMAND, F., y R. Maublanc (1984). *Fourier*. México: Fondo de Cultura Económica.
- BERRY, Jeffrey M., y Clyde Wilcox (2007). *The Interest Group Society*, 4ª ed. Nueva York: Pearson Longman.
- BRINTON, Crane (1962). *Los jacobinos*. Buenos Aires: Huemul.
- CADENA ROA, Jorge, y Cristina Puga (2005). "Criterios para la evaluación del desempeño de las asociaciones". *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, vol. XLVII, núm 193 (enero-marzo): 13-40.
- CHANIAL, Philippe, y Jean-Louis Laville (2001). "Société civile et associationnisme: une analyse sociohistorique du modèle français d'économie sociale et solidaire". *Politique et Sociétés*, vol. 20, núms. 2-3: 9-36. Disponible en: <<http://www.erudit.org/revue/ps/2001/v20/n2-3/040273ar.html?vue=resume>>.
- CLARK, Peter (2000). *British Clubs and Societies, 1580-1800*. Oxford: Oxford University Press.

- COLE, G.D.H. (1921). *Guild Socialism Re-Stated*. Londres: Leonard Parsons.
- COLE, G.D.H. (1957). *Historia del pensamiento socialista. I. Los precursores, 1789-1850*. México: Fondo de Cultura Económica.
- COLE, G.D.H. (1962). *Essays in Social Theory*. Londres: Oldbourne Science Library.
- COLEMAN, James (1988). "Social capital in the creation of human capital". *The American Journal of Sociology*, vol. 94, *Organizations and Institutions: Sociological and Economic Approaches to the Analysis of Social Structure*: 95-120.
- CORNBLIT, Oscar (1993). "Engels, Marx y los sindicatos". *Libertas*, 19 (octubre) Instituto Universitario Eseade. Disponible en: <http://www.eseade.edu.ar/files/Libertas/26_3_Cornblit.pdf>.
- DAHL, Robert A. (1982). *Dilemmas of Pluralist Democracy*. New Haven: Yale University Press.
- DAVIS, Gerald F., Doug McAdam, W. Richard Scott y Mayer N. Zald (2005). *Social Movements and Organization Theory*. Cambridge: Cambridge University Press.
- DURKHEIM, Émile (1982a). "Prefacio de la segunda edición". En *La división del trabajo social*, 1-55. Madrid: Akal Editor.
- DURKHEIM, Émile (1982b). *El socialismo*. Madrid: Editora Nacional.
- ETZIONI, Amitai (1995). *Rights and the Common Good*. Nueva York: St. Martin's Press.
- FIORINA, Morris P. (2000). "The dark side of civic engagement" [en línea]. Disponible en: <<http://www.stanford.edu/~mfiorina/Fiorina%20Web%20Files/DarkSide.pdf>>.
- FOLEY, Michael W., y Bob Edwards (1996). "The paradox of civil society". *Journal of Democracy*, vol. 7, núm. 3: 38-52.
- GREENWOOD, Justin, y Henry Jacek, eds. (1999). *Organized Business and the New Global Order*. Nueva York: St. Martin's Press.

- HIRST, Paul (1995). *Associative Democracy: New Forms of Economic and Social Governance*. Amherst: The University of Massachusetts Press.
- HOLLINGSWORTH, J. Rogers, y Robert Boyer, eds. (1997). *Contemporary Capitalism and the Embeddedness on Institutions*. Cambridge: Cambridge University Press.
- ILLADES, Carlos (2008). *Las otras ideas. El primer socialismo en México, 1850-1935*. México: Era.
- JOLL, James (1968). *Los anarquistas*. México: Grijalbo.
- KEANE, John (1998). *Civil Society: Old Images. New Visions*. Stanford: Stanford University Press.
- LUNA, Matilde, y Cristina Puga, coords. (2010). *Nuevas perspectivas en el estudio de las asociaciones*. México: Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Sociales/Anthropos.
- MEISTER, Albert (1984). *Participation, Associations, Development and Change*. New Brunswick, NJ: Transaction Books.
- MERTON, Robert H. (1980). *Teoría y estructura sociales*. México: Fondo de Cultura Económica.
- MESSNER, Dirk (1999). “Del estado céntrico a la sociedad de redes. Nuevas exigencias a la coordinación social”. En *Reforma del Estado y coordinación social*, coordinado por Norbert Lechner, René Millán y Francisco Valdés Ugalde. México: Universidad Nacional Autónoma de México/Plaza y Valdés Editores.
- MICHELS, Robert (2003). *Los partidos políticos. Un estudio sociológico de las tendencias oligárquicas de la democracia moderna*, 2 vols. Buenos Aires: Amorrortu [1911].
- OLMSTED, M.S. (1966). *El pequeño grupo*. Buenos Aires: Paidós.
- OLSON, Mancur (1965). *The Logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups*. Cambridge: Harvard University Press.
- PICARD, Roger (1987). *El romanticismo social*, 2ª ed. México: Fondo de Cultura Económica.

- PUTNAM, Robert D. (2000). *Bowling Alone*. Nueva York: Simon and Schuster.
- RICHARD, Jerry (1973). *The Good Life*. Nueva York/Ontario: Mentor Books.
- ROSS, Jack (1976). *An Assembly of Good Fellows: Voluntary Associations in History*. Westport/Londres: Greenwood Press.
- SALAMON, Lester M. (2003). *The Resilient Sector: The State of Nonprofit America*. Washington: Brookings Institution Press.
- SCHMITTER, Phillippe C. (1979a). “Continúa el siglo del corporativismo”. En *Neocorporativismo. Más allá del Estado y el mercado*, vol. 1, coordinado por Phillippe C. Schmitter y Gerhard Lehbruch, 15-61. México: Alianza Editorial.
- SCHMITTER, Phillippe C. (1979b). “Modos de intermediación de intereses y modelos de cambio social en Europa Occidental”. En *Neocorporativismo. Más allá del Estado y el Mercado*, vol. 1, coordinado por Phillippe C. Schmitter y Gerhard Lehbruch, 77-113. México: Alianza Editorial.
- SCHMITTER, Phillippe C. (1996). “On civil society and the consolidation of democracy: Ten general propositions and nine speculations about their relation in Asian societies”. Stanford, julio, version revisada, mimeo.
- SCOTT, W. Richard (2003). *Organizations: Rational, Natural and Open Systems*. Upper Saddle River, NJ.: Prentice-Hall International.
- SIBALIS, Michel David (1988). “Corporatism after the corporations: the debate on restoring the guilds”. *French Historical Studies*, vol. 15, núm. 4 (otoño): 718-730.
- TIRADO, Ricardo (2010). “De la asociación: características y problemas”. En *Nuevas perspectivas en el estudio de las asociaciones*, coordinado por Matilde Luna y Cristina Puga. México: Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Sociales/Anthropos.

- TOCQUEVILLE, Alexis de (1973). *La democracia en América*. México: Fondo de Cultura Económica [1835].
- WARREN, Mark (2001). *Democracy and Association*. Princeton: Princeton University Press.
- WEBB, Sidney, y Beatrice Webb (1919). *History of Trade Unionism, 1666-1920* [en línea]. Disponible en <<https://ia600408.us.archive.org/14/items/historyoftradeu00pass/historyoftradeu00pass.pdf>>.
- WEBER, Max (1972) “A proposal for the sociological study of voluntary associations”. *Journal of Voluntary Action Research*, I, 1: 20-23. Traducción al inglés de Everett C. Hughes [1911].
- WHITTINGTON, Keith (2001). “Revisiting Tocqueville’s America”. En *Beyond Tocqueville: Civil Society and the Social Capital Debate in Comparative Perspective*, ed. por Bob Edwards, Michael W. Foley y Mario Diani, 21-31. Hannover/Londres: University Press of New England.

Relaciones cooperativas entre el Estado y las organizaciones civiles en México: incentivos y obstáculos para la concertación en torno a proyectos sociales

GLORIA JOVITA GUADARRAMA SÁNCHEZ

INTRODUCCIÓN

La conceptualización de los rendimientos sociales, como la generación de los beneficios colectivos que puedan ser producto de la participación de las asociaciones civiles en la vida pública, abre algunas interrogantes sobre los mecanismos a través de los cuales sería posible fortalecer su intervención. Para intentar responderlas, en este texto se identifican, mediante el examen de las relaciones cooperativas recientes entre el gobierno y el sector de las organizaciones civiles en México, los factores que incentivan u obstaculizan la participación de las asociaciones en proyectos sociales; se argumenta que el impulso a la participación de las organizaciones en proyectos sociales ha dependido de la constitución de espacios de colaboración que al mismo tiempo que preservan la autonomía y las funciones de cada sector permiten construir espacios de convergencia en proyectos y políticas públicas.

El examen de los vínculos cooperativos entre los sectores se realiza utilizando la noción de intercambio positivo para identificar

los rendimientos, que pueden ser estimados como el resultado de los esfuerzos cooperativos. En ese sentido, el intercambio positivo se asocia a la idea de rentabilidad social, ya que involucra tanto el bien común como el capital social y los beneficios tangibles e intangibles de la cooperación. Para estos propósitos, la cooperación debe ser entendida como el compromiso de la acción colectiva. Se considera que la conducta cooperativa se arraiga en incentivos, metas comunes, satisfacciones relacionales, normas y valores compartidos (Lopes, Santos y Teles, 2009; Alexander, 2006: 31).¹ Estos componentes articulan arreglos que fomentan o restringen la cooperación, lo que presupone que surge de intercambios positivos que optimizan los resultados de los proyectos sociales. Los procesos de interacción colectiva implican que las decisiones de cada sector no dependen sólo de las relaciones internas, sino de decisiones y procesos en los otros sectores. Se asume también que las decisiones generan beneficios para todos y hay un conocimiento común y compartido acerca de cuáles son esos beneficios. Cabe advertir que la caracterización de los intercambios como positivos no necesariamente significa que sean exitosos o buenos *per se* para la procuración del bienestar; la interpretación atiende únicamente la convergencia de intereses de los sectores participantes. El perfil de las relaciones traza indicadores sobre los problemas y desafíos que afectan al país en términos de incentivos y obstáculos a los esfuerzos de convergencia.

Así, se resalta que la cooperación va más allá de la simple coordinación de esfuerzos porque se arraiga en el interés y el compromiso de alcanzar objetivos comunes. La meta común es percibida como un objetivo colectivo, un beneficio compartido o un propósito concitado, noción que lleva implícita la consecución de los propios intereses por los miembros del grupo o sector que participa en la

¹ De acuerdo con el estudio realizado por Lopes, Santos y Teles (2009), la conducta cooperativa en las organizaciones de carácter colectivo está asociada a motivaciones y reglas que le dan sentido, la sostienen y le ayudan a superar los dilemas, a la expectativa de que cada uno estará mejor si coopera, pero encontramos poco interés en asumir los costos del esfuerzo. Esto implica superar los dilemas de la acción colectiva, marcados por la tendencia a suponer que los miembros de un grupo no actuarán para favorecer sus objetivos comunes a menos que haya coacción para obligarlos, o se les ofrezca algún incentivo individual, distinto a la satisfacción del interés común, para que ayuden a soportar los costos que implica alcanzar los objetivos comunes (Olson, 1992: 12).

acción. En palabras de Olson, “el logro de cualquier meta común o la satisfacción de cualquier interés común significa que se ha proporcionado un bien público o colectivo a ese grupo” (Olson, 1992: 25). La convergencia en metas se sustenta en la identificación de incentivos y la emergencia de nuevos bienes comunes que reflejan cambios en la concepción y el uso de los recursos tanto públicos como privados (Hess, 2008: 5);² estos cambios han tenido repercusión en la construcción de los ámbitos del interés y el dominio público y de las relaciones entre los actores que participan en ellos.³

Las transformaciones en las concepciones sobre lo público y lo privado han repercutido en la reconfiguración de ambas esferas y han impulsado las interacciones cooperativas. El ámbito de lo público, donde se presumía la necesaria intervención del Estado, se amplía para incluir la intervención de los agentes privados, integrándose cada vez más como un espacio en donde el Estado y los ciudadanos participan y son capaces de procesar y administrar los asuntos relacionados con el interés público. Así, han surgido nociones como *lo privado social* para referirse a la intervención de actores privados que participan en el espacio público; el concepto identifica espacios en los que se combinan formas privadas de gestión que actúan de manera pública en función de fines sociales solidarios. Los rendimientos sociales de la cooperación pueden ser directos e indirectos, según sean estimados como resultado directo e inmediato de los objetivos de las organizaciones de la sociedad civil (OSC) o como rendimientos cualitativos de mayor alcance o con efectos en el largo plazo. Estos

² Entre los nuevos bienes comunes es posible ubicar recursos de uso público como los árboles de las calles, los campos deportivos, los jardines urbanos, los hospitales, las áreas turísticas, los espacios vecinales, que también pueden ser recursos con nuevos usos o nuevas instituciones, como los paisajes, las áreas protegidas, las playas utilizadas como líneas de *surfing*, los bienes culturales, los bienes de conocimiento y otros (Hess, 2008).

³ Entre las investigaciones que destacan estos movimientos se encuentran las de Elinor Ostrom. Sus estudios sobre los bienes comunes señalan que la visión del mercado —como la institución óptima para el intercambio de bienes privados— y la del gobierno —como la entidad coercitiva de los intereses individuales hacia los intereses públicos— no permiten explicar la diversidad de arreglos institucionales de la vida contemporánea; existen nuevos tipos de bienes comunes, que comparten el atributo de la sustractibilidad de uso de los bienes privados con la dificultad de exclusión de los bienes públicos, como los centros de cuidado diario, las guarderías, los teatros (Ostrom, 2009).

movimientos han dado paso a nuevas formas de mirar hacia lo que es o debería ser compartido,⁴ así como a nuevas formas de pensar la procuración del bienestar; cómo puede o debe ser atendido y a quién o quiénes debe encomendarse su provisión. Esto ha destacado la cooperación como la vía para avanzar en la solución de los problemas sociales.

La satisfacción relacional se enfoca en los intercambios que generan resultados positivos, capital social o bienes relacionales, que cumplen la función de constituirse en incentivos para la cooperación. El reconocimiento del papel del capital social en la resolución de problemas de acción colectiva examinado por Ostrom y Ahn (2003) y Robert Putnam (1993), entre otros autores, ha hecho patente que las normas compartidas y los patrones de comportamiento son formas de capital social que pueden ser utilizadas para construir arreglos que resuelvan problemas relacionados con la gobernabilidad democrática y sean facilitadores de la acción coordinada.⁵

Las normas y los valores constituyen la visión normativa y compartida en la que pueden confluir los intereses sectoriales; promueven, asimismo, la cooperación al indicar acciones que benefician a otros sectores, grupos o individuos. Los valores promovidos por las organizaciones de la sociedad civil también son considerados rendimientos sociales de las organizaciones porque contribuyen a fortalecer los vínculos entre distintos ámbitos de la vida social. En relación con este punto, resulta de interés examinar la propuesta de Rothstein (1998), quien argumenta que el contexto institucional normativo es determinante como soporte de ciertos tipos de po-

⁴ De acuerdo con Charlotte Hess, desde principios de los años noventa ha sido posible identificar nuevos sectores de recursos comunes (*new commons*) formados por grupos y relaciones que salen de los sectores tradicionales y trazan nuevos mapas de los que se consideran recursos o bienes comunes. Estas reflexiones son aprovechadas aquí para examinar las relaciones cooperativas entre el gobierno y las organizaciones civiles enfocadas a la convergencia en torno a nuevos bienes colectivos cuya consecución puede ser perfilada como metas comunes.

⁵ Los autores definen el capital social como “aspectos de la organización social, tales como confianza, normas y redes que pueden mejorar la eficiencia de una sociedad al facilitar la acción coordinada” (Putnam *et al.*, 1993: 181); Olson, por su parte, indica la forma en que los incentivos sociales pueden ser utilizados, a efecto de que individuos racionales contribuyan a los intereses de grupo, aunque no existan ganancias económicas individuales en juego (Olson, 1992: 70).

líticas sociales. Esta posición coincide con la de Elinor Ostrom en el sentido de que la situación en que se toman las decisiones juega un papel decisivo para cambiar la posición en la que prevalece el propio interés en las acciones, e igualmente en el papel central de la confianza frente a los dilemas sociales (Ostrom, 1992). Desde esta perspectiva, los individuos actúan no sólo racionalmente y en función del interés propio, sino razonablemente y en función del interés común o público (Rawls, 1995).

Para Rothstein, la acción colectiva se traduce en la interpretación de que las acciones dependen de las normas sociales y no sólo del interés propio; argumenta que la racionalidad política no tiene que enfrentarse a la racionalidad económica. Su propuesta es una racionalidad política constructiva que haga posible que individuos con intereses distintos alcancen soluciones comunes a problemas colectivos, aunque existan diferencias entre ellos. En función de esto, considera que los ciudadanos responderán al interés público si se cumplen tres condiciones: *a)* que los ciudadanos estimen los programas como justos, *justicia sustantiva*; *b)* que creen que los otros ciudadanos participarán sobre la misma base solidaria, *justa distribución de cargas*; *c)* que consideren que los procedimientos son los adecuados, *justicia procedimental*. Los valores, entonces, no son indiscutibles y estáticos, sino producto de un entorno social y político; por ello, aquí no los manejamos en abstracto, sino como expresiones de consenso entre actores sociales en torno a premisas e interpretaciones que apoyan la conducta cooperativa en asuntos de interés público. La cooperación es posible cuando existe consenso en torno a valores o premisas sustantivas; por lo tanto, las relaciones cooperativas también pueden ser vistas como mecanismos para crear y mejorar las capacidades de gobernanza.

La cooperación como mecanismo para mejorar la gobernanza está planteada como parte de la gobernanza para el bienestar (*welfare governance*), una corriente de cambio en el papel del gobierno que se ha extendido por varios países, notable por la emergencia de formas de asociación público-privadas que se insertan como proveedoras de servicios sociales o participantes en los programas sociales que desarrollan los gobiernos, incorporando las asociaciones civiles a la provisión del bienestar. El nuevo papel de

las asociaciones en la gobernanza ha sido ligado también a los procesos de privatización, descentralización y devolución que han instrumentado los gobiernos en el escenario internacional para obtener legitimidad, mejorar la calidad de la gestión pública, transferir servicios y reducir costos de los programas sociales (Bar-Nir y Gal, 2011).

Para los estudiosos de esos procesos resulta evidente que el Estado y las organizaciones civiles no pueden ser aprehendidos como entidades unificadas y homogéneas, dada la imposibilidad de capturar bajo un rubro genérico a la multitud de actores que pueden intervenir, con diversos motivos, en las relaciones cooperativas. Sin embargo, para intentar entender cómo se teje esa trama es necesario efectuar algún tipo de abstracción en la que el Estado, percibido aquí como régimen de gobierno, y las organizaciones, particularizadas en el subconjunto de organizaciones civiles (OSC), puedan ser reconocidos y examinados. En otras palabras, privilegiamos la visión sectorial sin dejar de ver que el sector está compuesto de entidades múltiples y diversas.⁶ Desde este ángulo, se busca la identificación y la discusión de actores, fuerzas y componentes que han actuado como incentivos u obstáculos en los esfuerzos de convergencia a partir de los cambios en la percepción de lo que se ha estimado como bienes compartidos y metas comunes.⁷

Con estos elementos, la revisión de las relaciones cooperativas construye una argumentación que vincula la convergencia de intereses con los presupuestos de la cooperación, sustentada en fuentes documentales y en el seguimiento de los intercambios entre los

⁶ Si bien se reconoce la imposibilidad de identificar y concebir a la *sociedad civil* como un sujeto unitario, se considera que hay un conjunto de características comunes y una trama de actores y proyectos que la distinguen de manera fundamentada como componente del orden social. Como lo precisa Juan Martín: la sociedad civil no es una organización jerarquizada que tenga la capacidad para hacer cumplir sus ordenaciones dentro de un territorio, una temática o un subsistema social, porque cambiaría su naturaleza, pero sí necesita que existan esos ordenamientos y estructuras que proporciona el Estado (Martín, 2010: 50).

⁷ Adoptamos la idea de que cuando se habla de *bienes compartidos* es posible apartarse de los presupuestos de la teoría del juego no cooperativo y de la tragedia de los recursos comunes. Se privilegia el pensamiento de la cooperación desde una visión que la considera posible, en tanto que considera posible actuar en función de la razón pública y de intereses comunes.

gobiernos nacionales y las organizaciones dedicadas a la procuración del bienestar de la población durante los últimos veinte años. Sin pretender estimar las dimensiones de la cooperación, busca, en cambio, capturar la complejidad de los procesos que inciden en las dinámicas de participación de las organizaciones civiles. El perfil de los arreglos de convergencia sirve para fijar algunos indicadores de los problemas y desafíos que afectan al país en términos de incentivos y obstáculos para la participación de las organizaciones en la procuración del bienestar.

Las relaciones interdependientes entre la sociedad civil, el Estado y el mercado

El Estado, el mercado y la sociedad son los ámbitos en que se articula la vida social; también donde se genera el bienestar (Esping-Andersen, 1990 y 1999). Vista como un sector constitutivo del sistema social, la sociedad civil está constituida por una multitud de organizaciones que tienen su razón de ser en la posibilidad de ejercer intereses que aglutinen el esfuerzo para producir, mantener y modificar la vida social. En este sentido, la sociedad civil es un ámbito con capacidades para articular la acción colectiva. El conjunto de asociaciones y grupos sociales constituidos concreta las formas de actuación de esta esfera;⁸ como lo ha expresado Alberto Olvera, uno de los rasgos sustanciales que distingue al conjunto es su autonomía, referida a su independencia y diferenciación con el Estado y el mercado (Olvera, 2004). Otra referencia útil para marcar el carácter de la intervención de la sociedad civil es la de Jeffrey Alexander, en el sentido de que la acción colectiva de los actores civiles puede ser percibida como el conjunto de movimientos sociales que aglutinan los valores y las demandas sociales de cada momento

⁸ La percepción de la sociedad civil como una esfera pública plural en la que sus componentes reivindican los derechos humanos, capaz de obrar y comunicarse autónomamente, forma parte de un concepto de democracia que la propone como un dispositivo simbólico mediante el cual una colectividad toma conciencia de sí misma. Según este argumento, el autogobierno democrático se instituye con la ocupación del espacio público y del poder político por la sociedad civil (Rödel, Frakenberg y Dubiel, 1997: 511). Esta posición coincide con la visión de Jeffrey Alexander de la sociedad civil como una esfera solidaria sustentada en valores universales y prácticas asociadas a la civilidad (Alexander, 2006).

histórico (Alexander, 2006).⁹ En las sociedades, las relaciones entre sus sectores constitutivos básicos (Estado, mercado y sociedad) son distintas en cada país, dependiendo de su historia, su cultura, su sistema político y sus condiciones de desarrollo; también son dinámicas y cambiantes, porque se ven influidas por condicionantes económicos y políticos; nacionales, regionales e internacionales.

La sociedad civil toma forma en el conjunto de las formas asociativas (Olvera, 2004: 30). Alexander (2006) circunscribe el amplio universo asociativo a una esfera civil solidaria que privilegia, en alguna medida, el interés colectivo, sin dejar de notar la existencia de otras facetas e intereses en la heterogeneidad asociativa. Así, no todas las formas asociativas pueden ser inscritas bajo el rubro de las asociaciones civiles; esta esfera se identifica no sólo por su carácter voluntario, sino por su compromiso cívico y su orientación al interés público. En este sentido, se mira a las organizaciones civiles como asociaciones voluntarias y autónomas, integradas por ciudadanos al margen del poder coercitivo del Estado y el mercado, y por lo tanto capaces de construir sujetos sociales y contribuir al desarrollo social (Canto, 2004; Olvera, 2004).¹⁰ Con la denominación de *organizaciones civiles que participan en la procuración del bienestar* nos referiremos aquí a las que intervienen en el espacio público para resolver problemas y atender necesidades sociales. En palabras de Alexander, se podría decir que son organizaciones que para alcanzar algún interés par-

⁹ Desde esa visión, subrayada por Alexander como la existencia de una comunidad solidaria, es posible trazar una aproximación a la noción de “metas comunes” que utilizamos en este análisis, ya que las metas comunes serían la expresión de los movimientos sociales sustentados en los valores y principios propios de cada ciclo cooperativo (Alexander, 2006: 31).

¹⁰ Esta concepción es cuestionada por Alexander desde una óptica que considera necesario establecer distinciones entre las “asociaciones civiles” y el conjunto de “asociaciones voluntarias” como aquéllas que no están directamente controladas por el Estado ni por otras jerarquías sociales. Desde la perspectiva de Alexander, el conjunto de “asociaciones civiles” se restringe sólo a las que están fuertemente arraigadas en la solidaridad civil y tienen influencia en esa esfera (Alexander, 2006). Sin dejar de lado la pertinencia de estas distinciones, se mantuvo en este estudio la visión general de las organizaciones civiles como grupos voluntarios organizados en torno a propósitos comunes, ante la imposibilidad de diferenciarlas en el periodo que se pretende examinar.

ricular han encontrado necesario atender asuntos de interés para la comunidad civil (Alexander, 2006: 93).¹¹

La cooperación

La cooperación como alternativa para generar bienestar e impulsar el desarrollo toma como referentes los estudios que nos advierten que las relaciones entre las esferas del Estado, el mercado y la sociedad civil son interdependientes.¹² Como lo hace notar Rafael Grasa (2007), la constitución del ámbito reconocido como sociedad civil y su participación como actor político no es un fenómeno aislado ni geográfica ni funcionalmente, sino que suele estar asociado a fenómenos cíclicos internos y externos.¹³ Asimismo, los ciclos de expansión o restricción en la intervención de la sociedad civil en el espacio público están relacionados con otras fuerzas y actores económicos, políticos y sociales que promueven u obstaculizan su participación (Guadarrama, 2007). Las crisis de los Estados de bienestar, la globalización y las crisis financieras son factores que condicionan el potencial de la sociedad civil de manera importan-

¹¹ El criterio se orienta también por las distinciones que hace Carroll entre las organizaciones cuyas actividades benefician a terceros o generan un beneficio público (*grassroots support organizations*, GSO por sus siglas en inglés) y las que solamente benefician a sus miembros (*membership support organizations*, MSO). Destaca que las GSO están organizadas y son operadas principalmente para beneficio público (Carroll, 1992, citado por Somuano, 2011: 26).

¹² La interdependencia entre los sectores ha sido examinada por Esping-Andersen (1999) y Pierson (2001). Aun cuando sus posicionamientos no se refieren expresamente a la sociedad civil como sector económico constitutivo, sí examinan el impacto en el bienestar social de los movimientos que se registran en las esferas del Estado, el mercado y el sector no lucrativo, y consideran su interdependencia. Desde otros ángulos, vinculados con la concepción de un ordenamiento social, autores como Streeck y Schmitter consideran que aun cuando alguno de los sectores pueda ser dominante, las sociedades modernas solamente pueden explicarse en función de las combinaciones e interacciones multifacéticas entre la comunidad, el Estado, el mercado y el sector de las asociaciones como fuentes del orden social (Streeck y Schmitter, 1982: 49). El concepto de interdependencia es asumido en este análisis en el sentido de que una participación mayor de actores no económicos incide en las esferas mencionadas.

¹³ Rafael Grasa, además de examinar las relaciones de interdependencia entre estos ámbitos, considera imprescindible para el desarrollo en Latinoamérica avanzar hacia nuevos modelos de gobernanza que amplíen el rol de participación de la sociedad civil (Grasa, 2007).

te. A su vez, la estructura institucional, que define los derechos, los servicios, los incentivos fiscales y las formas de organización comunitaria, incide en la expansión y las dimensiones del sector. En buena medida, la interdependencia entre los sectores impulsa y, muchas veces, determina la necesidad de cooperar para alcanzar metas comunes.

Desde este ángulo podemos considerar la cooperación como resultado de la interdependencia, más que de la solidaridad, el altruismo o el interés filantrópico. La cooperación se establece y se fortalece con los intercambios positivos. La cooperación intersectorial se concibe como la constitución de ámbitos solidarios de participación entre dos o más sectores en los que es posible desarrollar proyectos compartidos, alcanzar fines comunes o resolver problemas.

Cooperación y solidaridad se ven asociadas con metas compartidas comunitariamente.¹⁴ La idea es que la cooperación resulta positiva para lograr objetivos, aun cuando resulta evidente que los objetivos no siempre se alcanzarán o que no se encontrarán claramente del lado del interés público; por ello, muchas veces los fines y los medios son cuestionados. Desde esta óptica, consideramos que el Estado y las organizaciones de la sociedad civil establecen relaciones para lograr fines de interés público, y en este sentido se interpreta como positiva la cooperación, aun cuando no se toman en cuenta las dimensiones del éxito ni los efectos negativos o no intencionales de las acciones emprendidas.

El espectro de las relaciones cooperativas es complejo, extenso y variable, dependiendo del tipo de organizaciones, la naturaleza de sus actividades, los recursos y beneficios que se pongan en juego y el nivel de la intervención de los actores, por lo que sin pretender abarcar ese universo, nuestra argumentación se construye con una visión sectorial de las relaciones cooperativas.¹⁵ De este presupuesto

¹⁴ El concepto de *solidaridad* tiene significados múltiples, referidos a los diferentes campos en que es utilizado. Aquí se emplea en el sentido de la relación que se establece entre las personas para incorporarse a causas o proyectos que se consideran socialmente valiosos; se le percibe ligado al interés común, en el que el bienestar individual tiene lazos de interdependencia con el bienestar del grupo (Zamorano, 1998).

¹⁵ Con el fin de circunscribir la exploración a las organizaciones de la sociedad civil asociadas a las políticas de bienestar, distinguimos las relaciones entre el gobierno y las organizaciones de la sociedad civil de las relaciones establecidas con las organizaciones

se desprende que la cooperación existe cuando, habiendo fines libremente articulados y compartidos, los sectores participan activamente en el espacio público para su consecución, siendo deseable que se establezcan las condiciones para proyectos de largo plazo vinculados a los proyectos nacionales de desarrollo.

En la generación del bienestar, la participación de las organizaciones civiles se ha posicionado como un componente importante en los procesos económicos y en las políticas públicas. En una perspectiva más amplia, la intervención de las organizaciones de la sociedad civil se vuelve importante en las responsabilidades para asegurar bienestar, y es posible considerar así que la cooperación puede ser elegida como la opción preferida por la mayoría de los individuos que integran los grupos organizados y ser percibida como acción colectiva.

La cooperación, como la base de la constitución de esos espacios interactivos, se concreta en el establecimiento de acuerdos beneficiosos para los que cooperan y como parte de lo que pueden ser los proyectos, nacionales o regionales, para enfrentar riesgos sociales. Desde estos ángulos, la cooperación se articula como un nodo de convergencia de intereses, relaciones y circunstancias que propician el flujo de recursos que sustentan los proyectos colectivos promotores de mayor bienestar, y en este sentido se justifica el análisis de las alianzas y los consensos que la han hecho posible.

El contexto de la cooperación

Si bien es posible identificar relaciones cooperativas entre gobernantes y ciudadanos en todas las etapas de la historia de nuestro país, las relaciones entre los ámbitos formalmente constituidos del Estado y la sociedad civil comenzaron a plantearse en México a partir de las distinciones entre las esferas civil y religiosa que estableció el Estado

denominadas cooperativas, constituidas por grupos obreros y campesinos que reciben apoyos del gobierno; las que implican la propiedad colectiva de los recursos naturales, de las ganancias que se generan por su trabajo o de los medios de producción con los que laboran. Esta distinción resulta importante en México, donde la figura jurídica “sociedades cooperativas” identifica a organizaciones colectivas constituidas para formar empresas productivas y promover a sus trabajadores (Inostroza, 1989: 115).

liberal mexicano.¹⁶ Particularmente, las relaciones entre el Estado y la esfera civil se enmarcan en la aceptación de los principios de igualdad de los ciudadanos y la preservación de las libertades individuales, que alentaron la existencia de una esfera distinta, independiente o contrapuesta, al poder del Estado.

A partir de numerosos testimonios recogidos en actas constitutivas y reglamentos asociativos, destacan como principios fundacionales de las relaciones cooperativas la aceptación gradual de la igualdad legal y política de los ciudadanos —que se extendió en el país durante la segunda mitad del siglo XIX— y el respeto que enarbolaron los liberales de ese periodo hacia las libertades individuales. La generalización de los principios de igualdad contribuyó a sembrar las ideas de que el bienestar de los mexicanos no podía quedar librado a los esfuerzos de la caridad, por lo que debía constituirse en una responsabilidad del Estado y la sociedad. A su vez, la convicción sobre las libertades individuales ayudó a establecer límites que separaban el ejercicio de los derechos privados de las responsabilidades públicas. En las relaciones con su entorno, las asociaciones pusieron de relieve la importancia de que la sociedad asumiera valores más igualitarios y generaron una combinación de ideas y modelos de atención que destacaron la importancia de la autogestión y la organización colectiva (Bastian, 1988; Guadarrama, 2007).

La participación civil en el espacio público quedó formalmente constituida mediante el establecimiento de la figura jurídica de *asociación civil* en 1928, que formalizó el derecho de los ciudadanos a organizarse fuera de la vigilancia del Estado. En esta distinción de la esfera mercantil se reconoció la constitución legítima de organizaciones para fines no lucrativos. Como señala Fernando Pliego (2003), la introducción de esta figura al Código Civil para el Distrito y Territorios Federales en Materia Común y para toda la República

¹⁶ Diversos estudios colocan a las asociaciones libremente constituidas como parte de la configuración social más amplia de personas autónomas asociadas al liberalismo y a la emergencia de los Estados modernos. Se considera, por ejemplo, que no es válido hablar de asociaciones cuando nos referimos a agrupamientos de sujetos sin derechos sobre su adscripción (Martín, 2010). En este análisis, la periodización del ciclo cooperativo se apoya en la percepción de la borrosa distinción entre los ámbitos público y privado prevaleciente en el periodo colonial, cuando el poder religioso se extendía a espacios e interacciones que actualmente se consideran privados, libres y parte de la esfera civil.

en Materia Federal, multiplicada después en los códigos civiles de todas las entidades federativas, constituyó una innovación cuya explicación se encuentra en el impulso ideológico y político creado por el movimiento revolucionario (Pliego, 2003: 213). El carácter singular e innovador del código de 1928 estuvo en que reconocía como personas morales a formas asociativas que no habían sido contempladas con anterioridad, como las sociedades cooperativas y mutualistas, las organizaciones sindicales y de profesionales y las que se propusieran fines políticos, científicos, artísticos, de recreo o cualquiera otro, siempre que no estuvieran prohibidas por la ley. Pero la diferencia estribaba fundamentalmente en que definía una identidad jurídica para las asociaciones civiles al otorgarles derechos y obligaciones específicas.

En el citado estudio se destaca la trascendencia de esta figura, que refiere a formas asociativas para la realización de un bien común que no tenga un carácter preponderantemente económico.¹⁷ Es claro, entonces, que la nueva concepción abrió un espacio distinto de relación, articulado en torno a la libre participación de los individuos en acciones para el bien común, sin otra limitante que las establecidas por la ley, lo que dejó fuera toda intervención del Estado. La importancia de esta visión sobre las asociaciones radica en que logra articular el principio de preeminencia de los derechos sociales, aportado por el pensamiento de la Revolución mexicana, con la idea liberal de la libertad de asociación de los individuos (por mediación del contrato), en la que la voluntad de los participantes es la instancia superior para la decisión (Pliego, 2003: 225-226).¹⁸

¹⁷ El código civil de 1870 reconocía principalmente las relaciones sociales entre particulares basadas en el parentesco; la única relación diferente que menciona éste es la de *asociaciones de interés particular*, que incluyen a las sociedades fundadas en un contrato con fines económicos preponderantes (Pliego, 2003: 217). El código civil de 1884 considera a las asociaciones o las corporaciones que integran motivos públicos, o públicos y privados, pero no especifica qué entiende por asociaciones o corporaciones. Asimismo, precisa sólo los derechos y las obligaciones de las sociedades civiles o mercantiles, que tienen objetivos preponderantemente económicos (Pliego, 2003: 219).

¹⁸ Entre las características identificadas por Pliego que definen la figura jurídica está la radicalización del principio constitucional del derecho de libre asociación, expresada en la forma: “Cuando varios individuos convinieren en reunirse, de manera que no sea enteramente transitoria, para realizar un fin común que no esté prohibido por la ley y que no tenga carácter preponderantemente económico, constituyen una asociación”.

Es posible que esa afortunada síntesis haya sido determinante en la vigencia de esta concepción jurídica para las formas asociativas, ya que no sólo es la más utilizada actualmente por los ciudadanos que desean organizarse en torno a propósitos comunes sino que prácticamente no ha tenido modificaciones desde 1928.

Para las relaciones cooperativas, la constitución jurídica de las asociaciones civiles significó el reconocimiento a grupos organizados que no estaban sujetos al control estatal que potencialmente podían cooperar con el gobierno. No obstante, podemos decir que durante la primera mitad del siglo XX las organizaciones civiles estuvieron insertas en un modelo de desarrollo *estado-céntrico* que no propició su organización autónoma e independiente. El sector comenzó a fortalecerse hacia finales del siglo XX, cuando comienza a ser identificado como un componente relevante de la transformación social y política del país. Aquí argumentamos que las relaciones cooperativas se sustentaron en metas comunes e intercambios positivos generadores de capital social. Una forma de capturar esas interacciones es concebirlas como arreglos institucionales que posibilitaron la mayor o menor influencia de las organizaciones de la sociedad civil en el entorno social.

Las relaciones cooperativas entre el sector de organizaciones civiles y el gobierno

Como aconteció con otros países latinoamericanos, en México se acentuaron durante las últimas décadas del siglo XX los cambios que restringieron el papel del Estado como actor dominante en la procuración del bienestar. Se manifestó, entonces, el interés del gobierno en incentivar el concurso de otros actores individuales y colectivos en las responsabilidades del sector público, que se acompañó de restricciones al gasto social y la privatización de servicios, lo cual provocó la mercantilización de los bienes sociales, con repercusiones en el activismo social y político de los grupos interesados en la democratización del país, que gradualmente fueron

haciendo evidente la vinculación establecida mediante la libre voluntad de los individuos (Pliego, 2003: 225).

ocupando la esfera pública. Al mismo tiempo, el gobierno puso en marcha estrategias de descentralización de los programas sociales hacia los estados y municipios, lo que significó la participación de nuevos actores sociales. Esto contribuyó, además de privilegiar la libertad de los mercados, a que las organizaciones civiles fueran posicionándose como un sector que podía incidir en la integración de las demandas sociales.

Rafael Reygadas señala que las modernas organizaciones civiles mexicanas nacieron en los años sesenta asociadas a movimientos sociales y populares que impulsaron la formación de redes ciudadanas que si bien no eran fuertes, les dieron visibilidad pública (Reygadas, 2004: 189). Sara Gordon relaciona su emergencia con los cambios políticos debidos a la mayor diferenciación del sistema político y marca la importancia que tuvieron en esto el debilitamiento de las relaciones corporativas y la incapacidad del gobierno para atender las demandas sociales (Gordon, 1997). Estos movimientos empujaron un reacomodo en sus relaciones con el Estado que se manifestó en el incremento del número de organizaciones, en la aparición de nuevas formas asociativas y en la conformación de dependencias y entidades públicas que tenían como propósito incorporar la participación ciudadana a los programas públicos.¹⁹ Entre los procesos que favorecieron estos reacomodos se pueden mencionar el retiro del Estado de algunas funciones, la pluralidad electoral, la aceptación de que otros actores se ocuparan de funciones antes confinadas al Estado o al mercado. Debe advertirse en los procesos un flujo de arriba abajo en donde la participación de las organizaciones es más receptora que gestora.

LAS METAS COMUNES Y LA POSICIÓN DEL ESTADO PARA LA PROCURACIÓN DEL BIENESTAR

Como ya se mencionó, desde las décadas de los sesenta y setenta ya había presencia de organizaciones civiles y colaboración con el

¹⁹ Datos del Sistema de Información sobre Organizaciones de la Sociedad Civil (SIOS), del Instituto Nacional de Desarrollo Social (Indesol) y de la Universidad Autónoma Metropolitana consignan que 51% de las organizaciones civiles presentes en el país en el año 2000 habrían sido constituidas en la década final del siglo XX (Indesol, 2002).

gobierno en programas sociales, pero no fue sino hasta la década de los ochenta cuando se registró un incremento significativo del número de organizaciones y comenzaron a situarse con una visión sectorial, ya que en algunos casos fueron conformando redes para atender, por ejemplo, la salud, los derechos humanos o el desarrollo local. Precisa Fernanda Somuano que al final de los años ochenta y principios de los noventa surgieron las primeras redes nacionales de las organizaciones de la sociedad civil, impulsadas en buena medida por la decisión del gobierno de modificar el régimen fiscal que las beneficiaba. Las disposiciones legales consideraron tratar a las organizaciones no lucrativas como empresas, lo que fue percibido como una amenaza para los proyectos filantrópicos y de desarrollo.²⁰ Podemos decir que hasta entonces las relaciones de colaboración entre el gobierno y las asociaciones estaban insertas en un esquema de beneficios fiscales como una práctica solidaria con los más necesitados, y en compensación debía ser reconocida por el gobierno. Los equilibrios de esa relación se mantuvieron hasta 1989, cuando el gobierno puso en operación reformas al marco tributario y todas las organizaciones civiles pasaron a ser contribuyentes del impuesto sobre la renta (ISR). Esas reformas (derogadas en 1993) fueron la base para que las organizaciones emprendieran la tarea de impulsar nuevos marcos normativos en su relación con el gobierno que les permitieran alcanzar una mayor autonomía y disminuir la intervención gubernamental, abriendo la puerta a relaciones cooperativas más horizontales y respetuosas. Consecuentemente, en esos años se acentuó el debate de la participación de las asociaciones civiles en los asuntos referentes al bienestar en torno a dos temas principales: la incapacidad del gobierno para atender las demandas sociales y la autonomía de las asociaciones.

²⁰ La referencia es a los cambios realizados por la Cámara de Diputados en diciembre de 1989 a la miscelánea fiscal, que consideraba a las organizaciones civiles como causantes para el impuesto sobre la renta. Hasta ese momento, las asociaciones civiles en materia fiscal estaban regidas por la fracción VI del artículo 70 de la Ley del Impuesto sobre la Renta, que las exentaba del pago de gravámenes por este concepto y el impuesto al activo, dándoles el carácter de personas morales no contribuyentes (Reygadas, 1998: 158). Rafael Reygadas y Fernanda Somuano coinciden en que esta medida fue el detonador de los procesos de articulación de las redes de organizaciones civiles (Reygadas, 1998; Somuano, 2011).

A pesar de estos desencuentros, hacia finales de los años ochenta se destacan algunos puntos de convergencia que impulsaron la multiplicación de las organizaciones y pueden ser léídos como metas comunes: la reorientación de la política social, la búsqueda de legitimidad del gobierno, la necesidad de aliviar la extensión de la vulnerabilidad y la pobreza, las demandas de democratización y mayor participación en la vida pública y los cambios en los canales de distribución de recursos para la procuración del bienestar (Méndez, 1998; Lizárraga, 2004). En esa corriente se puede notar que las metas comunes no reflejan los propósitos de un grupo particular, el Estado o las organizaciones, sino que son percibidas como consensos que hacen posible el establecimiento de compromisos entre actores que pueden coordinarse para propósitos específicos, incluso si difieren en los modos de acción o si no comparten integralmente los propósitos.

Otras facetas de la convergencia de intereses en este periodo pueden explicarse por factores exógenos, entre ellos la creciente importancia que adquirieron las organizaciones civiles en el ámbito mundial y las recomendaciones de organismos internacionales para incluir su participación en las estrategias de desarrollo y política pública. El movimiento se justifica por la transformación que en algunos países tuvieron las relaciones de poder entre los gobiernos y los ciudadanos, que permitieron la entrada a distintos actores (Mahoney y Thelen, 2007).

Algunos estudios refieren que al inicio de los años noventa se había registrado un cambio significativo en las relaciones y que las organizaciones civiles no buscaban sólo atender a los grupos vulnerables o en condiciones de pobreza ni ser únicamente intermediarias ante el Estado, sino trabajar con el gobierno en la cogestión de proyectos sociales (Somuano, 2011). Este cambio se manifestó en 1995, durante el Encuentro Nacional de Organizaciones Ciudadanas, cuando con el concurso de más de seiscientas organizaciones se elaboró una propuesta de carta de derechos ciudadanos, que incluía entre sus apartados la demanda de que las organizaciones cuyo objetivo fuera el trabajo en pro del desarrollo social contaran con un marco normativo que permitiera su reconocimiento como organización de interés público; también demandaban participar

en el diseño, la ejecución y la evaluación de las políticas públicas y exigían respeto a sus formas de organización y representación.²¹ Una forma de expresar esas transformaciones sería que las organizaciones civiles mexicanas pasaran a ser más autogestivas y desempeñar un papel importante en el impulso a las políticas públicas. Pasaron de ser un sector dependiente, restringido e influenciado por el Estado a ser independiente, plural, autogobernado y capaz de promover sus propios proyectos.

Diferentes testimonios (Reygadas, 2004) estiman que en las últimas décadas del siglo XX las relaciones entre el gobierno y las organizaciones civiles fueron ambiguas: por una parte, durante la administración de Carlos Salinas de Gortari (1988-1994) se impulsó la creación de organizaciones civiles que podían recibir apoyo oficial como parte del Programa Nacional de Solidaridad (Pronasol), pero, por otra, se consideraba que estas medidas desalentaban la colaboración de las organizaciones autónomas. En el mismo sentido, se indica que durante la administración de Ernesto Zedillo (1994-2000) hubo posiciones restrictivas para la intervención de las organizaciones civiles que tenían posturas de oposición a las políticas gubernamentales, acompañadas de cuestionamientos sobre su representatividad, cuando simultáneamente se convocaba su mayor participación en los programas sociales (Reygadas, 2004). No obstante estas ambigüedades, el comienzo de los años noventa fue una etapa de impulso a su participación que si bien no estuvo claramente marcada por la cooperación, propició el desplazamiento en las posiciones hasta entonces distantes asumidas por los sectores.

Con respecto a la posición del gobierno, se realizaron esfuerzos por abrir espacios para la participación de las organizaciones en los que se conformaron dependencias (direcciones, consejos consultivos, juntas) destinadas a fomentar los vínculos con las organizaciones de la sociedad civil y promover su intervención en proyectos sociales. Entre las estrategias desarrolladas estuvo la creación del Fondo de Coinversión Social, constituido en 1993, con el propósito expreso de promover el desarrollo de las organizaciones de la sociedad ci-

²¹ Carta de los Derechos Ciudadanos (1995). Propuesta que las organizaciones ciudadanas participantes en el encuentro nacional hacen a la sociedad mexicana.

vil de beneficio a terceros. Asimismo, desde 1995 en el Plan Nacional de Desarrollo se reconoció la importancia de la participación de los grupos civiles en las políticas públicas, puntualizando que podían ser consultores calificados tanto en su elaboración como en su instrumentación y evaluación (Canto, 2004: 5).

Una de las acciones más relevantes fue la creación del Instituto Nacional de Desarrollo Social (Indesol), en 1995, con la encomienda de fomentar las actividades de desarrollo social con la participación de las organizaciones de la sociedad civil. Ese mismo año, el Fondo de Coinversión Social pasó a ser administrado por el Indesol y en 2006 se transformó en el Programa de Coinversión Social (PCS), mediante el cual se canalizaron recursos públicos a las organizaciones que desarrollaban y/o asesoraban proyectos de bienestar comunitario destinados a fortalecer la cohesión y el capital social.²² El registro de los recursos destinados por este programa a los proyectos desarrollados por las organizaciones sociales muestra incrementos sustanciales; asimismo, se reitera en el discurso gubernamental la importancia de contar con la cooperación de las organizaciones civiles para el desarrollo nacional.²³ Las relaciones cooperativas se destacan porque el gobierno entrega financiamiento a las organizaciones para proyectos sociales, pero las organizaciones también deben invertir recursos económicos y trabajo, y otro tipo de recursos; se espera, además, que ambas partes inviten a otros actores a participar. El programa es actualmente la estrategia de política pública que distribuye fondos a más organizaciones de la sociedad civil.

Cabe anotar que si bien una parte de los vínculos cooperativos puede ser establecida como una relación directa de demanda-respuesta

²² De acuerdo con las reglas de operación, los objetivos específicos del Programa de Coinversión Social son fortalecer a los actores sociales, promover y ampliar la generación de capitales sociales y promover y defender los derechos para el desarrollo de la población objetivo, así como fortalecer las políticas públicas de desarrollo social y humano mediante la generación de conocimientos.

²³ El registro de los recursos destinados por este programa a los proyectos desarrollados por las organizaciones sociales muestra incrementos sustanciales; solamente del 2000 al 2006 el presupuesto pasó de 127.70 millones de pesos a 337.30 millones de pesos, mientras que el número de proyectos que recibieron apoyos financieros pasó de 877 a 1167; Indesol, “Información de resultados del PCS”, correspondientes a 2001, y UAM-Indesol, evaluación de resultados de coinversión social 2008 (Indesol, 2010).

a necesidades urgentes (Lizárraga, 2004), otra parte corresponde al desplazamiento de las responsabilidades del Estado ante el bienestar, y a los objetivos de la descentralización y devolución de políticas públicas, asociadas a las expectativas gubernamentales de disminución del gasto social. Tampoco debe pasar inadvertida esta coincidencia con el interés manifestado por los organismos financieros internacionales, como el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional, de impulsar la participación de las organizaciones civiles en el desarrollo y la ejecución de políticas públicas con el propósito de cambiar los equilibrios que le habían dado al Estado el papel preponderante en las responsabilidades sociales.

Este cambio es posible cuando los agentes innovadores concilian con otros actores institucionales —defensores de las reglas y las instituciones existentes— con nuevas reglas y nuevos patrones que tengan aceptación, pero depende fundamentalmente de las coaliciones que los actores sean capaces de establecer. El poder relativo de los distintos actores es de suma importancia por su capacidad de establecer una coalición para cambiar o defender los arreglos institucionales vigentes. Asimismo, se aclara que las coaliciones deben formarse entre quienes se benefician o no de las reglas prevalecientes (Mahoney y Thelen, 2007: 29). De esta forma, las relaciones cooperativas se afianzan con el incremento de las organizaciones civiles cuando éstas se identifican como un interlocutor del gobierno y pueden coaligarse para alcanzar determinadas metas sociales. En los señalamientos anteriores se advierte el fuerte conflicto que representa el hecho de que las organizaciones enarbolean valores o principios a los que otros grupos ciudadanos se resisten u oponen y se aprecia la forma en que operan las organizaciones civiles, como acertadamente lo hace notar Alberto Olvera, en un campo de conflicto cultural, donde los valores y las instituciones del orden establecido se oponen a valores nuevos y se instituyen prácticas sociales alternativas (Olvera, 2004: 40).²⁴

²⁴ De acuerdo con la observación de Olvera, los organismos civiles se expresan en una gran multitud de conflictos ubicados, la mayoría de las veces, en espacios microsociales; lo relevante, en su opinión, es la batalla político-cultural que libran para darle unidad al conjunto para reformar aspectos diversos de la vida social (Olvera, 2004: 40).

Esta discusión es útil para distinguir entre la participación de las organizaciones de la sociedad civil en proyectos sociales de las etapas previas y las relaciones cooperativas entre sectores, pues a pesar de que existen diversos conceptos y tipologías sobre la participación ciudadana, todos parten del balance que pueden ejercer los actores en la toma de decisiones en el poder, así como en la planeación y el control de los recursos. Por ello, la cooperación intersectorial fue posible cuando fue factible hablar de autonomía, así como de relaciones horizontales y más igualitarias. Entre los indicadores de los cambios en las posiciones para cooperar puede anotarse que actualmente la mayoría de los recursos para el financiamiento de las organizaciones de la sociedad civil proviene de donaciones individuales, y en segundo lugar de fondos públicos, lo que también hace visible la importancia de las relaciones cooperativas.²⁵ En el mismo sentido puede anotarse el incremento de los consejos consultivos como órganos de codecisión en las políticas públicas; estos consejos constituyen una vertiente relevante para la participación de las organizaciones civiles en la gestión gubernamental.

Un avance significativo para la colaboración con las organizaciones fue la formulación, en febrero de 2004, de la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil, que fija los términos de la cooperación entre el sector público y las organizaciones de la sociedad civil y establece su reconocimiento como organismos de interés público con derecho a recibir donativos, prerrogativas fiscales y acceso a recursos y fondos públicos. Esta legislación también integró mecanismos para registrar a las organizaciones, lo que ha permitido conocer mejor cuántas son, dónde están y cuáles son sus actividades mediante una clave de

²⁵ Datos del Informe Analítico del Índice Cívico de la Sociedad Civil de México 2010 indican que 23.38% del financiamiento de las organizaciones de la sociedad civil proviene de donantes individuales, 22% del gobierno, 21.77% de fuentes y empresas nacionales, 8.22% de la venta de servicios, 5.58% de donantes extranjeros, 4% corresponde a cuotas de afiliación y 8% a recursos no especificados; asimismo, la valoración general que hace el Índice Cívico de la subdimensión de recursos financieros y tecnológicos para las organizaciones de la sociedad civil mexicanas es relativamente alta, 65.9%, lo que puede significar una mayor autonomía de estas organizaciones (Cemefi, 2011: 35).

registro identificada como Cluni (Clave Única de Registro Federal de Organizaciones de la Sociedad Civil).²⁶

El cambio en las relaciones cooperativas se ha visto fortalecido con la modificación de distintos ordenamientos para reconocer y autorizar las acciones judiciales colectivas presentadas ante los tribunales que tengan como objetivo la defensa y protección de los derechos e intereses colectivos; las prescripciones establecen como precedente la acción colectiva para tutelar tanto el rubro de intereses colectivos como los de incidencia colectiva, reconociendo a las asociaciones civiles la capacidad legal para efectuar dichas acciones.²⁷ La trascendencia de este precepto radica no sólo en el reconocimiento de los actores colectivos, sino en la apertura para que puedan plantear sus demandas. A esto se suma la Ley de Asociaciones Público-Privadas (2012), que aunque no está orientada a la cooperación con las asociaciones civiles, sino con el sector mercantil privado, establece y regula nuevos esquemas contractuales entre instancias del sector público y el sector privado, amplía las facultades del gobierno para establecer convenios y contratos de servicios con el sector privado y desarrollar proyectos de inversión productiva, investigación aplicada e innovación tecnológica.²⁸ Se puede decir que esta legislación crea

²⁶ Las áreas de acción contempladas en dicha ley para las organizaciones civiles son de asistencia social, apoyo a la alimentación popular, cívicas, de asistencia jurídica, ayuda a grupos indígenas, promoción de la equidad de género, apoyo a personas con capacidades diferentes, cooperación para el desarrollo comunitario, defensa y promoción de los derechos humanos, promoción del deporte, servicios de salud y sanitarios, cuestiones ambientales, fomento educativo, cultural, artístico, científico y tecnológico, economía popular y protección civil (artículo 5°).

²⁷ Esto alude al decreto de reformas expedido por el Poder Ejecutivo el 30 de agosto de 2011 mediante el cual se reforman y adicionan el Código Federal de Procedimientos Civiles, el Código Civil federal, la Ley Federal de Competencia Económica, la Ley Federal de Protección al Consumidor, la Ley Orgánica del Poder Judicial de la Federación, la Ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente y la Ley de Protección y Defensa al Usuario de Servicios Financieros (*Diario Oficial de la Federación*, 2011).

²⁸ La creación de este marco jurídico permitirá formalizar los vínculos de la administración pública federal con particulares para la prestación de servicios, incluidos los que requieran construir infraestructura. Asimismo, la ley considera que los esquemas de asociación público-privada pretenden satisfacer necesidades colectivas con la participación conjunta del sector público y el sector privado, procurando una transferencia equitativa de riesgos entre uno y otro a través de mecanismos flexibles que se traduzcan en una gran variedad de modalidades, según las necesidades de cada proyecto. Puede

CUADRO 1
INTERACCIONES QUE MARCAN LAS RELACIONES COOPERATIVAS
ENTRE EL ESTADO Y LAS ORGANIZACIONES CIVILES.
SEGUNDA MITAD DEL SIGLO XX

-
- Restricción del papel del Estado como actor dominante en la procuración del bienestar.
 - Interés del gobierno y de las organizaciones civiles en incentivar el concurso de otros actores en responsabilidades públicas.
 - Restricciones al gasto social y privatización de los servicios.
 - Activismo social y político de grupos interesados en la democratización del país.
 - Fortalecimiento de las organizaciones civiles como actores y gestores públicos.
 - Fomento a las actividades de desarrollo social con participación ciudadana.
 - Acceso de las organizaciones de la sociedad civil a recursos y fondos públicos.
 - Establecimiento de un marco normativo para la participación social de los grupos organizados.
 - Recursos públicos para el bienestar procurados a través de organizaciones civiles.
 - Colaboración entre los empresarios y el Estado.
 - Surgimiento de las empresas de responsabilidad social.
 - Investigación académica sobre las organizaciones y la sociedad civil.
 - Crecimiento y diversificación de organizaciones no lucrativas.
 - Interés por legalizar la operación de las organizaciones.
 - Crítica al paternalismo y asistencialismo.
-

una nueva figura cooperativa concebida como “asociaciones público-privadas” para proyectos de prestación de servicios orientados a satisfacer necesidades colectivas. Una novedad de estos esquemas cooperativos estriba en su carácter opcional y temporal; también considera, entre las condicionantes para su establecimiento, el estudio de la rentabilidad social de los proyectos.

La dinámica de los vínculos cooperativos deja ver el importante papel del Estado para asegurar los derechos de participación de los ciudadanos en la esfera pública y la generación de bienestar, lo que significa de algún modo que los ciclos cooperativos se constriñen o amplían en función de la estructura de derechos y modalidades de provisión del bienestar del Estado mexicano.

apreciarse, entonces, en el marco normativo, el cambio en las posiciones de los sectores potencialmente cooperativos.

Adicionalmente, y tal vez en forma más relevante, se propició la colaboración entre los empresarios y el Estado. Por una parte, las estrategias se dirigían a realizar cambios para que el Estado pudiera abrir a la clase empresarial una amplia intervención en las responsabilidades públicas; por la otra, con una mirada antes inexistente desde el ámbito de los negocios, que ya no consideraba al Estado como un poder restrictivo a la iniciativa empresarial, esta colaboración se percibía como un medio para fortalecer sus actividades a través de mejores marcos regulatorios e incentivos, que se estimaba complementaria a la gestión pública para la procuración del bienestar. Como lo ha señalado Matilde Luna, durante la década de 2000 a 2010 el sector empresarial mexicano encontró un nuevo campo de acción en el espacio social mediante diferentes figuras asociativas, como fundaciones, asociaciones civiles, organismos de información y análisis, observatorios ciudadanos, acuerdos, etc., figuras que han creado una gran multiplicidad de organizaciones con participación empresarial, algunas de ellas con significativos vínculos internacionales.

No resulta tan clara la distinción entre la colaboración política y económica de los empresarios con el Estado y su intervención como sociedad civil, puesto que en este sector se conforman organizaciones que convocan a participar no solamente a los miembros del sector empresarial, sino a diversos actores civiles para lograr sus propósitos. En sus respectivos campos de acción, muchas organizaciones de este tipo han tenido un papel importante en el diseño, la implementación y el seguimiento de políticas públicas; en la elaboración de leyes, la emisión de normas y la provisión de información, la promoción de actitudes y valores en los ciudadanos y la creación de redes de acción pública tanto de carácter internacional como local (Luna, 2012). Otro campo de relaciones cooperativas entre el sector empresarial y el gobierno son los Consejos de Desarrollo Económico. En este rubro, la interacción puede traducirse en consensos sobre la política económica y en acuerdos que favorecen el desarrollo. Las organizaciones de la sociedad civil asociadas a este sector muchas veces son parte de las actividades de responsabilidad social de las empresas, por lo que no resulta sencillo establecer separaciones entre ellas. Las dimensiones de un análisis de esta naturaleza exceden ampliamente los propósitos de este estudio.

En el ámbito de la investigación académica también comenzó a manifestarse el interés por el desarrollo y las características de las organizaciones no gubernamentales y del sector no lucrativo. Una muestra de esto es la emergencia de programas e instituciones enfocadas a esos campos de estudio y el levantamiento de encuestas para registrar y caracterizar a las organizaciones civiles mexicanas. A estos análisis se agregan los estudios sobre la naturaleza de la sociedad civil y su participación en la esfera pública, y la democracia en América Latina y México, así como las aportaciones sobre el desenvolvimiento de distintos movimientos sociales y de redes de organizaciones civiles que han incidido en la democratización del país. Los pasos dados en esta dirección permitieron sumar al conocimiento de las particularidades del sector solidario sus diferencias con respecto a otros países, así como identificar e interpretar algunos determinantes de la cooperación entre este sector y el sector público.

LOS INTERCAMBIOS POSITIVOS QUE ARTICULAN LA COOPERACIÓN

Las relaciones cooperativas se enmarcan, entonces, en acuerdos de operación coordinada y en esquemas normativos que propician la gestión de recursos públicos, pero también se advierten avances en el compromiso de las organizaciones, expresados en la aceptación de esos mecanismos de coordinación, que podrían ser vistos como invasores de su autonomía. De esta forma, es posible entender la noción de intercambios positivos, que sustentan las relaciones cooperativas en las que existen intercambios de bienes materiales, pero no únicamente, sino también de bienes intangibles relacionales, generadores de capital social para el sector no lucrativo, como la aprobación y el prestigio social. La rentabilidad social de los proyectos comprende beneficios comunes y compartidos, y en esta interacción los sectores involucrados están bajo presión para corresponder a lo que se da y obtiene de la relación.

Las relaciones cooperativas no sólo son bilaterales, sino multilaterales. El Estado incide en las relaciones cooperativas principalmente de dos formas: provee seguridad e incentivos para la interacción y el intercambio entre distintos actores, creando las condiciones en las

que la cooperación es posible, y establece vínculos relacionales con las organizaciones a las que otorga incentivos y beneficios, de las que también extrae pagos y contribuciones en dinero o en prestación de servicios. En la medida que dichos actores operen dentro de reglas que garanticen transparencia, integridad y respeto, las posibilidades de cooperación se amplían (Cook, Hardin y Levi, 2005). Desde la esfera civil, la disposición de los agentes de las organizaciones sociales a participar dentro del marco normativo es fundamental.

En la reconfiguración contemporánea de las relaciones cooperativas es posible notar que en un sector de las organizaciones civiles hubo interés en especializarse en la atención a problemas específicos, desarrollar proyectos, capacitarse en el manejo de recursos públicos, participar en procesos de rendición de cuentas y obtener reconocimiento a su labor. El reposicionamiento marcó el paso de la prevalencia de las organizaciones contestatarias y hasta opositoras al gobierno a la de organizaciones autónomas que buscaban ocupar un lugar en el espacio público a partir del establecimiento de vínculos cooperativos con el Estado.

Las transformaciones mencionadas también pueden observarse en el crecimiento y la diversificación de las organizaciones. Hasta hace pocos años no se disponía de información precisa acerca del sector no lucrativo del país. Sobre el particular, algunas fuentes registran que las organizaciones de la sociedad civil se cuadruplicaron en México en poco más de una década, ya que habrían pasado de dos mil en 1995 a poco más de diez mil en 2008, y a 11 226 en 2010.²⁹ Otras fuentes (Castro, 2003; García *et al.*, 2009) amplían incluso ese crecimiento, indicando que en 2008 existían 35 mil organizaciones no lucrativas en México, de las cuales 7 080 eran donatarias autorizadas, lo que significa que estaban facultadas para recibir donativos deducibles de impuestos.³⁰ A su vez, el informe del Índice Cívico

²⁹ Información del directorio de organizaciones no lucrativas del Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi, 2010).

³⁰ De conformidad con la legislación fiscal mexicana, las instituciones registradas como “donatarias autorizadas” por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público pueden recibir donativos deducibles de impuestos y están en posibilidad de extender a los donantes los recibos correspondientes. Corroborando la interpretación que acredita el crecimiento de las organizaciones civiles en México a partir de los años noventa, datos de Consuelo Castro (2003) indican que el número de donatarias autorizadas en el país se habría multi-

de la Sociedad Civil en México (2010) estima la existencia de 20 mil a 35 mil organizaciones. Asimismo, existen datos que acreditan que 23% de las organizaciones (8 063) estaba en 2008 en condiciones de recibir recursos públicos al haber obtenido su registro oficial (Cluni) ante el Indesol.³¹ Por su parte, los censos económicos de 2009 ubican 40 089 establecimientos no lucrativos en México, que comprenden asociaciones y organizaciones civiles, instituciones de asistencia privada, fundaciones, sindicatos, clubes, colegios y universidades, entre otros (Inegi, 2011: 59). Las diferencias en la información se explican no sólo por la falta de un registro único de las asociaciones civiles, sino por la diversidad de criterios para clasificar las heterogéneas entidades que integran el sector. Se puede ver, entonces, que los datos registrados sobre el sector no lucrativo son insuficientes para ubicar el crecimiento de las asociaciones civiles dedicadas a la procuración del bienestar que pudieran ser actores potenciales en las relaciones cooperativas, pero permiten advertir el crecimiento de la participación de la sociedad civil en el espacio público.

Aunque los intercambios positivos no están marcados únicamente por la asignación de recursos públicos, las dimensiones de esta aportación sí son muy importantes para considerar la efectividad y el impacto de las organizaciones de la sociedad civil en el espacio público. En ese rubro, no es sino hasta 2011 que se cuenta con información sobre las dimensiones y el peso de las instituciones no lucrativas en el Sistema de Cuentas Nacionales. Los datos indican que, en relación con la economía nacional, las organizaciones no lucrativas privadas tienen una participación en la generación del producto interno bruto (PIB) nacional de 0.74%; adicionalmente, si se incluye el valor estimado del trabajo voluntario no remunerado, la contribución al PIB alcanzaría 0.98%; es decir, que uno de cada cien pesos de la riqueza producida en un año correspondería a las

plicado en esos años, cuando pasa de 1 426 en 1995 a 5 932 en 2002. Asimismo, se precisa que 67% de las que operaban con ese carácter en 2002 correspondían al rubro asistencial. Al examinar la tendencia incremental, Sergio García *et al.* (2009: 34) identifican que las donatarias autorizadas habrían pasado de 1 991 organizaciones facultadas para recibir donativos deducibles de impuestos en el año de 1991 a 7 080 en 2008.

³¹ Registro Estadístico del Centro Mexicano para la Filantropía, Cemefi (García *et al.*, 2009: 30).

organizaciones de la sociedad civil (Inegi, 2011: 55).³² Cabe precisar que no todas estas entidades son asociaciones civiles, ni todas están dedicadas a la procuración del bienestar, pero son parte del tercer sector y tienen presencia en el espacio público, por lo que estos datos son importantes en la visión de las potencialidades y la importancia de la cooperación, ya que está implícito que las organizaciones civiles, como parte de ese universo, obtuvieron beneficios económicos que les dieron sustentabilidad, generaron bienes, servicios y oportunidades de trabajo; además, tuvieron un impacto positivo en la sociedad y en su operación aplicaron recursos públicos y fueron copartícipes en la ejecución de la estrategias destinadas a procurar el bienestar de la población.

Un indicador más adecuado para marcar el intercambio positivo en las relaciones entre el Estado y la sociedad es el Programa de Coinversión Social, que, como ya se mencionó, canaliza los mayores recursos públicos a las organizaciones civiles.³³ Como lo señalan sus objetivos, el programa se propone contribuir a la igualdad de oportunidades mediante el fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil que ejecutan proyectos para atender necesidades de grupos sociales en situación de pobreza, exclusión, marginación, desigualdad por género o vulnerabilidad social. El programa financia actualmente alrededor de 1 605 proyectos por año en las 32 entidades federativas, con recursos que han registrado un incremento gradual desde 1993, cuando se estableció el programa.³⁴ Otros beneficios del intercambio cooperativo son estimados como capital social tanto para las organizaciones de la sociedad civil como para los beneficiarios de sus acciones. En este punto, las evaluaciones

³² El Sistema de Cuentas Nacionales define a las organizaciones sin fines de lucro como las entidades legales o sociales creadas con el propósito de producir bienes o servicios pero cuyo estatus no les permite ser una fuente de ingresos, beneficios u otras ganancias financieras para las unidades que las establecen, controlan o financian (Inegi, 2011).

³³ Se trata de un fondo social, un programa por demanda que atiende necesidades detectadas por las organizaciones de la sociedad civil. El procedimiento de asignación es otorgarles recursos para que cumplan con proyectos que ellas mismas diseñan y ejecutan (Leal, Tapia y Verduzco, 2010).

³⁴ Solamente entre 2003 y 2010 el programa pasó de tener un presupuesto de 223.2 millones de pesos a 409.4 millones de pesos (Indesol, 2010, Programa de Coinversión Social).

recientes del programa precisan que es una estrategia que fortalece institucionalmente a las organizaciones y genera beneficios para su población objetivo, al tiempo que genera capital social entre sus miembros y sus beneficiarios mediante la creación de redes con otros actores sociales, donde se intercambia información y apoyo y se fomenta cohesión social (Soloaga, 2010).³⁵

Es importante destacar que tanto el gobierno como las organizaciones de la sociedad civil tienen beneficios: el gobierno obtiene información, autoridad y capacidad de encauzar los esfuerzos de los actores civiles en acciones que generan gobernanza; las organizaciones adquieren presencia, recursos y prestigio social, y generan bienes y servicios para su población objetivo.

Otro cambio fue la diversificación de las formas asociativas, ya que a las tradicionales instituciones de asistencia privada y las organizaciones de carácter sindical y corporativo comenzaron a sumarse otras formas de participación, como las organizaciones civiles, los movimientos sociales, las cooperativas, las empresas socialmente responsables, los programas de redondeo y las fundaciones comunitarias.³⁶ A pesar de esta expansión, todavía se observa la debilidad del sector, sobre todo con respecto a su conformación en otros

³⁵ La definición de capital social en esa evaluación se refiere a los recursos sociales de una organización o institución que aumentan el bienestar de sus integrantes y beneficiarios. Como recursos sociales considera aspectos como la confianza, las normas, la reciprocidad, la solidaridad y las redes; estos elementos radican en la estructura social donde se producen los beneficios (Soloaga, 2010).

³⁶ Las cooperativas son formas asociativas solidarias que, en términos de la economía social, no tienen fines de lucro; aunque tengan actividad económica, prestan servicios a sus asociados y, por excepción, a terceros. Las cooperativas tienen escasa presencia en México, donde el cooperativismo estuvo ligado a formas corporativas vinculadas a grupos políticos mediante la figura de asociaciones cooperativas. Las empresas socialmente responsables asumen modelos de negocios que buscan integrar el crecimiento económico con el desarrollo social mediante políticas públicas orientadas a la competitividad responsable, el desarrollo sustentable y el mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad (Stolar, 2009). En México, organismos como el Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi), la Confederación Patronal de la República Mexicana (Coparmex), el Consejo Coordinador Empresarial (CCE) y la Alianza para la Responsabilidad Social Empresarial (Aliarse) promueven que las empresas asuman esos principios y otorgan distinciones a esas iniciativas. En 2005, México suscribió el Pacto Mundial de la Organización de las Naciones Unidas para fomentar una nueva cultura empresarial sustentada en principios éticos de responsabilidad social.

países. En relación con este punto, Michael Layton (2006: 170) señala que “si se comparan los datos que arrojó la Encuesta Nacional de Filantropía y Sociedad Civil (Enafi) levantada en 2005, con los datos chilenos, se observa que en Chile hay 50 organizaciones por cada 10 mil habitantes, en tanto que en México sólo se cuenta con una organización para el mismo número de habitantes y que con la excepción del Distrito Federal, ningún estado de la república llega a contar con una asociación por cada 10 000 habitantes”.

Las áreas de la vida social donde las organizaciones tienen mayor presencia, de las cuales derivan su relevancia, son, entre otras:

- Opinión sobre los asuntos públicos y el desempeño del gobierno.
- Promoción de temas, necesidades y preferencias sociales para convertirlas en prioridades de la agenda del gobierno.
- Definición de problemas políticos y/o sociales.
- Evaluación de las políticas y escrutinio del uso de los recursos públicos.
- Creación de relaciones cercanas con las comunidades y atención a problemas específicos.

El recuento de los beneficios del intercambio entre el Estado y las organizaciones de la sociedad civil no significa que las relaciones cooperativas entre los sectores sean óptimas o al menos buenas, ya que no se ha tenido la intención de evaluar la cooperación, sino advertir los puntos de convergencia que la hacen posible.

Al examinar los ciclos expansivos y restrictivos de la participación de las organizaciones en la vida social y política del país es posible identificar las dificultades que implican los regímenes legal y fiscal para las relaciones cooperativas entre el gobierno y las organizaciones de la sociedad civil debido a que las prescripciones tributarias establecen un entorno poco favorable para la promoción de una cultura de la solidaridad. Desde el gobierno, no siempre se considera que las organizaciones de la sociedad civil contribuyan a la gobernabilidad del país a través del fortalecimiento del tejido

CUADRO 2
INTERCAMBIOS POSITIVOS QUE SUSTENTAN LOS COMPROMISOS
DE ACCIÓN COLECTIVA. LA CONTRIBUCIÓN DE LAS OSC
A LAS RELACIONES COOPERATIVAS

-
- Participación de las organizaciones civiles en la planeación y el desarrollo de las políticas públicas. Permite ejercer las estrategias de política pública con beneficios focalizados en grupos seleccionados, redistribuir recursos e incidir en la toma de decisiones.
 - Promoción de temas, necesidades y preferencias sociales para convertirlas en prioridades de la agenda del gobierno.
 - Generación de oportunidades de empleo remunerado y aprovechamiento de trabajo voluntario no remunerado para fines de interés público.
 - Transparencia y rendición de cuentas en el sector público.
 - Escrutinio de los asuntos públicos.
 - Fortalecimiento del tejido social y promoción de la participación ciudadana en la procuración de servicios.
 - Gobernabilidad y gobernanza.
-

social, la promoción de la participación ciudadana y el otorgamiento de servicios a la población desprotegida. Además, se ha presentado un clima de desconfianza en torno a la función que cumplen estas formas asociativas (Layton, 2006). Esto significa que una de las claves para el establecimiento y la consolidación de las relaciones cooperativas estriba en un entorno favorable que propicie el flujo de recursos, no necesariamente materiales, que sustenten la acción coordinada.

En el balance final de los intercambios se advierte que hay rendimientos sociales directos e indirectos sobre el bienestar de la población y sobre las aspiraciones de gobernanza; las relaciones cooperativas benefician directamente a los agentes involucrados y repercuten en el espacio y el interés público. Este breve recorrido sobre el desarrollo de las relaciones cooperativas entre el Estado y las organizaciones civiles en México sirve para fijar algunos indicadores de los problemas y desafíos que afectan a nuestro país en términos de incentivos y obstáculos para la cooperación intersectorial. El punto de partida es la existencia de una sociedad desigual en donde los recursos para la procuración del bienestar son escasos.

CUADRO 3

INTERCAMBIOS POSITIVOS QUE SUSTENTAN LOS COMPROMISOS DE ACCIÓN
COLECTIVA. BENEFICIOS PARA LAS OSC

-
- Gobernabilidad y gobernanza.
 - Registro de las asociaciones no lucrativas que funcionan en el país.
 - Diversificación de las formas asociativas.
 - Beneficios en subsidios, donativos y exenciones fiscales.
 - Coparticipación en la ejecución de políticas públicas.
 - Financiamiento en proyectos de interés para las organizaciones.
 - Las organizaciones filantrópicas pasan de ser donatarias a invertir en empresas.
 - Oportunidades de empleo y autoempleo para sus integrantes.
 - Influencia en su entorno social.
 - Recursos y bienes para sus objetivos sociales
 - Capital social para la gestión de las organizaciones.
 - Apoyo al mantenimiento y continuidad de las organizaciones.
 - Reconocimiento y prestigio social.
-

*Obstáculos e incentivos para la cooperación entre el Estado
y las organizaciones civiles*

Si miramos de cerca los obstáculos que encuentran los esfuerzos cooperativos, se aprecia, en primer lugar, una percepción distinta entre los sectores sobre lo que significa la cooperación, y, en segundo lugar, el escaso reconocimiento que el Estado le ha dado al sector solidario como actor social y político. Esto motiva que desde el gobierno se promueva que el sector asociativo se ocupe de las áreas menores que no puede atender el sector público, sin reconocerle capacidades para actuar en proyectos de desarrollo de mayor envergadura.³⁷ Una posible explicación a esto puede encontrarse en la permanencia de relaciones clientelares y corporativas entre el Estado y los sectores civiles que no han propiciado el establecimiento de vínculos con las organizaciones que tienen mayores capacidades de autonomía, lo que impide que se emprendan proyectos mayores. Así, el Estado canaliza recursos a organizaciones que aprueban sus estrategias. En este punto debe tenerse en cuenta la tensión entre cooperación y corporativismo, ya que los límites y las distinciones entre ambos

³⁷ La percepción negativa que asume el Estado sobre la cooperación se refleja en los documentos que integran el marco normativo para el funcionamiento de las asociaciones y en los mecanismos de control.

son difusos. En este sentido, las capacidades de autogobierno de las organizaciones resultan fundamentales.³⁸

Otra dificultad radica en la falta de acuerdos compartidos sobre lo que debería hacerse para atender los problemas sociales o impulsar el desarrollo. La expresión *desarrollo* adquiere connotaciones distintas entre los múltiples actores vinculados a las políticas públicas, pues mientras para algunos significa crecimiento económico, otros advierten la necesidad de ampliar las capacidades productivas y algunos más de elevar los índices de desarrollo humano y ampliar las libertades y capacidades. Por una parte, estas concepciones distintas, según sean enarboladas por grupos o sectores, pueden traducirse en esfuerzos divergentes; por otra, se aprecia la ausencia de un marco normativo que permita integrar la intervención de la sociedad civil.

En el mismo sentido, la imagen extendida en la opinión pública que presenta a las organizaciones civiles como un campo de conflicto de intereses donde es imposible que existan consensos, valores comunes y confianza, rasgo que dificulta la acción colectiva y afecta la capacidad de convocatoria en torno a proyectos promovidos por los grupos civiles, se considera una barrera para establecer lazos cooperativos.³⁹ La percepción negativa se extiende a la dimensión del impacto de las organizaciones sobre los problemas sociales y las políticas públicas. En este punto, el Informe Analítico del Índice Cívico de la Sociedad Civil para México en 2010 muestra que actores externos e internos consideran que la sociedad civil no incide sustantivamente en el contexto social mexicano (Cemefi, 2011: 48). Cabe hacer notar que esta percepción tiene sustento en

³⁸ Entre estas capacidades se encuentra el contar con órganos de gobierno independientes de las instancias que les dan financiamiento y tener la posibilidad de tomar decisiones que vayan más allá de los intereses de cualquier actor ajeno a la organización. El ejercicio de la autonomía implica, asimismo, la posibilidad de contar con recursos para enfrentar las presiones de la comercialización de los servicios que prestan y el uso clientelar y político de sus actividades por los actores políticos.

³⁹ Entre los aspectos que inciden en la desconfianza resalta la diversidad cultural del país, así como las diferentes interpretaciones que surgen de los valores promovidos por las organizaciones de la sociedad civil. También son relevantes las insuficiencias en la rendición de cuentas y la percepción, aun dentro de las propias organizaciones de la sociedad civil, sobre la frecuente existencia de casos de corrupción en ellas (Cemefi, 2011: 41).

los problemas reales que han afectado el desempeño del sector, que tendrían que resolverse con procesos claros de rendición de cuentas. Otra explicación sería la falta de visibilidad de las acciones de las organizaciones de la sociedad civil.

En las reflexiones para perfilar el origen y la magnitud de estos obstáculos identificamos que el principal problema en las relaciones de cooperación es la autonomía de los sectores. Una reiterada demanda de los grupos civiles ha sido mantenerse ajenos a presiones coercitivas que impongan directrices a su actuar o que incidan en el control de sus intervenciones. De esta manera, una buena parte del debate sobre las posibilidades de cooperación se centra en si los ámbitos de actuación de los sectores deben mantenerse separados, ya que la penetración de uno en otro se percibe más como una invasión o un ejercicio de dominio que como una colaboración. Este escenario deja ver que la cooperación sólo podría darse si las esferas de competencia y regulación se mantienen separadas y si los proyectos cooperativos son temporales y responden a metas concretas. Finalmente, destaca en nuestro análisis que el gran obstáculo para la cooperación ha sido —y seguirá siendo— la desconfianza, que se alimenta de la ausencia de marcos institucionales generadores de certidumbre.

Del lado de los incentivos, uno de los mayores retos está en crear dispositivos de política pública que impulsen la vinculación intersectorial, como la constitución, en primer lugar, de un marco normativo, hasta hoy inexistente, que la haga posible. Al respecto, algunos resultados de investigación demuestran que la existencia de normas claras es fundamental para lograr una mayor cooperación y también para resolver muchos de los problemas que plantea la acción colectiva (Ostrom y Ahn, 2003). Las normas como facilitadoras de la confianza también son fundamentales en las relaciones de cooperación que suponen las acciones altruistas y no lucrativas.

Entre los incentivos más importantes para establecer lazos de cooperación están los beneficios económicos y sociales que pueden obtenerse, en particular los ahorros al proporcionar servicios y prestaciones sociales. También se considera que existen costos y riesgos potenciales en la cooperación, por lo que el incentivo radica en que los costos sean menores a los beneficios de los proyectos.

En la estimación de estos beneficios resulta indispensable que el gobierno y la sociedad reconozcan, apoyen y hagan explícita la contribución del sector social; asimismo, que evalúen y contabilicen los bienes relacionales y sociales que genera su intervención. Esto significa también que los beneficios sean percibidos como incentivos de gobernanza y legitimación de las intervenciones gubernamentales. Otro incentivo radica en la adquisición de conocimientos y experiencias para el diseño y la ejecución de proyectos de desarrollo por los participantes como activos que condensan un capital social y como inversión redituable para su desempeño profesional y para la obtención de legitimidad, liderazgo, prestigio y reconocimiento social. La pertenencia a redes cooperativas y organizaciones con mayor influencia social y los vínculos con organismos que apoyan la cooperación son otro incentivo para ampliar la capacitación y la transferencia de experiencias exitosas.

Así, es posible concluir que las fuerzas que mueven la expansión o la constricción del sector no lucrativo y, en consecuencia, la mayor cooperación, no provienen solamente de este sector, sino de las estrategias del Estado para alcanzar su propia legitimidad, cumplir con sus funciones y resolver los problemas. De esta forma, al proveer o no un marco de derecho y certidumbre el Estado facilita u obstaculiza la cooperación, al tiempo que abre o cierra las posibilidades para que el mercado responda mejor a las necesidades sociales. En consecuencia, si bien es cierto que el mejor desempeño de las organizaciones tiene que ver con el fortalecimiento de sus estructuras, algunos de sus sustentos clave dependen de los incentivos que aporten la sociedad y el gobierno tanto para los operadores gubernamentales como para las organizaciones.

La discusión sobre las barreras y los incentivos para la cooperación es muy importante para analizar de los problemas que afectan el desarrollo en Latinoamérica, donde la sociedad civil ha dado una lucha permanente por preservar su autonomía, buscado mantener formas organizacionales que le permitan decidir sobre sus propios asuntos, pero también se ve restringida por sus limitadas capacidades financieras, además de la gran heterogeneidad en sus capacidades de organización y movilización.

REFLEXIONES FINALES

Como resultado del perfil trazado para las relaciones cooperativas entre el Estado y las organizaciones civiles en México, se observa que en las últimas décadas ha cambiado la forma en que se insertan los grupos civiles en la sociedad, y en consecuencia la forma de participar en los procesos políticos; esto ha condicionado la amplitud y la forma de establecer sus relaciones de cooperación con el Estado. Asimismo, las relaciones cooperativas pueden considerarse un componente y un resultado de los esquemas de gobernanza. No obstante, después de analizar los laberintos de la cooperación, no se puede pensar que los graves problemas que enfrentan los países como resultado de las crisis económicas puedan ser atendidos con soluciones sencillas y fraternas que inviten a la cooperación.

La discusión sobre las relaciones cooperativas, referidas en este estudio al ámbito nacional, no permite apreciar lo que sucede en los espacios locales, donde las interacciones pueden construirse, positiva o negativamente, con intensidades distintas, sobre presupuestos muy diferentes que requieren ser examinados desde otros ángulos. Asimismo, la generalización en el desarrollo de las formas cooperativas no permite ver la influencia que pudieran tener las líneas establecidas desde el gobierno nacional en los ámbitos locales para incentivar o restringir la cooperación entre los gobiernos y las organizaciones de la sociedad civil.

Entre las interrogantes que se derivan del análisis destaca, en el caso mexicano, si las relaciones cooperativas presentan una distorsión que inclina a las organizaciones de la sociedad civil a cumplir un rol de funcionalidad política más cercano a patrones corporativos y clientelares que a la autonomía de las organizaciones y su intervención corresponsable en los asuntos del interés público. Otra línea de reflexión es sobre la no-cooperación, que se ve como un campo más amplio que el aquí analizado. Destaca, asimismo, la necesidad de desarrollar estudios sobre los desencuentros marcados por situaciones en las que tanto el Estado como las organizaciones de la sociedad civil han decidido no cooperar.

En la coyuntura crítica que enfrenta nuestro país, a cada uno de los sectores le corresponde reorganizarse para que los problemas que se avizoran puedan ser resueltos. Simultáneamente, la nación debe formular proyectos de política pública que consideren el fortalecimiento y el reposicionamiento del sector solidario, en consonancia con las nuevas tendencias de gobernanza y coordinación social. En ese sentido, es posible concluir que los gobiernos no pueden por sí solos generar todo el capital social que los esfuerzos de desarrollo demandan y que las asociaciones civiles tienen el potencial para promover una ciudadanía más activa, por lo que la cooperación intersectorial puede ser una estrategia deseable.

En este camino se puede ver que sin el acceso a formas asociativas autónomas, capaces de expresar nuestras opiniones y valores, tendremos una capacidad muy limitada para cooperar o para influir en los procesos políticos. En el proceso para fortalecer estas capacidades se debe tener en cuenta que una condición indispensable para ampliar la cooperación es la comprensión de la heterogeneidad del sector asociativo. Las organizaciones civiles requieren de esquemas normativos, de vinculación y promoción diferenciados; es decir, propuestas de cooperación que establezcan marcos distintos de responsabilidades y obligaciones, las más convenientes para ellas mismas y para el interés público. Con estas referencias, la expectativa para la cooperación presenta en nuestros días un panorama difícil, por lo que se debe tener en cuenta que además de la voluntad participativa de las asociaciones deben existir fuertes incentivos para hacerla atractiva y abatir las barreras que se oponen a los esfuerzos cooperativos.

BIBLIOGRAFÍA

- ALEXANDER, Jeffrey (2006). *The Civil Sphere*. Nueva York: Oxford University Press.
- BAR-NIR, Dorit, y John Gal (2011). “Who has the power? The role of NPOs in local authorities”. *Voluntas. International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, vol. 22, núm. 1 (marzo): 1-26.
- BASTIAN, Jean-Pierre (1988). “El paradigma de 1789. Sociedades de ideas y revolución mexicana”. *Historia Mexicana*, vol. XXXVIII, núm. 1 (julio-septiembre): 79-110.
- CANTO CHAC, Manuel (2004). “La disputa teórica sobre las organizaciones civiles. Un asunto político ideológico”. En *Las organizaciones civiles mexicanas hoy*, coordinado por Jorge Cadena Roa, 49-72. México: Universidad Nacional Autónoma de México-Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades.
- CASTRO, Consuelo (2003). “El marco legal del tercer sector en México”. México: Centro Mexicano para la Filantropía (mimeo).
- COOK, Karen S., Russell Hardin y Margaret Levi (2005). *Cooperation Without Trust?* Nueva York: Russell Sage Foundation.
- DONATI, Pier Paolo (1999). *La ciudadanía societaria*. Granada: Universidad de Granada.
- ESPING-ANDERSEN, Gosta (1990). *The Three Worlds of Welfare Capitalism*. Princeton: Nueva Jersey: Princeton University Press.
- ESPING-ANDERSEN, Gosta (1999). *Social Foundations of Postindustrial Economies*. Nueva York: Oxford University Press.
- GARCÍA, Sergio, Michael D. Layton, Judith Rodríguez y Ana Paulina Rosas (2009). *Donativos privados 2006. Una aproximación a la contribución ciudadana para las causas sociales*. México: INCIDE/ Instituto Tecnológico Autónomo de México/ Alternativas y Capacidades, A.C. (mimeo).

- GORDON RAPOPORT, Sara (1997). “La cultura política de las ONG en México”. *Revista Mexicana de Sociología*, año 59, núm. 1 (enero-marzo): 53-68.
- GRASA, Rafael (2007). “Sociedad civil y Estado en la globalización”. *Revista Metapolítica*, vol. 11, núm. 56 (noviembre-diciembre): 47-52.
- GUADARRAMA SÁNCHEZ, Gloria (2007). *Tiempo, circunstancia y particularidades de la asistencia privada en el estado de México*. México: El Colegio Mexiquense.
- HESS, Charlotte (2008). “Mapping the new commons”. Ponencia presentada en *Governing Shared Resources: Connecting Local Experience to Global Challenges*, 12th Biennial Conference of the International Association for the Study the Commons, 14 al 18 de julio. Cheltenham, Inglaterra, University of Gloucestershire, pp. 1-73 (mimeo).
- INOSTROZA FERNÁNDEZ, Luis (1989). *Movimiento cooperativista internacional. Cooperativismo y sector social en México*. México: Universidad Autónoma Metropolitana Azcapotzalco-División de Ciencias Sociales y Humanidades.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y GEOGRAFÍA (2011). *Sistema de cuentas nacionales de México. Cuentas satélite de las instituciones sin fines de lucro en México, 2008*. México: Inegi.
- LAYTON, D. Michael (2006). “La generosidad en México: ¿Quién da? ¿A quién? Discusión de los resultados de la Encuesta Nacional sobre Filantropía y Sociedad Civil (Enafi)”. En *VIII Encuentro Iberoamericano del Tercer Sector en México*. México: Instituto Tecnológico Autónomo de México.
- LIZÁRRAGA, Guillermina (2004). “Organizaciones civiles y gobierno: un eslabón estratégico en la transición”. *Estudios Fronterizos*, vol. 5, núm. 10 (julio-diciembre): 51-72.
- LOPES, Helena, Ana C. Santos y Nuno Teles (2009). “The motives for cooperation in work organizations”. *Journal of Institutional Economics*, vol. 5, núm. 3 (diciembre): 315-338.

- LUNA, Matilde (2012). “Las asociaciones empresariales y el Estado panista”. En *La situación del trabajo en México, 2012, el trabajo en la crisis*, coordinado por Enrique de la Garza. México: Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa/Plaza y Valdés.
- MAHONEY, James, y Kathleen Thelen (2007). “A theory of gradual institutional change”. En *Explaining Institutional Change: Ambiguity, Agency, and Power*, ed. por James Mahoney y Kathleen Thelen. Cambridge: Cambridge University Press.
- MARTÍN SÁNCHEZ, Juan (2010). “Un paseo con las asociaciones civiles por el bosque de la representación política”. En *Nuevas perspectivas para el estudio de las asociaciones*, coordinado por Matilde Luna y Cristina Puga, 41-64. México: Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Sociales/Anthropos.
- MÉNDEZ, José Luis (1998). *Organizaciones civiles y políticas públicas en México y Centroamérica*. México: Academia Mexicana de Investigación en Políticas Públicas/Miguel Ángel Porrúa.
- OLSON, Mancur (1992). *La lógica de la acción colectiva. Bienes públicos y la teoría de grupos*. México: Limusa.
- OLVERA J., Alberto (2004). “Representaciones e ideologías de los organismos civiles en México: crítica de la selectividad y rescate del sentido de la idea de sociedad civil”. En *Las organizaciones civiles mexicanas hoy*, coordinado por Jorge Cadena Roa, 23-47. México: Universidad Nacional Autónoma de México-Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades.
- OSTROM, Elinor (1992). *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*. Cambridge: Cambridge University Press.
- OSTROM, Elinor (2009). “Beyond markets and states: Polycentric governance of complex economic systems”. Discurso en la recepción del premio Nobel, 8 de diciembre de 2009. *American Economic Review*, vol. 100, núm. 3 (junio de 2010): 641-672.

- OSTROM, Elinor, y T.K. Ahn (2003). “Una perspectiva del capital social desde las ciencias sociales: capital social y acción colectiva”. *Revista Mexicana de Sociología*, año 65, núm. 1 (enero-marzo): 155-233.
- PIERSON, Paul (2001). *The New Politics of the Welfare State*. Oxford: Oxford University Press.
- PLIEGO CARRASCO, Fernando (2003). “La contribución de la figura jurídica de asociación civil a la transición democrática en México”. En *Las reglas y los comportamientos. 25 años de reformas institucionales en México*, coordinado por Yolanda Meyenberg Leycegui y J. Mario Herrera Ramos. México: Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Sociales.
- PODER EJECUTIVO-SECRETARÍA DE GOBERNACIÓN (2011). “Decreto por el que se reforman y adicionan el Código Federal de Procedimientos Civiles, el Código Civil Federal, la Ley Federal de Competencia Económica, la Ley Federal de Protección al Consumidor, la Ley Orgánica del Poder Judicial de la Federación, la Ley General del Equilibrio Ecológico y Protección al Ambiente y la Ley de Protección y Defensa al Usuario de Servicios Financieros”. *Diario Oficial de la Federación*, 30 de agosto de 2011.
- PUTNAM, Robert D., Robert Leonardi y Raffaella Nanetti (1993). *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton: Princeton University Press.
- RAWLS, John (1995). *Liberalismo político*. México: Universidad Nacional Autónoma de México/Fondo de Cultura Económica.
- REYGADAS ROBLES GIL, Rafael (1998). *Abriendo veredas. Iniciativas públicas y sociales de las redes de organizaciones sociales*. México: Convergencia de Organismos Civiles por la Democracia.
- REYGADAS ROBLES GIL, Rafael (2004). “Formas de articulación y coordinación entre organizaciones civiles”. En *Las organizaciones civiles mexicanas hoy*, coordinado por Jorge Cadena Roa, 189-213.

México: Universidad Nacional Autónoma de México-Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades.

RÖDELL ULRICH, Günter Frakenberg, y Helmut Dubiel (1997). “El dispositivo simbólico de la democracia”. *Metapolítica*, vol. 1, núm. 4: 511-522.

ROTHSTEIN, Bo (1998). *Just Institutions Matter: The Moral and Political Logic of the Universal Welfare State*. Cambridge: Cambridge University Press.

SOMUANO VENTURA, María Fernanda (2011). *Sociedad civil organizada y democracia en México*. México: El Colegio de México.

STOLAR, Ezequiel, y Daniel Stolar, comps. (2009). *La responsabilidad social empresaria*. Buenos Aires: Valletta Ediciones.

STREECK, Wolfgang, y Philippe C. Schmitter (1982). “¿Comunidad, mercado, Estado... y asociaciones? La contribución prospectiva del gobierno de interés al orden social”. En *Neocorporativismo II. Más allá del Estado y el mercado*, coordinado por Philippe Schmitter, Wolfgang Streeck y Gerhard Lehmbbruch. México: Alianza Editorial.

ZAMORANO VILLARREAL, Claudia (1998). “La solidaridad familiar... ¿la solidaridad familiar? Algunas ideas sobre el peso de una idea”. *Estudios Sociológicos*, vol. XVI, núm. 48 (septiembre-diciembre): 711-730.

FUENTES ELECTRÓNICAS

CEMEFI (2011). “Una fotografía de la sociedad civil en México. Informe analítico del Índice Cívico de la Sociedad Civil 2010” [en línea]. Disponible en: <participacionsocial.sre.gob.mx/docs/temas_de_interes/civicus.pdf> [Consulta: 26 de agosto de 2011].

INDESOL (2002). Sistema de Información sobre Organizaciones de la Sociedad Civil (SIOS) [en línea]. Disponible en: <http://www.indesol.gob.mx/sios> [Consulta: 3 de julio de 2002].

- INDESOL (2010). “Evaluación de procesos. Programa de Coinversión Social. Informe final” [en línea]. Disponible en: <www.indesol.gob.mx/work/models/web_indesol/.../EvalProcesos.doc> [Consulta: 14 de octubre de 2010].
- LAVILLE, Jean-Louis. (2003). “A new european socioeconomic perspective”. *Review of Social Economy*, vol. LXI, núm. 3 (septiembre). Disponible en: <<http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/0034676032000115831>> [Consulta: 26 de abril de 2012].
- LEAL, Jesús, Mónica Tapia e Isabel Verduzco (2010). “La evaluación de proyectos y programas sociales. El caso del programa de coinversión social en México”. Ponencia presentada en el IX Congreso Anual de Investigación sobre el Tercer Sector en México. VII Conferencia Regional ISTR América Latina y el Caribe. Disponible en: <<http://ebookbrowse.com/ponencia-jesus-leal-monica-tapia-y-maria-verduzco-pdf-d100923469>> [Consulta: 26 de octubre de 2011].
- SOLOAGA, Ignacio, coord. (2010). Evaluación Externa 2010: Efectos del Programa de Coinversión Social en la Construcción del Capital Social. México: El Colegio de México/Instituto Nacional de Desarrollo Social/Secretaría de Desarrollo Social. Disponible en: <http://www.2006-2012.sedesol.gob.mx/es/SEDESOL/Evaluacion_Externa_2010_Efectos_de_Programa_de_Coinversion_Social_en_la_Construccion_de_Capital_Social_> [Consulta: 20 de agosto de 2011].

Recursos relacionales y acción colectiva en la ciudad de Chihuahua

CARLOS A. MARTÍNEZ Y ALEJANDRO NATAL

INTRODUCCIÓN

En este documento planteamos que cuando un entorno asociativo tiene un entramado social que conecta diferentes sistemas y asociaciones entre sí, algunos rendimientos sociales pueden fluir con mayor facilidad para beneficio del conjunto de las asociaciones. Para argumentar sobre esto, nos enfocaremos, sin pretender ser exhaustivos, al estudio de dos relaciones intersistémicas e intrasistémicas en el entorno asociativo de la ciudad de Chihuahua de los años sesenta a la fecha.

Partimos de la siguiente premisa: en la medida que las asociaciones generen un conjunto importante de interacciones entre sí, y más allá de su propio sistema, sus efectos en la producción de bienes para las mismas asociaciones serán mayores.¹ En otras palabras, la conectividad intersistémica y/o intrasistémica genera mayores oportunidades para proteger y ampliar derechos y desarrollar instrumentos que

¹ En este texto se plantea que los bienes colectivos que las asociaciones producen por su interacción no se agotan por su uso, sino que, al contrario, son útiles para producir otros bienes, posiblemente de carácter público. Para una discusión más amplia acerca de los bienes colectivos y públicos que implican a las asociaciones, véase el primer capítulo de este libro.

coadyuven a la consolidación de la democracia, así como para proponer alternativas viables a distintos problemas del desarrollo. Consideramos que algunos recursos presentes en determinados tejidos sociales, como mostraremos a lo largo del texto, reducen las posibilidades de capturar o centralizar los recursos, facilitan que las interacciones sean menos jerarquizadas —o relativamente horizontales—, generan flujos de información y oportunidades de cooperación y, por tanto, facilitan la acción colectiva. Así, la existencia de estos recursos no sólo hace posible la obtención de rendimientos socialmente esperados para las asociaciones, sino que genera sinergias importantes para construir círculos virtuosos de cooperación.

Para nuestro análisis utilizamos la teoría de dependencia de recursos (TDR), una teoría organizacional particularmente útil para el estudio de un subconjunto de organizaciones, las de la sociedad civil (OSC), como hemos mostrado en otros espacios (Natal, 2010). En este documento analizaremos un subconjunto de organizaciones más amplio que el de las organizaciones de la sociedad civil, las asociaciones de la sociedad, a las cuales, por economía, llamaremos *asociaciones*.² Sintéticamente, la teoría de dependencia de recursos plantea que todos los insumos, ya sean humanos o materiales, tangibles e intangibles, pueden ser vistos y analizados como recursos (ver Pfeffer y Salancik, 1978); que en un entorno dado ninguna asociación es capaz de generar internamente todos los recursos que le permitan realizar todas sus funciones o garantizar el logro de sus objetivos

² Entendemos *asociaciones* como organizaciones sociales que se distinguen de las organizaciones públicas y privadas; estas últimas tienen estructuras preferentemente jerarquizadas, sin el carácter de membresía libre o voluntaria que corresponde a las asociaciones (Cadena Roa y Puga, 2005). Las asociaciones, entonces, son agrupaciones de individuos que actúan de manera libre, voluntaria, colectiva y coordinada con un propósito común (Cadena Roa y Puga, 2005; Tirado, 2010; Sánchez, 2010). Este propósito puede ser un objetivo, una meta, una visión, un anhelo que incumba directamente a sus miembros o a una colectividad específica, pero que refiere siempre a necesidades surgidas ante las exigencias del entorno que sólo de manera coaligada se pueden enfrentar (Cadena, 2010). Por lo tanto, cuando hablemos de asociaciones nos referiremos a una amplia gama de agrupaciones, como clubes deportivos, organizaciones de ayuda mutua, colegios o barras profesionales, agrupaciones religiosas, de asistencia privada, defensoras de derechos humanos, protectoras del ambiente, asociaciones de vecinos, sindicales, empresariales, entre muchas otras.

y su permanencia en el tiempo; y que por ello, inevitablemente, las asociaciones tienen que establecer relaciones de intercambio con su entorno y relacionarse con otros actores para tener acceso a recursos. En este orden de ideas, es evidente que cualquier asociación enfrenta una permanente necesidad de recursos de algún tipo. Esta necesidad crece o decrece según la importancia de tal o cual recurso para el trabajo de la asociación. Sin embargo, debido a que las oportunidades y limitaciones del entorno no son constantes, no todos los recursos se pueden satisfacer permanentemente por igual y al mismo tiempo, lo que genera incertidumbre en las asociaciones. Esta incertidumbre produce tensiones en el desempeño y dificultades para predecir sus rendimientos sociales, pero sobre todo obliga a las asociaciones a garantizar el flujo de aquellos recursos que consideran estratégicos para lograr sus propósitos.

Una de las formas que tiene una asociación de reducir la incertidumbre sobre los recursos que precisa y la forma de obtenerlos son sus relaciones con otros actores sociales, ya sean asociaciones o individuos. En este orden de ideas, es de esperarse que busquen que sus redes de relaciones se fortalezcan y sus contactos o transacciones con otros actores sociales y de otros medios sistémicos se vuelvan más permanentes y confiables. En otras palabras, a las asociaciones les interesa construir o participar en un entramado social que les permita acceder a los recursos estratégicos que precisa para su desempeño. Este entramado social es el conjunto de mecanismos de vinculación, redes de solución de problemas, fórmulas y repertorios de acción colectiva, coaliciones y cadenas de interdependencia que van desarrollando en un entorno a lo largo del tiempo. En congruencia con el lenguaje de la teoría de dependencia de recursos, a los diferentes elementos de este entramado social les llamaremos recursos relacionales.

En este documento nos proponemos analizar en particular dos recursos relacionales y sus efectos en los rendimientos sociales para las asociaciones hacia un entorno favorable: *a)* los vínculos o la conectividad entre las asociaciones y los actores clave de otros medios sistémicos bajo la lógica de autonomía relativa de los actores, y *b)* las redes de interdependencia entre las asociaciones en su propio medio sistémico. Al elegir estos dos elementos no intentamos ser exhaus-

tivos ni proponer que sean los únicos que componen los recursos relacionales; serán investigaciones futuras las que permitan profundizar en el entendimiento de qué otros recursos relacionales existen y cómo contribuyen al entorno.

Para esta discusión, consideramos que la ciudad de Chihuahua tiene un entorno asociativo en donde los recursos relacionales fluyen con relativa facilidad. A nivel nacional, la distribución de las asociaciones en el estado de Chihuahua se encuentra por encima de la media;³ asimismo, la ciudad de Chihuahua es relevante por varias razones. Primero, la ciudad cuenta con un número importante de asociaciones, cerca de 450 de las 666 de la entidad.⁴ El estado de Chihuahua tiene 280 asociaciones con Cluni (Clave Única de Inscripción al Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil) y 292 son donatarias autorizadas (Cemefi, 2009); casi la totalidad están concentradas en las principales ciudades, Chihuahua y Ciudad Juárez. Segundo, la ciudad de Chihuahua tiene una diversidad asociativa muy vasta y superior a la de muchas ciudades no sólo de su tamaño sino incluso mayores. Entre los actores que difícilmente se encuentran en otras regiones destacan el Centro de Fortalecimiento para las Organizaciones de la Sociedad Civil; Ezzer, para encauzar el trabajo del voluntariado, y Confío, institución creada para promover la transparencia en el ámbito local y nacional, además de la Fundación del Empresariado Chihuahuense. Tercero, la ciudadanía local ha tenido logros recientes con ciertos efectos nacionales, como la acción de las asociaciones que promovieron mayor transparencia en los cobros que hacía la compañía de teléfonos (Telmex).

³ En Chihuahua hay 12 372 habitantes por cada asociación, por lo que se ubica por arriba de la media nacional, que se aproxima a una asociación por cada 14 371 habitantes, en Indesol, Registro Federal de Organizaciones de la Sociedad Civil, en <<http://148.245.48.10/buscadorOSC1/>> (consulta: enero de 2010). Es importante señalar que el registro considera a las asociaciones que solicitan recursos federales, cuentan con cierta institucionalización y cumplen con requisitos específicos, por lo que no todas las asociaciones del país están en este registro. Sin embargo, éste es uno de los pocos registros que permiten visualizar el espectro de las asociaciones a nivel nacional.

⁴ Véase Junta de Asistencia Privada, Chihuahua, Directorio de Organizaciones de la Sociedad Civil del Estado de Chihuahua, en <http://www.chihuahua.gob.mx/jap/Plantilla5.asp?cve_Noticia=1666&Portal=jap> (consulta: enero de 2010).

Para elaborar nuestro argumento, dividimos este documento en dos partes. En la primera, hacemos un breve recuento de cómo, desde nuestra perspectiva, se fueron construyendo estos dos recursos organizacionales en la ciudad de Chihuahua; presentamos algunos aspectos generales de las asociaciones voluntarias chihuahuenses a partir de los años sesenta y luego por el conflicto electoral de los ochenta; analizamos algunos eventos que revelan cómo la acción gubernamental y la empresarial ha sido particularmente significativa para construir recursos relacionales útiles para las asociaciones. En esta parte mostramos también cómo las redes de interdependencia entre asociaciones construyen, para la ciudad de Chihuahua, un entramado que favorece la acción colectiva. En la segunda parte de este documento discutimos cómo cada uno de estos elementos se convierte en un recurso organizativo y cómo contribuye a la construcción de un entorno asociativo favorable.

APROXIMACIÓN AL ENTORNO ASOCIATIVO EN LA CIUDAD DE CHIHUAHUA

Chihuahua es heredera de una gran tradición asociativa que data de su propia fundación. Los primeros pobladores tuvieron que hacer frente a una serie de problemas comunes, como las guerras con los pobladores indígenas, la desolación del desierto y la falta de agua, las enormes distancias y lo inhóspito del territorio, entre otros. Por esto, la inmigración a la Chihuahua novohispana que provenía de todos los estratos sociales tuvo que olvidarse de diferencias de clase y asumirse como un colectivo solidario en el que unos y otros se necesitaban para hacer frente a los problemas comunes. Más aún, la lejanía física, política y económica del centro del país obligó a los chihuahuenses a pensarse y gobernarse como una comunidad que tenía que buscar sus propias soluciones. Estos factores, que hemos discutido con mayor profundidad (Martínez, 2011; Natal y Martínez, por aparecer), han ido construyendo una identidad particular en los chihuahuenses y han marcado su manera de pensar los problemas públicos y de implementar soluciones colectivas desde lo local.

Así, las asociaciones mutualistas, los clubes, los sindicatos y las confederaciones de finales del siglo XIX y principios del XX se encontraban bien organizadas y se vincularon a grupos de estudiantes y partidos políticos locales, a diarios independientes, entre otros (Martínez, 2011). Entre otras razones, esto hizo que las organizaciones del corporativismo que siguieron a la Revolución mexicana no tuvieran una membresía o un peso político para imprimir su huella en este entorno asociativo (Martínez, 2011), por lo que el corporativismo no tenía el efecto asfixiante que ejercía en la sociedad civil del resto del país (Natal, 2010a). De este modo, un grupo importante de sindicatos y mutualidades y un sector bien organizado y con mucha experiencia de trabajo colectivo continuaron con sus tradiciones cooperativas y generaron coaliciones que no se incorporaron a las grandes confederaciones sindicales de carácter nacional, que mostraban rasgos de control y autoritarismo.

Por otro lado, los empresarios de la vieja y la nueva élite revolucionaria comenzaron a conformar un grupo regional empresarial fuerte e independiente, que rápidamente logró asociarse para defender sus intereses *vis a vis* con respecto a los del centro del país. Con esta lógica, crearon asociaciones para consolidar al sector empresarial, articularon grupos de presión y buscaron construir legitimidad social a nivel regional.⁵ De esta forma, para los años sesenta y setenta, en buena medida como resultado de la paulatina desatención del gobierno federal a diversos ámbitos de la vida pública local y a la inoperancia del sistema de relaciones corporativistas en la región, en Chihuahua se registra un notable crecimiento de asociaciones. Así, surgen asociaciones con intereses y propósitos diversos, desde organizaciones filantrópicas y asistenciales hasta clubes, entre muchas otras. La mayoría de los miembros y/o fundadores de estas asociaciones provenía de diferentes figuras asociativas ciudadanas, como las movilizaciones político-electorales, de sindicatos independientes, asociaciones campesinas o grupos eclesiales de base, entre otras. Independientemente del sector del que provinieran y/o de las

⁵ Debe destacarse que los empresarios padecieron desde épocas anteriores el aislamiento y el relegamiento de los gobiernos federales, y en ciertos momentos hasta el intento de intromisión por parte de los gobiernos en su propia organización. Esto lo hizo un sector independiente en cierta medida, políticamente hablando.

misiones de cada una de estas asociaciones, algo que ya se destacaba en la época era que en su mayoría estaban fuertemente ligadas entre sí, aprovechando los importantes recursos relacionales que el entorno asociativo había construido por décadas (Martínez, 2011).

Esto sería evidente en 1986, cuando, luego de las elecciones para gobernador que dieron como ganador a un candidato del Partido Revolucionario Institucional (PRI) impuesto por el gobierno federal, un amplio número de asociaciones decidió organizarse a pesar de sus diferencias ideológicas frente a lo que consideraron unas elecciones fraudulentas. Así, se aliaron actores tan diversos como las representaciones estatales del Partido Acción Nacional, el Movimiento Democrático Electoral, el Partido Socialista Unificado de México, el Partido Mexicano de los Trabajadores, el Partido Revolucionario de los Trabajadores, el Jurado Popular,⁶ las cámaras empresariales, los obispos del norte, las comunidades eclesiales de base, el Frente Democrático Campesino⁷ y un sinnúmero de asociaciones civiles, como el Comité de Promoción y Defensa del Voto, el Comité de Lucha Democrática, el Frente Cívico de Participación Ciudadana y organizaciones de estudiantes y vecinos, entre otras. De esta forma, Chihuahua vivía para 1987 “situaciones inéditas de *convergencia social* [un] momento de... gran *convergencia regional y local* (...) con ecos nacionales y una bandera *trasc clasista*” (Aziz, 1987: 109).⁸ Esta movilización social no fue, desde nuestro punto de vista, un “despertar cívico súbito”, sino la convergencia de experiencias organizativas previas y de fórmulas asociativas y de movilización que los chihuahuenses habían ido construyendo para resolver problemas colectivos desde épocas muy tempranas en su vida. Desde nuestra perspectiva, la efervescencia ante el fraude electoral de la segunda mitad de los años ochenta surge de una gama amplia de fórmulas

⁶ Constituido para formar juicio político a los culpables de la crisis económica y a los promotores de las políticas liberales causantes de la reducción salarial y el aumento de la pobreza.

⁷ Una de las asociaciones campesinas más destacadas en México debido a su influencia y alcance de objetivos durante la crisis económica de los ochenta y noventa. La continuidad que ha tenido hasta la fecha se debe a las importantes redes que ha construido, a la incubación de otras asociaciones y a su reconocimiento para la gestión de la promoción del bienestar en las comunidades campesinas chihuahuenses.

⁸ El subrayado es nuestro.

asociativas y esquemas organizativos que se han ido construyendo a lo largo de la historia de la región y que facilitan hasta la fecha la acción colectiva. Hoy en día, en Chihuahua existe un gran *boom* asociativo en un entorno caracterizado por un entramado social que hace más fácil que la confianza se fortalezca y la reciprocidad se replique.⁹ Como ya señalamos, algunos elementos fundamentales para explicar este entorno son la conectividad con actores de otros medios sistémicos, fundamentalmente gobierno y empresarios, y las redes de interdependencia. Esto es lo que analizaremos en los siguientes dos apartados.

Conectividad intersistémica

El papel gubernamental en el entorno de las asociaciones de Chihuahua

A la llegada del primer gobierno de alternancia a la ciudad de Chihuahua, en 1983, se comenzaron a conformar importantes espacios para la participación de las asociaciones. Esto tuvo dos causas. La primera, el nuevo gobierno panista carecía de una estructura de apoyo, por lo que un acercamiento a la sociedad civil le servía para crear vínculos no partidistas con los líderes locales y los representantes de colonias y barrios. Fue así que en un esfuerzo por sustituir una cultura política ligada al PRI se comenzaron a desarrollar como nunca antes reuniones de puertas abiertas a la ciudadanía (Rodríguez

⁹ En Chihuahua se ve a las asociaciones ciudadanas como un instrumento para atender problemas colectivos y un mecanismo de reciprocidad social. Por ejemplo, en un estudio financiado por el Centro para el Fortalecimiento de las Organizaciones de la Sociedad Civil (CFOSC) se reconoció que en 71% de las asociaciones establecidas en la ciudad el fundador estaba vinculado con la problemática por la que se había creado la asociación (Bizmark, 2009). Aunque esto no es exclusivo de Chihuahua, sí es indicativo de que en la región se piensa en formas colectivas para la resolución de problemas. Así lo refiere el coordinador de trabajo social de la asociación Cáritas de Chihuahua: “hay gente que tuvo una necesidad y de alguna manera alguien les ayudo a salir de ese problema y en agradecimiento continúan haciendo esta labor conformando una asociación, o es gente que nace con esta iniciativa. En muchos casos los fundadores de asociaciones son gente pensionada que piensa en cómo va a retribuir a la sociedad?”. Esto nos fue referido un sinnúmero de veces y parece ser un elemento que forma parte de la cultura asociativa del entorno chihuahuense.

y Ward, 1992). La segunda fue la propia presión social. La efervescencia de la participación ciudadana que había vivido el estado de Chihuahua y en particular su capital desde los años sesenta tuvo un momento climático en los ochenta. En esa época la sociedad se movilizó activamente y se organizó en varias asociaciones cívicas. Sus demandas eran por una mayor participación y por la creación de espacios para la incorporación de las asociaciones a la vida pública. Durante ese periodo la sociedad civil chihuahuense mostró no sólo un gran poder de convocatoria y capacidad de acción colectiva, sino también *expertise* y capacidad para diseñar e implementar políticas públicas. Desde entonces la presencia y capacidad de influir de las asociaciones les ha permitido ser consideradas por los gobiernos estatal y local como intermediarias en los problemas sociales y como representantes de diferentes sectores sociales, como lo señala la activista Ana María de la Rosa:

En Chihuahua los políticos ya no pueden no darte la cara; desde hace algunos años los candidatos deben tener un desayuno con las organizaciones de la sociedad civil. Tienen que formar comités con las organizaciones de la sociedad civil... [Como funcionario] ya no puedes hacer lo que se te pegue la gana porque el costo político puede ser muy alto. (...) Trabajamos juntos [con el gobierno] porque para ti [funcionario público] mi recurso es políticamente correcto, porque te puede entrar mucho dolor de cabeza, y porque en el mejor de los casos podemos trabajar juntos a favor la sociedad.¹⁰

Estas palabras ilustran la importancia que las asociaciones han adquirido en Chihuahua y el papel que han conquistado *vis a vis* frente al gobierno. Actualmente las asociaciones chihuahuenses forman parte de una serie de comités, consejos ciudadanos o redes para el diseño, puesta en marcha y evaluación de políticas públicas. Para muestra, algunos ejemplos.

En 1999, la Secretaría de Fomento Social convocó a las asociaciones para crear el Instituto Chihuahuense de la Mujer (Ichmujer). Ante la demora del ejecutivo estatal para hacer una propuesta al Congreso para designar a la titular, las asociaciones de mujeres organizaron

¹⁰ Entrevista con Ana María de la Rosa, activista social, el 3 de septiembre de 2010.

una serie de manifestaciones y campañas de información en los medios de comunicación electrónicos locales. Esto culminó en 2004, cuando se nombró a la candidata de las propias asociaciones, Luisa Camberos, de la organización Fátima (prevención y tratamiento de enfermos con VIH-Sida), como responsable del Instituto (Ramos, 2006).

Otro ejemplo es el Consejo Ciudadano de Desarrollo Social y Participación Ciudadana, conformado en 2005 y reeditado en 2010. Este Consejo funge como órgano de análisis y deliberación del ejecutivo en materia de desarrollo social y participación de las organizaciones civiles en políticas de desarrollo. El Consejo está integrado por líderes de cerca de cien asociaciones, empresariales y de derechos humanos, y se organiza en quince comisiones de trabajo, donde participan asociaciones, agencias de gobierno, académicos y ciudadanos destacados. Por ejemplo, en las distintas comisiones se encuentran asociaciones como el Instituto José David (Comisión de Personas con Discapacidad), Mujeres por México (Comisión de Mujeres), Casas de Cuidado Diario (Comisión de Niños y Niñas), Cáritas Chihuahua (Comisión de Salud), Samuel Kalisch (Comisión de Valores y Familia), Frente Democrático Campesino (Comisión Campesina), entre muchas otras.

A nivel municipal también se han creado instancias similares; por ejemplo, en la ciudad de Chihuahua, el Comité Ciudadano Municipal de Seguridad Pública. Este comité tiene como objetivo evaluar y dar seguimiento a las acciones de la Dirección de Seguridad Pública Municipal. El organismo está conformado por cincuenta asociaciones, tanto de cámaras empresariales locales como de derechos humanos y universidades. El comité es presidido por la Coparmex, delegación Chihuahua, y está organizado en siete comisiones (Loera, 2008). En cada una hay asociaciones que realizan labores de monitoreo y rendición de cuentas. Por ejemplo, en la Comisión de Atención a la Violencia Intrafamiliar, encabezada por Mujeres por México (MXM), participan las directoras de la Escuela de Trabajo Social del Estado Profesora I.T.S. Guadalupe Sánchez de Araiza, de la Escuela Libre de Psicología y de la Escuela Sigmund Freud; además, la Asociación Mexicana de Adictos en Rehabilitación, Fátima,

la Granja Hogar, el Ichmujer y el Centro de Apoyo y Prevención Sicológica (Ramos, 2006).

Por otra parte, la agencia y la labor de las asociaciones también han sido reconocidas por el gobierno mediante el establecimiento de programas de apoyo económico a las asociaciones, particularmente a aquellas que trabajan con grupos vulnerables. Como en ninguna otra parte del país, tanto el gobierno estatal como el local han promovido apoyos para el gasto operativo de las asociaciones con trámites ágiles y accesibilidad económica.¹¹ El programa de apoyo en el municipio de Chihuahua durante el periodo de gobierno del panista Carlos Borruel (2007-2010) estaba a cargo de la oficina de Atención Ciudadana y Desarrollo Social, que contaba con un presupuesto anual de cerca de un millón de pesos. Los apoyos del gobierno estatal, a cargo de la Secretaría de Fomento Social, ascendieron aproximadamente a nueve millones de pesos anuales durante el gobierno de Reyes Baeza (2004-2010) para subsidiar a alrededor de 180 asociaciones civiles dedicadas a atender grupos vulnerables. Un aspecto notable es que no obstante que el programa no contaba con mecanismos de fiscalización, muchas asociaciones signaron de manera voluntaria la Ley de Transparencia, algo inédito en el ámbito de las asociaciones en México. Esto se traduce en una mayor confianza en las asociaciones dentro y fuera del sector.

De lo anterior se desprende que las asociaciones encuentran más espacios para la participación en la ciudad de Chihuahua que en muchas otras ciudades del país en lo que se refiere a su relación con el gobierno. Si bien es cierto que estos espacios tienen un carácter político y que son inestables porque dependen del gobierno en turno y de los temas que en cada coyuntura se privilegien, es innegable que las asociaciones tanto en la capital como en el estado tienen oportunidades reales de incidir en las políticas públicas, especialmente en aquellas que las afectan. En palabras de un miembro de la Comisión de Solidaridad y Defensa de los Derechos Humanos, A.C. (Cosyddhac): “es fácil acceder a las políticas públicas, aunque

¹¹ Entrevista con Martha Graciela Ramos Carrasco, directora de Mujeres por México, Chihuahua, el 3 de noviembre de 2009.

los resultados son otra cosa, pero nos consideran (...)”.¹² Esta participación permite que las asociaciones tengan acceso a información sobre asuntos públicos a la que de otra manera sería difícil llegar, como lo señala la directora del Instituto José David: “se ha mejorado mucho [la participación en políticas públicas] porque al menos ya nos llaman, nos convocan (...). Nos invitan a los consejos... ya estando en los consejos pues ya es un poco más fácil enterarnos de los temas que se discuten”.¹³

Esta participación en las decisiones sobre asuntos públicos ha creado un efecto interesante al interior de las propias asociaciones, que buscan desarrollar cada vez más un mayor *expertise* en sus áreas de interés, en la planeación y el gobierno. Esto, a su vez, permite una mayor incidencia en la toma de decisiones, genera círculos virtuosos de participación y hace que las asociaciones ganen influencia en la vida pública. Pero las interfaces en las que florecen las asociaciones en Chihuahua no sólo se dan con el gobierno, sino también con otros actores, como los empresarios, tema que discutiremos a continuación.

El papel de los empresarios en el entorno asociativo de Chihuahua

Los empresarios son ampliamente reconocidos en Chihuahua por su colaboración con otros actores sociales para resolver problemas colectivos. Esta participación va desde las aportaciones voluntarias y la conformación de fondos sociales o asociaciones filantrópicas hasta la participación personal en deliberaciones públicas. Esto ha sucedido así, entre otras cosas, por el aislamiento que ha tenido el sector empresarial y por la persistente necesidad de involucrarse en los temas que afectan a su comunidad desde el siglo XIX (Martínez, 2011). Así, entre algunos de los muchos ejemplos que se pueden encontrar en la historia del estado podemos recordar que en 1945

¹² Entrevista con Felipe de Jesús Ruiz Becerra, miembro de la Comisión de Solidaridad y Defensa de los Derechos Humanos, el 6 de noviembre de 2009.

¹³ Entrevista con Cecilia González Russek, directora del Instituto José David, el 5 de noviembre de 2009.

los miembros del Club Rotario de la ciudad de Chihuahua, con la intención de recaudar fondos para causas sociales, montaron una obra de teatro en la que los actores eran los mismos empresarios (Martínez, 2005); en 1964, un empresario de la ciudad donó importantes recursos para la construcción del planetario de la Universidad de Chihuahua y en 1968 para la Escuela Normal —esto ocurría en los años de mayor autoritarismo, en los que el entonces gobernador, el general Giner, había decidido clausurar varias escuelas normales por motivaciones políticas (Trujillo, 2005)—; en 1979, después de enfrentar las limitaciones en la entidad para tratar el padecimiento de sordera su hijo, el empresario González Múzquiz fundó el Instituto José David, que trataba pacientes y formaba profesionales especializados. De manera similar, otros empresarios locales, junto con la población interesada, han sido piezas clave para la fundación de asociaciones como el Instituto Down de Chihuahua (1984), el Centro de Estudios para Invidentes (1995), Brenda Asociación de Esclerosis Múltiple Chihuahua (1989) y muchas otras.

De esta manera, después de una tromba que golpeó a la ciudad de Chihuahua en septiembre 1990 surgió la Fundación del Empresariado Chihuahuense (FECHAC) a iniciativa de un grupo de veinte empresarios, que decidieron fijarse desde sus asociaciones gremiales un impuesto extraordinario y permanente del dos por ciento sobre el gravamen de nóminas. Se negoció que el gobierno estatal fuera quien lo recaudara pero sin administrarlo, sino transfiriendo los recursos a la Fundación del Empresariado. Luego de apoyar a los afectados por la tromba, los empresarios decidieron seguir con este esquema de recaudación y se logró que el impuesto se aplicara a todos los empresarios de la entidad, lo que ha dado a la Fundación del Empresariado recursos financieros significativos.¹⁴ Esta fórmula de recaudación refleja la importancia del sector empresarial a nivel estatal, su capacidad de acción colectiva y sus habilidades de cabildeo y negociación con el gobierno (Martínez, 2009).

¹⁴ El sistema de recaudación de fondos que tiene la FECHAC le permite manejar más del sesenta por ciento de la suma de los activo que todas las fundaciones comunitarias mexicanas tuvieron entre 2005 y 2007 (Berger *et al.*, 2009).

Hoy en día, la Fundación es una asociación de segundo piso que auspicia procesos asociativos a los que apoya con financiamiento, *expertise* y recursos simbólicos. En la labor de la Fundación destacan dos prácticas (que sin ser las más importantes al interior sí lo son para el entorno): que las asociaciones a las que apoya se conviertan en autónomas y sustentables¹⁵ y la constitución de redes intersectoriales para la solución de problemas colectivos.¹⁶

Otro aspecto que está generando subproductos importantes para el entorno es el involucramiento de los miembros de las cámaras empresariales. Esto se da de dos maneras: mediante el mencionado fondo al que aportan todos los empresarios a través de su participación activa como consejeros en distintas asociaciones ciudadanas, así como en los nueve consejos locales de la Fundación. En estos consejos, los empresarios deciden directamente sobre la distribución de los fondos para proyectos y las líneas de acción que la Fundación debe plantearse en cada región. El carácter rotativo de los consejos hace que la participación de los empresarios sea amplia. Un aspecto notable es que este ejercicio y la enorme conectividad que se genera entre los empresarios y las asociaciones locales han motivado que muchos sean invitados, al concluir su participación en la Fundación, a formar parte de los consejos directivos de otras asociaciones y/o se vinculen personalmente con ellas, o se interesen en la atención de un problema social en particular. La coordinadora de Onéami Escuela

¹⁵ A partir de su creación, esto ha sido una preocupación al interior de la asociación. El ingeniero Samuel Kalisch, fundador y uno de los ex directores de la Fundación, mencionaba al respecto que “uno de los principales retos que afrontó la FECHAC en sus inicios fue el consolidar un nivel de institucionalidad que permitiera una consolidación paulatina. Junto con la necesidad de no generar prácticas paternalistas que fueran marcando la trayectoria de la Fundación” (citado en Loera, 2008: 87).

¹⁶ Desde su constitución legal, en 1996, la FECHAC determinó trabajar en cinco programas sociales: el Programa Interinstitucional de Atención al Indígena, el Centro de Desarrollo Alternativo Indígena, el Programa de Escuela para Padres, el Programa de Fortalecimiento de las Organizaciones de la Sociedad Civil, el Programa Estatal de Educación para la Prevención del Sida y el Programa de Valores. Cada uno de estos programas fue desincorporado de la FECHAC porque su Consejo reconoció la falta de conocimiento en los temas y porque su operación representaba un gasto considerable, pero principalmente porque había capacidad desde otros actores para producir rendimientos sociales. Para 2010, cada uno de estos programas ya tenía autonomía financiera y política; actualmente, el acercamiento de estas asociaciones desincorporadas se da de la misma manera en que otra agrupación lo hace a la Fundación.

para Padres, institución incubada en la FECHAC, lo mencionó de la siguiente manera: “los consejeros de la FECHAC se involucran en las asociaciones, algunos ellos dejaron de ser consejeros en la Fundación y dejaron la organización, pero se mantuvieron en las asociaciones”.¹⁷ De esta forma, la FECHAC es una “escuela de prácticas” que vincula a los empresarios con la vida asociativa chihuahuense. A decir de una activista chihuahuense, “la FECHAC ha relacionado muy bien a los empresarios con el... sector. Es una muy buena escuela. Lo que veo es que son gente que no sabe del problema y empieza a conocer los temas”.¹⁸

De esta forma, mediante la intervención de la FECHAC y el sistema de prácticas que se ha ido construyendo desde el empresariado se han generado modelos culturalmente aceptados sobre el papel social del empresario, como nos lo muestra el siguiente comentario de un empresario chihuahuense:

Todos mis amigos empresarios están metidos en algo, y si no con dinero, se voluntarían [sic] para obras. De un modo u otro, casi todos apoyan o están comprometidos con fundaciones u obras específicas... Yo estuve 15 años viviendo fuera, y al llegar aquí me empiezan a invitar a obras, o a formar parte de consejos. Existe una presión social para estar involucrado y si no estoy en eso tengo que involucrarme en algo, en la asociación de esto o lo otro (citado en Greaves, 2006: 24).

Como lo señala Greaves, es innegable que los empresarios de Chihuahua, a diferencia de los de otros estados, buscan el reconocimiento social y se ven obligados a colaborar con el desarrollo de sus comunidades, y no necesariamente como actores antagonicos de otros grupos sociales (Greaves, 2006). Esta percepción del empresario como alguien que debe buscar el bien social no es nueva y se observa a lo largo de la historia asociativa de la región (véase Martínez, 2011). Por ejemplo, ya en 1975 el empresario González Múzquiz promovía desde la Unión Social de Empresarios Mexicanos (USEM) que las actividades de las cámaras y las asociaciones empresariales no se

¹⁷ Entrevista con Leticia Reyes, coordinadora de Onéami Escuela para Padres, el 25 de agosto de 2008.

¹⁸ Entrevista con Ana María de la Rosa, activista social y académica del Tecnológico de Monterrey *campus* Chihuahua, el 3 de septiembre de 2010.

interesaran exclusivamente en la consecución de sus objetivos, sino que debían velar también por el “bienestar colectivo”, que al final era conveniente para el propio sector (Salas-Porras, 1992).¹⁹

Sin embargo, hay que reconocer que los empresarios, al llevar su cultura de negocios al sector social, han contribuido a desarrollar en las asociaciones ciertas habilidades y capacidades a costa de otras. Este traslado de valores de la cultura empresarial le ha permitido a una buena parte del sector asociativo tener las puertas relativamente abiertas a recursos provenientes de este medio sistémico, pero también le ha dado características particulares a las organizaciones de la sociedad civil en Chihuahua.

Es cierto que si revisáramos la actitud de los empresarios a favor de temas sociales encontraríamos que, además de un compromiso social genuino en muchos de ellos, su involucramiento es resultado de la presión de sus pares. De tal suerte que probablemente la solidaridad de los empresarios no sea de absoluta bonhomía, sino resultado del control social de un entorno donde la cooperación es un valor. En otras palabras, en buena medida la respuesta de otros medios sistémicos —como el Estado y el mercado— a los intereses de la sociedad puede responder directamente a la propia fuerza y unión del sector social, tema al que nos orientaremos en la siguiente parte de este documento.

Redes de interdependencia

Es probable que la reacción relativamente más favorable del gobierno y los empresarios para vincularse con el sector social de Chihuahua

¹⁹ En el caso de Chihuahua, los empresarios han promovido históricamente relaciones laborales más justas, lo que ha limitado la retórica corporativista. Por ejemplo, entre 1976 y 1982 la Coparmex Chihuahua desarrolló un programa denominado Solidaridad entre Empresa y Trabajadores, con el propósito de “dar buen trato a los trabajadores, repartir utilidades y crear instituciones de beneficencia” (Mizrahi, 1992: 766). En palabras de Rivière, esto ha llevado a que la relación obrero-patronal en la región se trate “menos de un compromiso de los asalariados frente a las empresas que de una relación personal entre el patrón y el empleado, que éstos desarrollan y reproducen con el objetivo de asegurar la paz social” (Rivière, 2000: 88). Sin embargo, es necesario mencionar que el sector empresarial y el sector obrero no coinciden en todo momento ni en todos los temas ni en todas las demandas sociales y estrategias de búsqueda de objetivos.

sea el resultado de un entorno asociativo en el que se tiene una altísima interrelación o conectividad entre las propias asociaciones. En nuestro trabajo de campo observamos recurrentemente la vinculación entre diversas asociaciones civiles, incluso en algunas que son divergentes en temas e intereses. Esta alta vinculación se da especialmente a través de la participación de directivos, empleados y miembros de las asociaciones en los consejos directivos de otras asociaciones y en la organización de trabajo en red, como veremos a continuación.

El hecho de que los miembros de una asociación participen en el consejo directivo de otra o sean voluntarios en una tercera asociación es una práctica común en el entorno asociativo chihuahuense. Así, algunos miembros de la asociación *A* forman parte del consejo directivo o son voluntarios en la asociación *B*, cuyos miembros participan en actividades de *C* y son miembros del consejo directivo o colaboran con *A*. Con el transcurso del tiempo, esta participación “cruzada” se ha vuelto una forma de retribuir el trabajo voluntario que se ha recibido, una forma de reciprocidad que genera una alta conectividad en el tejido asociativo. Por ejemplo, el empresario Enrique Hernández, quien no había tenido vínculo alguno con el mundo de las asociaciones, fue invitado a formar parte del consejo directivo de la FECHAC, y al concluir su periodo y participar en el Centro de Fortalecimiento a Organizaciones de la Sociedad Civil (CFOSC), se convirtió en miembro y director de la misma asociación; asimismo, ha participado como miembro de Ezzzer y colabora en varios proyectos. En las entrevistas que realizamos a diferentes asociaciones constatamos que es una persona reconocida por su prestigio social y su participación. Otro ejemplo es el de Lucha Castro, activista social que en la década de los ochenta participó en el “verano caliente”, que en los noventa fue integrante del Frente Democrático Campesino y después asesora y activista en Mujeres por México, y actualmente coordina el Centro de Derechos Humanos de las Mujeres. De esta forma, podemos encontrar diferentes casos de miembros, activistas y empresarios sociales que forman parte de un sector que se reconoce con una identidad propia.

En el entorno chihuahuense esta práctica constituye también una forma de vigilancia interna del sector, una especie de *panoptico*

asociativo que permite que todos los actores se conozcan y sean visibles, lo que produce una mayor confianza entre las organizaciones y facilita la vinculación y el acceso a recursos. En este sentido, las personas entrevistadas de Cosyddhac y MXM (asociaciones que tratan temas de derechos humanos), a pesar de que presentan algunas diferencias con las estrategias, metodologías e ideologías promovidas por la FECHAC, confían en la calidad social de los miembros de la asociación. Cecilia González, directora del Instituto José David, lo ilustra perfectamente:

No hay una cultura de descalificación entre asociaciones, como ocurre en otras ciudades del país. Yo creo que aquí todavía existe una cultura del aprecio y el respeto entre asociaciones. Esto ocurre porque estando en un lugar más chico es más fácil que la gente se conozca entre ella, que se conozca el trabajo, el impacto social (...). Generalmente nos conocemos; si me preguntas quién está en tal o cual organización, sé quien está, lo conozco por su trayectoria, porque es un empresario, porque sabes que es una persona que se preocupa por tal o cual tema; conoces quiénes son los líderes de las instituciones. Porque sí tiene ese reconocimiento social y no tiene que ver con ningún nivel social alto, sino por su trabajo en las asociaciones.²⁰

La conectividad entre los líderes y miembros de las asociaciones se ha visto reforzada en años recientes, entre otras cosas por varios proyectos que ha realizado la FECHAC, como los Encuentros de las organizaciones de la sociedad civil que se llevan a cabo cada año para reforzar vínculos, compartir experiencias y establecer un mayor aprendizaje en el sector.²¹

En el quehacer cotidiano, el contacto constante entre los miembros de las asociaciones reduce la incertidumbre al generar mayores

²⁰ Entrevista con Cecilia González Russek, directora del Instituto José David, el 5 de noviembre de 2009.

²¹ En los encuentros de las organizaciones de la sociedad civil a las que tuvimos oportunidad de asistir (al menos en 2008 y 2009) se presentaron conferencistas nacionales e internacionales. En ambos hubo ceremonias en las que el gobernador del estado inauguró el evento junto con el alcalde de la ciudad, funcionarios de desarrollo social estatal y federal, reconociendo la importancia de las asociaciones; en 2009 se contó con la presencia de Margarita Zavala. La asistencia a estos eventos es nutrida, y es evidente el contacto amistoso y los intereses comunes entre los miembros de diferentes asociaciones.

certezas sobre la cooperación de los otros, permite que el repertorio de experiencias asociativas se socialice, facilitando la adopción de fórmulas colectivamente aceptadas y/o exitosas, y crea redes de interdependencia en las que se intercambian recursos simbólicos, como la legitimidad o la reputación (ver Velázquez, 2007), sin duda uno de los aspectos más importantes de esta práctica. Todo esto contribuye a crear un entorno asociativo que tiende a la cooperación. Estas redes de interdependencia son aún más evidentes en el caso de las redes formales de las asociaciones que han sido promovidas por el CFOSC y la FECHAC.²² En 2009, el CFOSC impulsó Integración, Discapacidad y Desarrollo, Red Unidos, Construyendo Oportunidades, Red por la Infancia Chihuahuense, Red Casas Hogar por el Adulto Mayor del Estado de Chihuahua y Red de Discapacidad. Estas redes se pensaron como figuras asociativas de alianzas estratégicas.

Para la Fundación, las redes están basadas en lo que denomina programas “triple i” (integrales, interinstitucionales e intersectoriales), que se impulsan ante la incapacidad de los gobiernos, el desinterés del mercado y la imposibilidad de la sociedad civil para dar solución a las problemáticas. Para la instrumentación de estas redes se partió de la premisa de que al sumar los esfuerzos de diferentes actores sociales se generarían complementariedades, se recuperarían experiencias, se optimizaría el uso de recursos y se generaría mayor eficiencia, cobertura y mejores servicios (FECHAC, 2001). Así lo dijo su director: “Las redes es [sic] lo más importante para la FECHAC; antes de los recursos están las alianzas, porque sin las alianzas no tienes recursos”.²³

Estas redes están constituidas por asociaciones muy diversas, desde las que tratan temas de derechos humanos (como Alianza Sierra Madre), las provenientes del sector empresarial (como la FECHAC y la Fundación Llaguno), las especializadas en temas de desarrollo

²² El CFOSC, desincorporado de la FECHAC, se encarga de capacitar en diferentes áreas a las asociaciones que son parte de la institución mediante programas escolarizados en formación, fortalecimiento y medición de impacto. El CFOSC es un importante espacio para generar vínculos, conformar redes, impulsar la coordinación entre asociaciones para tratar temas de interés común, entre otras (CFOSC, 2009).

²³ Entrevista con el ingeniero Adrián Aguirre, director de la FECHAC, el 25 de agosto de 2008.

(como Alternativas de Capacitación para el Desarrollo Comunitario), las ambientalistas (como Profauna y World Wild Foundation), hasta instituciones educativas (como la Universidad Autónoma de Chihuahua y el Tecnológico de Monterrey de Chihuahua).

Un ejemplo de esto es una red que en el 2008 integraba a asociaciones como Mi Casa Centro de Rehabilitación, el Museo Interactivo Jugar, Discapacidad y Excelencia, Mujeres por México y Escuela para Padres, todas trabajando en un polígono de pobreza en la zona norte de la ciudad de Chihuahua para generar programas de mayor alcance en la reducción de la marginación.²⁴ Cabe destacar que esta red se caracteriza por la diversidad en el tipo de las asociaciones que la conforman y que esto no es una limitante; más aún, ha sido considerada una fortaleza para alcanzar rendimientos sociales definidos y acordados de manera común.

Éstos son sólo algunos ejemplos que dan cuenta de la diversidad asociativa al interior de las redes, lo que hace que cada una de ellas tenga una forma diferente, distintos intereses y metodologías de trabajo e intervención distintas. Pero lo más importante es que estas redes han permitido que asociaciones con orígenes diversos, y en algunos casos con ideologías y/o metodologías antagónicas, dialoguen y encuentren coincidencias. Más aún, en la medida que estas redes participan con otras agencias gubernamentales en la toma de decisiones impulsan una forma de coordinación social que se diferencia de los esquemas verticales y autoritarios en la toma de decisiones. En este sentido, constituyen figuras de gobernanza que ponen a todos los participantes en el mismo nivel, lo que ha permitido realizar una labor más coordinada, menos costosa y más efectiva (Mendiola y Martínez, 2009). La coordinadora del Programa Interinstitucional de Atención al Indígena (PIAI) lo mencionó de la siguiente manera:

En el PIAI todos opinan en el mismo nivel; todos los comentarios son válidos; se votan los proyectos por mayoría. También es una mesa de diálogo que les permite compartir experiencias, lo que les ha gustado. Comentan: tú, gobierno, yo, sociedad civil, tenemos proyectos similares,

²⁴ Entrevista con Leticia Reyes, coordinadora de Onéami Escuela para Padres, el 25 de agosto de 2008.

pues vamos a coordinarnos; yo con mano de obra, tú con los recursos, y así compartir experiencias.²⁵

Pero en el entorno asociativo chihuahuense las redes van más allá de las organizadas por la FECHAC o el CFOSC y son una práctica que se da tanto en la procuración de recursos como en el cabildeo. Para muestra algunos eventos, que veremos a continuación. En el 2002, el Instituto José David —que atiende discapacidades auditivas—, Casas de Cuidado Diario —encargada de atender a los hijos de madres trabajadoras— y el Centro para Estudios de Invidentes, a pesar de ser asociaciones con intereses y causas totalmente diferentes, realizaron una alianza para recaudar fondos de manera conjunta para el gasto operativo de cada una de sus organizaciones. Al proyecto lo denominaron el Trébol.²⁶ Cecilia González Russek, directora de una de las asociaciones del Trébol, mencionaba al respecto: “(...) por eso hicimos la alianza nosotros tres, porque nos encontramos en todos lados pidiendo lo mismo. Además, convivimos y nos vemos mucho”.²⁷

De la misma manera, en el 2001 un conjunto de asociaciones se organizaron con la intención de generar una mayor transparencia en las actividades del Congreso del estado.²⁸ Los participantes fueron el Frente Democrático Campesino (FDC), el Frente de Consumidores (Fedeco), la Cosyddhac, la Coordinadora Ciudadana y MXM. De estas experiencias se logró concretar la creación de la Red por la Participación Ciudadana. Su objetivo fue dar seguimiento a las decisiones tomadas tanto en el Congreso federal como en el local. Ésta fue una de las primeras asociaciones pro-rendición de cuentas del Poder Legislativo en México. La Red tuvo una importante participación en la elaboración de la Ley de Transparencia de Chihuahua (Ramos, 2006).

²⁵ Entrevista con la coordinadora del PIAI, el 24 de agosto de 2008.

²⁶ En 2003, mediante el proyecto del Trébol se reunieron 631 472.85 pesos en una campaña de cerca de tres semanas (Loera, 2008).

²⁷ Entrevista con Cecilia González Russek, directora del Instituto José David, el 5 de noviembre de 2009.

²⁸ Esto fue resultado de la afectación que habían sufrido pequeños y medianos empresarios ante la política fiscal federal. La red organizó foros y conferencias.

Un evento que muestra la actuación en red de las asociaciones en Chihuahua ocurrió cuando el gobierno del estado intentó intervenir los recursos del Fondo Social del Empresariado Chihuahuense, con lo que ponía en tela de juicio la autonomía de la FECHAC. Esto ocurrió en 2003, cuando el entonces gobernador Patricio Martínez quiso aprovechar la renovación del impuesto sobre nóminas para aumentar el número de representantes del gobierno estatal en el comité técnico del Fondo y tener un mayor control de los recursos (Loera, 2008; Mendiola y Martínez, 2009). Ante esto, las cámaras empresariales exigieron al Congreso que desistiera y casi inmediatamente un sinnúmero de asociaciones ciudadanas se organizaron en red para oponerse a las intenciones del gobierno. Entre las asociaciones que se involucraron se encontraban las asistencialistas y otras organizaciones, como Mujeres por México y el Frente Democrático, que nunca han recibido apoyos de FECHAC y que no necesariamente comulgan con sus principios pero que consideraron que esta intromisión era injusta y significaba una injerencia del gobierno en la independencia del sector (Loera, 2008).

Un ejemplo más es la red que se tejió en torno a la campaña para exigir “pago justo” a Telmex en 1994, que entre otras cosas pedía que los recibos de la compañía fueran claros y señalaran los costos de las llamadas de manera desagregada. Ésta fue una iniciativa de Mujeres por México y Graciela Ramos (MXM) que inicialmente vinculaba a unos pocos activistas: los líderes de El Barzón en Chihuahua, Lucha Castro (Centro de Derechos para la Mujer), Gabino Gómez (líder campesino), la entonces diputada local Alma Gómez y el padre Camilo Daniel (ex presidente de la Cosyddhac), entre otros (Ramos, 2006: 29). El movimiento inició con la construcción de una red amplia que reunió a clubes sociales, partidos políticos, cámaras empresariales y otras asociaciones para defender a sus propios miembros (Ramos, 2006). Cada participante se encargó de algo en las campañas, ya fueran movilizaciones, tomas de avenidas o generación de publicaciones, entre otras. Un aspecto notable fue la participación de un sinnúmero de voluntarias que asesoraban a los ciudadanos en el trámite de las demandas ante los tribunales. Como en otras ocasiones en la historia de Chihuahua, el gobernador, en ese entonces Francisco Barrio, de extracción panista, reconoció el

carácter combativo de las mujeres y les otorgó su respaldo, frente a lo que en el sector público se percibía como la desatención del gobierno federal a demandas locales (Ramos, 2006). Al final, la participación conjunta de la red de asociaciones y su perseverancia, así como la solidaridad de la sociedad chihuahuense en general, pudo generar un resultado favorable a la demanda. Ramos lo resalta:

La solidaridad de la que fue objeto nuestro movimiento, tanto la que se hizo pública durante la represión como la de aquellas personas que acudían a los plantones para llevarnos comida, café y hasta tiendas de campaña. Sólo reconociendo la ayuda desinteresada y la buena voluntad de tanta gente, que hasta el presente nos siguen manifestando su simpatía, se explica que esta campaña tan dura haya podido sostenerse durante varios años (Ramos, 2006: 32).

Luego del éxito de esta demanda en Chihuahua, el ejemplo se multiplicó en quince estados²⁹ y la compañía de teléfonos tuvo que ceder a las demandas sociales.

La capacidad de acción colectiva de las asociaciones chihuahuenses se puede apreciar también en el cabildeo que han ejercido ante medidas que perciben como desfavorables para su entorno. Por ejemplo, a diferencia de lo que sucede en otros estados, hasta la fecha no se ha aprobado la Ley de Fomento a las Organizaciones de la Sociedad Civil estatal; esto puede parecer contradictorio con lo que hasta aquí se ha mencionado, pero después de una serie de reuniones entre diferentes asociaciones y expertos en el tema se llegó a la conclusión de que su aprobación en los términos que se proponían y en los que estaba planteada la ley federal generaría un mecanismo que aumentaría el control sobre las asociaciones y una normatividad innecesaria.³⁰ Esto mismo sucedió con la Ley de Asistencia, que fue detenida porque las asociaciones argumentaron que podría implicar un mayor control por parte de la Junta de Asistencia Privada. El cabildeo que realizaron varias asociaciones fue

²⁹ Entrevista con Martha Graciela Ramos Carrasco, directora de Mujeres por México, Chihuahua, el 3 de noviembre de 2009.

³⁰ En la mayoría de las entrevistas realizadas para este trabajo se expuso que las asociaciones se rehusaron a participar en la formulación de la ley debido a las críticas a la ley federal y los múltiples reglamentos que las controlan.

intenso y entre otros instrumentos incluyó la organización de foros y diálogos entre expertos y la comisión del Congreso encargada de la revisión de la ley. El resultado fue una ley con menos control y, por tanto, con mayor aceptación de las asociaciones.³¹

Como se muestra en los párrafos anteriores, tanto las redes formales como las informales pronto se transforman en lo que hemos llamado “redes de interdependencia” (ver Natal, 2010), que se caracterizan, como lo muestra el caso chihuahuense, por una fuerte conectividad entre los actores, incluso de distintos medios sistémicos, y que en sus interacciones alojan y reproducen la confianza y la reciprocidad. Estas dos condiciones, la intensidad de las relaciones y la calidad de las mismas, permiten el surgimiento de oportunidades y formas particulares de acción colectiva.

Asimismo, la interdependencia entre las asociaciones se acentúa con la participación “cruzada” de miembros de una asociación a otra, con colaboración formal e informal y con solidaridad al interior del sector asociativo, lo que genera una sensación de que en Chihuahua el sector siente y actúa “como uno solo”. En otras palabras, en Chihuahua se ha desarrollado una identidad en el conjunto de las asociaciones civiles, que se perciben como un solo sector.

La interdependencia crea también un clima de tolerancia a ideologías o metodologías diferentes porque los directivos de una asociación participan en consejos directivos o conocen a alguien al interior de esos consejos, lo que les permite entender con mayor claridad cómo y por qué una asociación toma un curso determinado de acción. En el largo plazo, esto produce un clima de confianza, entendimiento y armonía que reduce costos de transacción y facilita la cooperación.

Con lo referido hasta aquí sobre las redes de interdependencia, es importante destacar que en Chihuahua existen básicamente dos grandes grupos de asociaciones o redes que se coordinan entre sí, que cooperan e intercambian recursos de manera más o menos consistente; éstas son las asociaciones que desarrollan tareas de asistencia y las defensoras de derechos humanos. Las primeras se

³¹ Entrevista con Miguel Gómez, coordinador de eventos especiales en Chihuahua, FECHAC, el 6 de noviembre de 2009.

han vinculado de manera importante al sector empresarial, más que las segundas. Muchas de ellas han surgido con apoyos de uno o algunos empresarios, lo que es una buena fuente de financiamiento y visibilidad institucional, pero conservan su autonomía en la toma de decisiones. Las asociaciones asistenciales han actuado de manera coordinada, respondiendo de manera solidaria cuando así ha sido requerido. El otro gran conjunto son las asociaciones defensoras de derechos humanos y las promotoras de la democracia, que han encontrado en las relaciones de interdependencia una buena fuente de recursos y la coordinación para obtener rendimientos colectivos. En general, estas asociaciones, que provienen de un pensamiento de izquierda y progresista que ha avanzado desde los años sesenta, establecen vínculos fuertes con ciertos líderes reconocidos e identificados que han participado en la conformación de diferentes asociaciones. Estos actores, a diferencia de lo que ocurre en otras latitudes, han preferido adherirse a las asociaciones y la acción directa que a los partidos políticos. Entre ambos grupos se encuentran las asociaciones que tuvieron un fuerte impulso de la Iglesia católica desde los años setenta y ochenta pero lograron rápidamente autonomía de la jerarquía eclesiásticas diseñando formas propias de acción y participación.

El hecho de que las organizaciones tengan distintos orígenes y visiones en la ciudad de Chihuahua no es un obstáculo para que haya cooperación entre ellas, o para que trasciendan sus temas y cooperen en proyectos más amplios. Como hemos tratado de ilustrar, cuando las circunstancias son apremiantes la problemática involucra a una buena parte del sector; y cuando existen coincidencias en el tema a tratar, que formen parte de las redes amplias de asociaciones no implica su desistimiento a participar o colaborar. Es decir, sucede que ciertas normas sociales pueden ser más eficaces en ciertos momentos para el conjunto del sector, así como otras lo pueden ser para las redes más próximas y cotidianas.

En esta primera parte nos hemos dedicado a dar mayor visibilidad a las prácticas de acción colectiva exitosas, sin obviar la existencia de prácticas que fracasan como efecto de la inestabilidad relativa de las relaciones con el gobierno, la falta de acuerdos entre los actores y

las tensiones entre diferentes asociaciones.³² A pesar de los fracasos en los intentos por generar redes u otras formas de conectividad para fines más o menos comunes, lo que muestran los párrafos anteriores es la propensión a utilizar los recursos relacionales existentes, reduciendo así los motivos para el desistimiento de la cooperación. Como lo menciona una mujer que participa activamente en varias asociaciones, y con una importante trayectoria en el sector, “ hay pequeñas coyunturas, se ponen las cosas enfrente y te metes en ese reto. Hay chihuahuenses que consideran que las cosas se pueden hacer; hay un nivel de bateo alto”.³³ En la segunda parte trataremos de explicar por qué llamamos recursos relacionales a las estructuras sociales o tipos de tejido social en los que estas prácticas anidan.

LOS RECURSOS RELACIONALES EN EL ENTORNO ASOCIATIVO DE CHIHUAHUA

Diversos autores han señalado que para lograr la cooperación es necesario que haya confianza y reciprocidad, particularmente importantes en la medida que quienes participan de ellas tienen mayores oportunidades de acceder a beneficios de manera constante (ver Coleman, 1988; Durston, 2003). La confianza se da a partir de un conjunto de expectativas positivas depositadas en los demás, o más específicamente, de las acciones o respuestas de los demás en contextos de interdependencia e incertidumbre (Luna y Velasco, 2005: 129). Confiar implica tener disposición a entregar o compartir el control de ciertos recursos propios a otros (una institución, un

³² Cuando se les preguntó a los entrevistados si conocían alguna asociación que hubiera desaparecido recientemente y sus causas la mayoría apuntó el caso de la Red Valores 2020, coincidiendo en las siguientes afirmaciones: al momento de constituir la, la diversidad de los participantes (cerca de cincuenta organizaciones sociales y gubernamentales) y los diferentes enfoques en el tema de valores impidieron alcanzar un acuerdo, además de la falta de visión por parte de los donantes, entre los que se incluían diferentes agencias de gobierno y empresarios, por tratarse de un tema con resultados intangibles y difícilmente evaluables a corto plazo. Todo esto, según los entrevistados, impidió que se concretara el proyecto, a pesar de respaldar por más de un año los intentos de hacer eficaz la red.

³³ Entrevista con Ana María de la Rosa, del CFOSC, el 3 de septiembre de 2010.

espacio de coordinación, una asociación o un conjunto de ellas) para alcanzar un objetivo, meta o propósito común. No obstante, confiar tiene riesgos, ya que en la medida que crece el valor de los recursos cuyo control se cede o comparte, mayor será el costo de oportunidad tanto para el que confía —ya que puede perder sus recursos— como para aquél en que se confía —pues aumenta el costo de seguir siendo confiable—. En este contexto, la producción de confianza puede ser vista como un rendimiento social que se agrega al entorno, al que añade un nivel específico de probabilidad subjetiva, con lo que un agente evalúa que otro agente o grupo de agentes realice una acción específica (Gambetta citado por Ostrom y Ahn, 2003).

Al vivir en un entorno con alta incertidumbre, las asociaciones necesitan establecer mecanismos que reduzcan el riesgo de saber en quién confiar. Para ello tienen que generar mecanismos para reducir no sólo las actuaciones y comportamientos individualistas, como señala la literatura en general (Ostrom, 2003; Grootaert, 1998, citado en Fernández, 2005), sino diseñar y organizar estructuras que permitan reducir las variables externas que pueden interferir con la cooperación. En otras palabras, construir mecanismos que les faciliten la colaboración con otros actores en su entorno inmediato.

Por otra parte, la reciprocidad es una fórmula de intercambio social, o un conjunto de ellas, que rige una buena parte de las relaciones humanas. En el entorno asociativo, la reciprocidad se da cuando una asociación es beneficiada por los recursos (humanos, materiales o intangibles) que aportan otros sabiendo que esperan ser retribuidos de manera similar en una contingencia. En otras palabras, la reciprocidad entre las asociaciones implica un contrato no formal de retribución de recursos cuya obligatoriedad está determinada generalmente por el control social, que genera expectativas socialmente aceptadas de que los otros cumplirán normas tácitas y no formales de intercambio (Ostrom, 2003). La reciprocidad, por lo tanto, limita el comportamiento y el destino que las asociaciones dan a sus recursos en un sentido normativo.

Así las cosas, cuando la confianza y la reciprocidad forman parte de un emprendimiento colectivo, los actores tienen una certidumbre alta sobre lo que pueden esperar de los otros y es muy probable

que se dé una cooperación exitosa.³⁴ Por el contrario, cuando no hay un compromiso confiable y los actores tienen motivos para no ser recíprocos (*free-rider*), tienden racionalmente a renunciar a oportunidades de cooperación y beneficio mutuo (Putnam, 1993). En general, la literatura sobre el papel de la confianza y la reciprocidad en la cooperación de un entorno dado gira alrededor de estas tesis. No obstante, mucha menos reflexión se ha construido sobre los elementos del entramado social *a través* de los cuales se reproducen y articulan tanto la confianza como la reciprocidad.

Desde nuestro punto de vista, y como intentamos mostrar en el caso de las asociaciones chihuahuenses, aunque la confianza y la reciprocidad como lógicas relacionales tienen una simbiosis con las estructuras en que se manifiestan, requieren que estas estructuras relacionales las alojen, posibiliten y reproduzcan; es decir, no pueden existir en abstracto. En este sentido, coincidimos con Coleman (2011: 386), quien ha señalado que la confianza y la reciprocidad están constituidas por estructuras sociales definidas y favorecen a quienes se encuentran en ellas. A través de distintas estructuras del entramado social, que posibilitan relaciones horizontales, se da la acción comunicativa, surgen redes y se construyen expectativas de conductas cooperativas. A estas estructuras, a través de las cuales operan la confianza y la reciprocidad, las llamamos aquí *recursos relacionales*.

Como se muestra en la sección anterior, dos estructuras relacionales son centrales en Chihuahua para que fluyan la confianza y la reciprocidad: las relaciones que se establecen con actores de otros medios sistémicos que facilitan el acceso a recursos materiales y no tangibles, que las asociaciones no podrían conseguir de otra manera, y las redes de interdependencia intrasistémica, a partir de las cuales las asociaciones han incrementado significativamente su elasticidad frente a determinados recursos, así como su capacidad de acción colectiva. Como resultado de estas dos estructuras relacionales, las asociaciones han potenciado su capacidad para establecer cursos de

³⁴ Coleman (1988) ha ilustrado que se requiere de honradez en el entorno, es decir, que las obligaciones relacionadas con la confianza y la reciprocidad contraídas con los demás sean pagadas de vuelta y sostenidas.

acción, mejorar sus sistemas de aprendizaje, generar relaciones más horizontales con actores en otros medios sistémicos y permanecer en el tiempo (Natal, 2010). Estas dos estructuras, conectividad intersistémica y redes de interdependencia, han permitido a las asociaciones chihuahuenses tener, presumiblemente, rendimientos sociales más altos que sus similares en otras partes del país.

Los recursos relacionales

Como ya señalamos para la teoría de dependencia de recursos, ninguna asociación tiene todos los recursos que necesita, sean tangibles o intangibles,³⁵ por lo que debe obtenerlos de otras asociaciones y actores del entorno, lo cual inevitablemente genera incertidumbre.

Una de las formas de reducir esta incertidumbre es construir relaciones de confianza y reciprocidad con otros actores del entorno. En este sentido, se espera que las asociaciones busquen fortalecer sus redes de relaciones y volver más permanentes y confiables sus interconexiones; en la medida que esto sucede se van generando subsistemas de interdependencia entre las asociaciones conectadas. Entonces podemos hablar de un entramado social que le permite a una asociación acceder a los recursos estratégicos que precisa para su desempeño. El entramado social es el conjunto de mecanismos de vinculación, las redes de solución a los problemas, las coaliciones y las redes de interdependencia que van desarrollando las asociaciones a lo largo del tiempo. Cuando ciertos elementos del entramado social dejan de ser “propiedad de una asociación” o un subconjunto de ellas y se encuentran a disposición de un número amplio y diverso de asociaciones, pueden considerarse bienes colectivos. A este tipo de recursos los llamamos *recursos relacionales* en este documento.

Como ya vimos en los párrafos anteriores para el entorno asociativo chihuahuense, dos tipos de recursos relacionales son destacables: la conectividad intersistémica y las redes de interdependencia. No

³⁵ Los recursos tangibles refieren a recursos financieros y materiales —como inmuebles, documentos, equipo, entre otros—, mientras los intangibles tratan de información, conocimiento, valores, legitimidad, reconocimiento social, confianza, cooperación, entre otros. Se reconoce que la naturaleza y el grado de dependencia estarán determinados por la importancia de los recursos, su abundancia relativa y la posesión de los mismos.

pretendemos decir que son los únicos recursos relacionales, ya que sin duda se podrán explorar otros muchos, pero en este caso son centrales para explicar por qué el entorno asociativo funciona como lo hace en Chihuahua.

Un aspecto de particular importancia para entender estos recursos relacionales se conforma a lo largo del tiempo. A través de interacciones continuas se van construyendo patrones de comportamiento que se refuerzan a sí mismos con las interacciones entre las asociaciones. Estos patrones se transforman en una lógica asociativa que se instala en la cultura local y define la estructura y las actividades de las asociaciones.³⁶

De la misma manera, como mostramos en la sección anterior, tanto la conectividad intersistémica como las redes de interdependencia promueven estructuras de mayor horizontalidad entre los miembros y aliados en el caso de Chihuahua, al mismo tiempo que las redes de interdependencia propician condiciones para la mutua innovación y el traslado de información y conocimiento, entre otros recursos importantes. En este sentido, las redes de interdependencia pueden observarse como estructuras articuladas mediante nodos (asociaciones y/o sus miembros) conectados por interacciones basadas en la confianza y reciprocidad (de los miembros de las asociaciones) para lograr obtener y concretar el abastecimiento de los recursos de que depende cada asociación. La relevancia de un nodo dependerá, en este caso, de la posición que ocupe en la red y de la centralidad de los recursos que pueda conseguir para su organización o para otras asociaciones. Para el caso de Chihuahua, consideramos que la constitución de las cadenas de interdependencia suele estructurarse de manera horizontal al considerar el flujo de recursos, como la confianza y la reciprocidad, de manera más o menos homogénea, lo que permite el acceso a otros recursos necesarios.

Así, tanto las cadenas de interdependencia como las relaciones interorganizacionales van generando dinámicas de retroalimentación positiva, reduciendo los costos de transacción, especialmente los de

³⁶ Desde una perspectiva organizacional, se entiende que un requerimiento para el buen funcionamiento de las asociaciones se encuentra en la percepción que éstas tengan sobre el conjunto de factores exógenos, los cuales, se reconoce, determinan sus comportamientos y estructuras (Aldrich y Pfeffer, 1976; Terreberry, 1968).

coordinación y adaptación,³⁷ facilitando por tanto la cooperación. Es entonces, como se observa en Chihuahua, que se generan círculos virtuosos de relaciones que reproducen el capital social integrador (*bonding*) y fortalecen y mantienen a lo largo del tiempo las experiencias asociativas. Esto refuerza la creencia de que los problemas tienen soluciones colectivas y producen una cultura cooperativa, entre otros valores sociales. Estos círculos virtuosos generan también más confianza y reciprocidad, que se traducen en mayor cooperación; como lo menciona Putnam: “la confianza lubrica la cooperación, a mayor nivel de confianza en la comunidad, mayor posibilidad de cooperación, y la cooperación en sí genera confianza” (Putnam, 1993: 217).

Más aún, los recursos relacionales son importantes porque preparan a las asociaciones para enfrentar un entorno adverso. En este sentido, Skocpol (1999), en su análisis de las asociaciones civiles estadounidenses, descubre que a pesar de los cambios masivos sociales, económicos y políticos ocurridos en el entorno, las dinámicas de retroalimentación positiva que se dan a través de estos recursos relacionales (como alianzas y cooperación) les permiten a las asociaciones sobrevivir, ya que crean atajos que les facilitan el acceso a otros recursos alternativos (elasticidad de recursos) con los que pueden resolver situaciones coyunturales (ver Durston, 2002; Lin, 2002). Esto les permite lograr rendimientos sociales cercanos a los que buscaban y, de manera agregada, contribuye a la construcción de un entorno más flexible o amigable. Por el contrario, la ausencia, o limitada presencia de recursos relacionales en un entorno asociativo, puede limitar la elasticidad de una asociación ante situaciones coyunturales o un entorno adverso.

³⁷ En muchos casos los recursos que requieren las asociaciones son de carácter público o pueden estar controlados por algún actor en particular; en ambos casos los mecanismos para la toma de decisiones de las asociaciones se basan en las expectativas adaptativas, es decir, lo que se espera que el otro haga o como regularmente se comporta implica la forma de actuar y el rumbo que se determine. De igual manera, las asociaciones, al momento de establecer negociaciones, intercambios e interacciones con una asociación que controla recursos —ya sea porque los produce o porque los ha adquirido del entorno—, basan sus decisiones en la experiencia adquirida, la información, las relaciones previas o las expectativas que les sugerirán cómo y hasta dónde relacionarse.

Otro factor es que los recursos relacionales pueden ayudar a las asociaciones a reducir su dependencia de un solo actor o conjunto de ellos. Esto es particularmente relevante en entornos donde un actor o un grupo de ellos concentra recursos críticos para las asociaciones. Así, cuando los recursos relacionales presentan opciones alternativas para el acceso y el uso de recursos pueden contribuir a fortalecer la autonomía relativa de las asociaciones.³⁸

De lo anterior se desprende, como se muestra en el caso chihuahuense, que en un entorno asociativo en donde existen suficientes recursos relacionales que les permiten a las asociaciones el acceso a recursos, que les facilitan la consecución de sus funciones y misiones y que les dan flexibilidad y les reducen la dependencia es altamente probable que una asociación o actor social, al evaluar sus costos, opte por actuar de manera cooperativa. Éste sería es un *entorno favorable*³⁹ para las asociaciones.

Sin duda que en un entorno de este tipo, como se puede deducir del caso reportado, pueden existir aún relaciones de dependencia cuando una asociación tiene necesidad de recursos que otras controlan. Sin embargo, como muestra el caso de Chihuahua, en un entorno favorable algunas organizaciones pueden mantener el control de ciertos recursos estratégicos (como los financieros o la legalidad) sin que existan relaciones de dominación. Esto evita, cuando existen recursos relacionales intersistémicos e intrasistémicos, la captura y el control de dichos recursos y permite que el entorno se desarrolle más bien en función de una lógica de confianza y reciprocidad (Casciaro y Piskorski, 2005).

³⁸ La autonomía tiene un carácter relativo, ya que depende de las interacciones organizacionales, pero es preferentemente técnica, es decir, ocurre para la libre toma de decisiones sin la intervención de agentes externos.

³⁹ Entendemos el entorno asociativo como la arena en donde las organizaciones buscan reducir la incertidumbre en el flujo de recursos. La incertidumbre en un entorno dependerá de la abundancia de los recursos, de la capacidad de la asociación para adquirirlos o controlarlos, ya sea mediante la competencia o la cooperación o vinculación con los actores que los poseen y/o tienen (Natal, 2010; Pfeffer y Salancik, 1976), y de la regulación y estabilidad, o no, de la que goce el entorno.

COMENTARIOS FINALES

En este documento intentamos explorar los elementos del entramado social que permiten que algunos rendimientos sociales puedan fluir más fácilmente. En particular, nos enfocamos a analizar las relaciones de las asociaciones con otros actores y con ellas mismas a partir de lo que sucede en la ciudad de Chihuahua.

En nuestro sucinto recorrido por los eventos sociales recientes más importantes en la región, encontramos evidencia de que la solidaridad social que se ha ido construyendo trasciende las esferas sistémicas; que existe una cultura de vinculación con causas sociales tanto en empresarios como en funcionarios públicos y que los actores relevantes en estos medios sistémicos son sensibles o están permeados por la importancia de la acción ciudadana. Presentamos cómo se ha hecho evidente históricamente, en el caso particular del sector empresarial, un mayor compromiso frente a los problemas públicos y una manifiesta confianza en las soluciones que surgen desde la sociedad civil. En este documento mostramos también cómo la participación de las asociaciones en espacios de gobernanza les ha dado acceso a información de manera oportuna, así como influencia en el diseño de políticas públicas y/o capacidad para incidir en los proyectos y programas. A los fuertes vínculos que encontramos entre las asociaciones, el gobierno y el sector empresarial le llamamos *relaciones intersistémicas*.

Otro elemento que analizamos fue la alta conectividad y la interdependencia en el propio sector de las asociaciones. Revisamos cómo participan los miembros de una asociación en otras asociaciones, lo que ha generado un clima de diálogo, entendimiento y cohesión significativo. A las redes de interdependencia que encontramos entre las propias asociaciones les llamamos relaciones intrasistémicas.

A estos dos elementos, las relaciones intersistémicas e intrasistémicas, los llamamos *recursos relacionales*, siguiendo la terminología de la teoría de dependencia de recursos. Como argumentamos, estos recursos son centrales para la conformación del entorno asociativo, ya que en ellos se hospedan, reproducen y materializan la confianza y la reciprocidad. Ciertamente es difícil separar a unos de otros porque

están profundamente relacionados. Sin embargo, distinguirlos no es infructuoso, como esperamos haber probado en este texto.

Nuestros hallazgos apuntan a que la conectividad intersistémica y las redes de interdependencia, son recursos relacionales que permiten a las asociaciones tener acceso a otros insumos, bienes y/o recursos estratégicos para realizar sus funciones, perseguir sus misiones e influir en su propio entorno. Esto es importante para el trabajo cotidiano de las asociaciones, pero es un elemento central cuando los recursos son escasos o críticos por situaciones coyunturales o por otros cambios hacia un entorno más adverso. Estos recursos relacionales son un factor explicativo sobre por qué el entorno asociativo de Chihuahua es tan prometedor para las asociaciones.

Entre los rendimientos sociales que este documento ha tratado de hacer visibles para el caso de Chihuahua destaca la reducción de los costos de transacción, ya que la conectividad intrasistémica e intersistémica facilita el acceso a información relevante, simplifica la coordinación y favorece la conducta cooperativa de otros actores. En este sentido, los recursos relacionales permiten reducir la incertidumbre, facilitar los intercambios y potenciar la confianza en “los otros”. Asimismo, otros bienes colectivos que surgen de los recursos relacionales en Chihuahua tienen mayor horizontalidad, mayor autonomía del sector asociativo, mutua innovación, mayor transferencia del conocimiento y experiencias organizativas, mayor elasticidad y, sobre todo, una cultura en donde se valoran las soluciones colectivas. Muchos de estos rendimientos sociales no fueron fruto de una asociación en particular, sino resultado de lo que se ha ido construyendo en el sector. En conjunto, los recursos relacionales y la producción subsecuente de bienes, insumos o recursos han contribuido a generar un entorno altamente favorable para el asociativismo. Así, los recursos relacionales pueden también darle una cohesión y una consistencia significativa al sector para desarrollar con mayor facilidad acciones colectivas, con lo que se estimula y promueve la producción de otros rendimientos sociales, no sólo en el marco individual del sector en su conjunto sino de la sociedad misma.

En este sentido, en el marco temporal de nuestro estudio podemos afirmar que la presencia de los recursos relacionales ha contribuido a la producción de bienes de carácter público, como la democratización mediante la alternancia partidista en la entidad, la defensa y protección de los derechos sociales de diferentes sectores, la apertura del espacio público mediante la generación de políticas públicas y la creación de formas diversas de coordinación social, así como la promoción de la fiscalización de las acciones del gobierno. Aunque estos temas sólo han podido observarse a lo largo de este documento como casos que ejemplifican los resultados de las interacciones que tienen las asociaciones con los otros sistemas, son relevantes porque promueven nuevas formas de convivencia civil y política.

Finalmente, hay que decir que no pretendimos ser exhaustivos en el estudio de los recursos relacionales y estamos seguros de que puede haber una multiplicidad de ellos y que su análisis merece un abordaje más amplio. Lo que intentamos fue mostrar que, en el caso de la ciudad de Chihuahua, estos recursos están contribuyendo decididamente a consolidar un entorno favorable para las asociaciones y que por ello es imprescindible prestar atención a su desenvolvimiento para entender cómo funciona un entorno asociativo cooperativo.

El valor de estudiar los recursos relacionales como estructuras a través de las cuales pueden materializarse la confianza y la reciprocidad para el trabajo cotidiano de las asociaciones es fundamental, sobre todo cuando se trata de impulsar el desarrollo de entornos asociativos favorables. Si bien la confianza y la reciprocidad son constructos sociales difíciles de aprehender y, por tanto, de reproducir, los recursos relacionales son fórmulas asociativas concretas fácilmente organizables. Mientras resulta ambiguo hablar de promover la confianza o la reciprocidad, es mucho más necesario pensar en el diseño y la promoción de estructuras como las aquí llamadas recursos relacionales que promuevan el diálogo y la cooperación entre actores de distintos sistemas y en mecanismos como la redes de interdependencia que vinculen a las asociaciones sociales, cohesionándolas. En este sentido, el estudio del entorno asociativo chihuahuense tiene enseñanzas importantes que aportan mucho a

la teoría, a la implementación de políticas públicas de fomento y al sector asociativo en general. Esperamos que este texto haya despertado el interés sobre los recursos relacionales y que presente a los lectores algunas oportunidades para líneas futuras de investigación.

BIBLIOGRAFÍA

- ALDRICH, Howard E., Jeffrey Pfeffer (1976). "Environments of organizations". *Annual Review of Sociology*, vol. 2 (agosto): 79-105.
- AZIZ NASSIF, Alberto (1987). *Prácticas electorales y democracia en Chihuahua*. México: Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social.
- BERGER, Renee, Diana Bermúdez, Patricia Carrillo Collard y Mónica Tapia Álvarez (2009). *Fundaciones comunitarias en México. Un panorama detallado*. México: Teamworks/Alternativas y Capacidades.
- BISMARCK, MARKET RESEARCH COMPANY (2009). Investigación de Institucionalidad en OSC, CFOSC Chihuahua, julio de 2009.
- CADENA ROA, Jorge (2009). "Desempeño de asociaciones y condiciones de entorno". En *Nuevas perspectivas para el estudio de las asociaciones*, coordinado por Matilde Luna y Cristina Puga. México: Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Sociales/Anthropos.
- CADENA ROA, Jorge, y Cristina Puga Espinosa (2005). "Criterios para la evaluación del desempeño de las asociaciones". *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, vol. XLVII, núm. 193 (enero-marzo): 13-40.
- CASCIARO, Tiziana, y Mikotaj Jan Piskorski (2005). "Power imbalance, mutual dependence, and constraint absorption: A closer look at resource dependence theory". *Administrative Science Quarterly*, vol. 50, núm. 2 (junio): 167-199.
- CENTRO MEXICANO PARA LA FILANTROPIA (2009). *Compendio estadístico del sector no lucrativo*. México: Centro Mexicano para la Filantropía.
- CENTRO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA SOCIEDAD CIVIL (2009). Informe Anual 2009. México: Centro para el Fortalecimiento de la Sociedad Civil.
- COLEMAN, James (1988). "Social capital in the creation of human capital". *American Journal of Sociology*, vol. 94: 95-120.

- COLEMAN, James (2011). *Fundamentos de teoría social*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- DURSTON, John (2002). *El capital social campesino en la gestión del desarrollo rural. Díadas, equipos, puentes y escaleras*. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
- DURSTON, John (2003). “Capital social: parte del problema, parte de la solución, su papel en la persistencia y en la superación de la pobreza en América Latina y el Caribe”. En *Capital social y reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe. En busca de un nuevo paradigma*, compilado por Raúl Atria y Marcelo Siles. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe/Universidad del Estado de Michigan.
- FERNÁNDEZ ISOIRD, Carlos (2005). “Capital social organizacional: la capacidad auto-regenerativa de las organizaciones”. *Ekonomiaz: Revista Vasca de Economía*, núm. 59 (2º cuatrimestre): 48-69.
- FUNDACIÓN DEL EMPRESARIADO CHIHUAHUENSE (2001). “Metodología de Programas. Integrales, Interinstitucionales, Intersectoriales” [en línea]. Disponible en: <http://www.fechac.org/pdf/metodologia_pti.pdf> [Consulta: marzo de 2007].
- GREAVES LAINÉ, Patricia (2006). *Empresarios mexicanos ante la responsabilidad social*. México: Universidad Iberoamericana (Serie Análisis del Desarrollo).
- LIN, Nan (2002). *Social Capital: A Theory of Social Structure and Action*. Cambridge: Cambridge University Press.
- LOERA GONZÁLEZ, Juan Jaime (2008). *Las organizaciones de la sociedad civil y la Fundación del Empresariado Chihuahuense*. México: Instituto Nacional de Antropología e Historia.
- LUNA, Matilde, y José Luis Velasco (2005). “Confianza y desempeño en las redes sociales”. *Revista Mexicana de Sociología*, año 67, núm. 1 (enero-marzo): 127-162.
- MARTÍNEZ CARMONA, Carlos Arturo (2009). “La contribución de la Fundación del Empresariado Chihuahuense al desarrollo local”. Ponencia presentada en el VI Congreso de la Red de

- Investigadores en Gobiernos Locales de México, Universidad Autónoma de Sinaloa, 1 al 3 de octubre de 2009.
- MARTÍNEZ CARMONA, Carlos Arturo (2011). *Entendiendo el entorno favorable para las asociaciones. El caso de la ciudad de Chihuahua*. Madrid: Editorial Académica Española.
- MARTÍNEZ ESCÁRCEGA, Rigoberto (2005). *Educación, poder y resistencia. Una mirada crítica a la vida escolar*. México: Universidad Pedagógica Nacional/Doble Hélice Ediciones.
- MENDIOLA, Guadalupe, y Carlos A. Martínez (2009). “La legitimidad de la Fundación del Empresariado Chihuahuense: nuevos espacios de cooperación entre la sociedad civil y el gobierno”. Texto presentado en el IX Congreso Anual de Investigación sobre el Tercer Sector en México. VII Conferencia Regional sobre América Latina y el Caribe, Tecnológico de Monterrey, ciudad de México, 1 al 3 de julio de 2009.
- MIZRAHI, Yemile (1996). “¿Administrar o gobernar? El reto del gobierno panista en Chihuahua”. *Frontera Norte*, vol. 8, núm. 16 (julio-diciembre): 57-80.
- NATAL, Alejandro (2010). “El entorno organizacional de las OSC: una aproximación a su estudio”. En *Nuevas perspectivas para el estudio de las asociaciones*, coordinado por Matilde Luna y Cristina Puga. México: Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Sociales/Anthropos.
- NATAL, Alejandro (2010a). “La sociedad civil mexicana como actor de cambio social: Un recuento de su contribución a la transición democrática”. En *Cambio político y déficit democrático en México*, coordinado por Henio Millán, Martagloria Morales Garza y Luis Alberto Fernández García. México: Universidad Autónoma de Querétaro/Miguel Ángel Porrúa.
- OSTROM, Elinor, y T.K. Ahn (2003). “Una perspectiva del capital social desde las ciencias sociales: capital social y acción colectiva”. *Revista Mexicana de Sociología*, año 65, núm. 1 (enero-marzo): 155-233.

- PFEFFER, Jeffrey, y Gerald R. Salancik (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Nueva York: Harper & Row.
- PUTNAM, Robert (1993). *Para hacer que la democracia funcione*. Caracas: Galac.
- RAMOS, Martha Graciela (2006). *Memorias: 1995-2006. 11 años de servicio*. México: Mujeres por México, A.C.
- RIVIÈRE D'ARC, Hélène (2000). "Empresarios y globalización en la frontera norte". En *Desarrollo y política en la frontera norte*, coordinado por Carlos Alba Vega y Alberto Aziz Nassif. México: Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social.
- RODRÍGUEZ, Victoria E., y Peter M. Ward (1992). *Policymaking, Politics, and Urban Governance in Chihuahua: The Experience of Recent Panista Governments*. Texas: University of Texas at Austin.
- SALAS PORRAS SOULE, Alejandra (1992). *Grupos empresariales en Chihuahua de 1920 al presente*. México: Centro de Investigación y Docencia Económicas.
- SÁNCHEZ, Juan Martín (2010). "Un paseo con las asociaciones civiles por el bosque de la representación política". En *Nuevas perspectivas para el estudio de las asociaciones*, coordinado por Matilde Luna y Cristina Puga. México: Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Sociales/Anthropos.
- SKOCPOL, Theda (1999). "How americans became civic". En *Civic Engagement in America Democracy*, ed. por Theda Skocpol y Morris P. Fiorina. Washington, D.C.: Rusell Sage Foundation.
- TERREBERRY, Sirley (1968). "The evolution of the organizational environments". *Administrative Science Quarterly*, vol. 12, núm. 4 (marzo): 590-613.
- TIRADO, Ricardo (2010). "De la asociación: características y problemas". En *Nuevas perspectivas para el estudio de las asociaciones*, coordinado por Matilde Luna y Cristina Puga. Barcelona: An-

thropos/Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Sociales.

TRUJILLO HOLGUÍN, Jesús Adolfo (2005). *Sembradores. La Normal del estado en la historia educativa de Chihuahua*. México: Secretaría de Educación y Cultura.

Socialización, gobernanza y rendimiento social en sistemas asociativos complejos¹

MATILDE LUNA

CARLOS CHÁVEZ BECKER

INTRODUCCIÓN

En el debate sobre las nuevas formas de coordinación social, la moderna noción de gobernanza ha ganado terreno como una alternativa de gobierno más cooperativa y participativa que se distancia del modelo jerárquico otrora hegemonizado por el Estado. En efecto, la amplia y entusiasta recepción del enfoque de la gobernanza se ha manifestado en una multiplicidad de estructuras de participación de actores muy diversos que pueden operar tanto en lo local (como en el modelo de los presupuestos participativos) como en lo supranacional (como en la Comisión Europea).

En el debate sobre la gobernanza se le ha dado, no obstante, relativamente poca atención al tema de la socialización, entendida como un doble proceso de inducción e internalización de normas, reglas y modelos de comportamiento de una comunidad.

En el presente texto nos proponemos explorar el alcance y potencial de la socialización en el fortalecimiento de las estructuras

¹ Agradecemos los comentarios de Jorge Cadena Roa, Sara Gordon, Gloria Guadarrama, Alejandro Natal Martínez, Cristina Puga, Ricardo Tirado y José Luis Velasco a las versiones previas de este trabajo.

de gobernanza. Proponemos que los mecanismos de socialización, como la negociación, la argumentación y la propia deliberación, en condiciones de reciprocidad, creciente igualdad discursiva y otros elementos constitutivos de la interpretación democrática de la gobernanza, pueden ser importantes para atenuar los riesgos que en materia de legitimidad y representatividad tienen las estructuras de gobernanza, y en general los sistemas asociativos complejos, mejorando su rendimiento social.

En suma, abordamos el tema de la socialización en el contexto de los sistemas asociativos complejos y exploramos sus efectos potenciales en su rendimiento social. Partimos de la concepción de las estructuras o redes de gobernanza como sistemas asociativos complejos (SAC), es decir, como sistemas asociativos abiertos, relativamente autónomos y al mismo tiempo interdependientes en relación con las instituciones y organizaciones del entorno (el gobierno o las autoridades instituidas, los partidos, el mercado, la Iglesia, los expertos, etc.).² Estos sistemas se caracterizan por estar integrados por una membresía heterogénea de individuos, organizaciones y grupos con identidad propia, así como por la interdependencia de sus miembros para lograr una solución a los problemas que los convocan y afectan.

Consideramos que la socialización permite aumentar el rendimiento social de los sistemas asociativos complejos por su eficacia en la solución de los problemas prácticos, que son de interés para una diversidad de actores, y por su legitimidad, principalmente porque la difusión de los valores democráticos entre los participantes en las redes de gobernanza puede contribuir a la transmisión de estos valores en las comunidades asociadas y, más ampliamente, en el resto de la sociedad.

Como se sabe, en el terreno práctico la amplia y entusiasta recepción del enfoque de la gobernanza se ha materializado en una gran diversidad de espacios de participación de actores muy heterogéneos que pueden operar desde el nivel local hasta el supranacional, que pueden ser de carácter sectorial o multisectorial. Esto ha dado lugar

² Para un tratamiento más amplio de las propiedades y características de los sistemas asociativos complejos, véase Luna y Velasco (2010).

en el ámbito académico a una enorme producción de textos sobre gobernanza.

Sin embargo, el tema de la socialización ha sido escasamente abordado, a pesar de que desde nuestra perspectiva puede jugar un papel central en el funcionamiento y las posibilidades de éxito o fracaso de los sistemas asociativos complejos para resolver los problemas de orden público o los que son comunes a los muy diversos participantes, así como en la construcción de su legitimidad, en algún sentido democrática.³

Este déficit puede explicarse porque la socialización ha sido pensada como un proceso que florece en sistemas cerrados y homogéneos (por ejemplo, Hooghe, 2005: 888), como la familia, la escuela, los partidos políticos o las comunidades basadas en identidades fuertes de carácter étnico, de género o de edad, todo lo contrario a lo que es un sistema asociativo complejo. Esto nos conduce a plantear las siguientes preguntas, que abordamos en el texto: ¿En qué sentido las estructuras o redes de gobernanza pueden ser consideradas sistemas asociativos complejos? ¿Cuál es la naturaleza y el sentido de la socialización en su ámbito? ¿Cuáles son los mecanismos que le son propios en este contexto? ¿Qué condiciones específicas son necesarias para un efectivo proceso de socialización en el marco de las estructuras o redes de gobernanza y de los sistemas asociativos complejos en general? ¿Cuáles son sus potencialidades y cuáles sus limitaciones y de qué manera la socialización puede contribuir a mejorar el rendimiento social de los sistemas asociativos complejos?

Para ilustrar nuestros planteamientos recurrimos a dos casos distintos que ya hemos estudiado: el Claustro para la Reforma del Estatuto del Personal Académico de la Universidad Nacional Autónoma de México, UNAM (Luna, 2008),⁴ y la Unión de Comunidades Indígenas de la Región del Istmo, UCIRI (Chávez y Natal, 2012). Como se verá más adelante, tanto el Claustro —una organización institucionalmente localizada— como la Unión de Comunidades Indígenas de la Región del Istmo —un organismo de carácter

³ Nos referimos a la democracia deliberativa y participativa.

⁴ Esto se aborda también por José Luis Velasco en este mismo libro desde la perspectiva de las formas de liderazgo en el contexto de los sistemas asociativos complejos.

regional subnacional— pueden ser considerados sistemas asociativos complejos, y en este sentido son comparables. Lo son no sólo por el alto nivel de heterogeneidad de sus miembros sino particularmente por su alto grado de autonomía con respecto a las autoridades instituidas y por la gran interdependencia entre sus miembros, para resolver los problemas que los afectan. En ambos casos se trata de organizaciones orientadas por un fin específico: la resolución de un problema y/o un conflicto. Las organizaciones están conformadas por representantes de los grupos o categorías de sujetos afectados directamente. Cada caso, sin embargo, ilustra distintos alcances en sus procesos de socialización: mientras que el Claustro tuvo un alcance limitado, en la UCIRI el proceso de socialización política ha redundado en buena medida en una mayor eficacia y legitimidad.⁵

SOBRE LAS ESTRUCTURAS DE GOBERNANZA COMO SISTEMAS ASOCIATIVOS COMPLEJOS

En las últimas décadas, el concepto de gobernanza ha ganado una presencia fundamental en distintos ámbitos (Pierre y Peters, 2005: 1). En el nivel teórico, es usado en las relaciones internacionales, en las discusiones sobre gestión pública, en la economía política, en la gestión empresarial, en el análisis de las políticas públicas, en cuestiones urbanas, entre otros (Natera, 2005: 757 y 758). Desde el campo de la ciencia política, Pierre y Peters (2005: 5) argumentan que “la gobernanza es el producto de la combinación de cuatro actividades clásicas en la tarea de gobernar”: 1. La articulación de un conjunto de prioridades comunes de la sociedad, 2. La coherencia y coordinación entre dichas prioridades, 3. La capacidad de conducción y coordinación para alcanzar esos objetivos, y 4. La rendición de cuentas sobre los resultados obtenidos. Sin embargo, para estos autores la gobernanza es un nuevo entendimiento entre la sociedad y el Estado en la búsqueda de intereses colectivos. Esto

⁵ Una descripción general de cada una de estas organizaciones se encuentra en los cuadros 1 (p. 195) y 2 (p. 202).

implica la resolución de conflictos y la generación de consensos entre diversos actores.

Desde esta perspectiva, pero ampliando su alcance, la gobernanza se puede ver como un método más inclusivo y cooperativo para la solución de problemas comunes por diversos actores, no necesariamente estatales. Empíricamente, en todas partes se encuentran ejemplos de espacios, redes o estructuras de gobernanza. En todos los niveles del plano institucional, local, nacional o supranacional se reproducen esfuerzos de coordinación plural o multisectorial en los que participan actores diversos, muchas veces con posiciones contradictorias, para solucionar problemas específicos. Consejos, comités, redes, comisiones, sistemas, federaciones, coaliciones, pactos, alianzas, ejes, conferencias, entre muchos otros, son figuras que ejemplifican la participación de actores estatales y no estatales en las redes, los espacios o las estructuras de gobernanza.

De manera general, podemos decir que las estructuras de gobernanza están orientadas a la resolución de conflictos o problemas que no han podido ser resueltos por los cauces políticos instituidos (es decir, la autoridad legal o los representantes autorizados) mediante decisiones colegiadas, y por lo tanto su propósito fundamental es contribuir a generar un orden social a partir de acuerdos colectivos. Son generalmente estructuras de carácter temporal, pero también pueden estar diseñadas para abordar problemas o asuntos que requieren el concurso de una diversidad de actores, como las políticas de innovación o seguridad, que pueden tener un carácter más duradero. Incluso pueden surgir de estructuras organizacionales existentes que mutan a formas menos formales o menos rígidas para atender de mejor manera los problemas para los que fueron creadas. Pueden nacer en el ámbito público, social o mercantil, y se caracterizan por contar con actores de dichas esferas interesados en las cuestiones de que se ocupan. También pueden tener su origen en la necesidad de agrupar de manera más o menos formal a organizaciones dispersas que enfrentan una problemática común o muy similar. No obstante, ya sean estructuras de carácter sectorial o multisectorial, transitorias o más o menos estables en el tiempo, lo que las caracteriza no es la homogeneidad de sus miembros, sino

su heterogeneidad y la diversidad de posiciones que ponen en juego en relación con el asunto que abordan.

Son sistemas asociativos permeables en principio a la diversidad, más que cerrados o monolíticos, que se mueven a través de fronteras territoriales, institucionales o identitarias y que no necesariamente tienen un objetivo o una meta predeterminada (Luna y Velasco, 2010). Dicho de otra manera, en la búsqueda de soluciones a problemas comunes, las redes de gobernanza involucran la comunicación y la interacción entre individuos y colectividades con diferentes ideas y posiciones, o incluso diferentes lógicas o “lenguajes”.

Algunos ejemplos de las estructuras de gobernanza de carácter multisectorial son las redes de políticas de innovación o de género y ciertos organismos de planeación del desarrollo. Pero también las hay de carácter sectorial, como las redes de organizaciones de derechos humanos, que tienen diferentes posiciones con respecto a las políticas que deben prevalecer en la materia.

A continuación describimos brevemente cada uno de los casos: el Claustro para la Reforma del Estatuto del Personal Académico y la UCIRI, para observar cómo surgieron, cuál ha sido su trayectoria organizacional y en qué sentido pueden ser concebidos como estructuras de gobernanza y como sistemas asociativos complejos.

El Claustro para la Reforma del Estatuto del Personal Académico

El Claustro fue creado a finales de 2004 en la UNAM por mandato de la máxima autoridad colegiada universitaria, el Consejo Universitario. Era una estructura temporal con el mandato específico de elaborar una propuesta de reforma al Estatuto del Personal Académico que diera salida a un clima político de alta conflictividad, que ya había paralizado a la universidad en diversas ocasiones, de desconfianza entre los académicos, y entre éstos y las autoridades universitarias, y de falta de legitimidad y representatividad de los órganos de decisión establecidos. Con este propósito se organizaron elecciones para que las diferentes figuras del personal académico eligieran a sus representantes para integrar el Claustro mediante el voto libre, directo y secreto; se diseñó un esquema de composición que fuera representativo de las diferentes figuras académicas, incluyendo las

que no tenían representación en los órganos colegiados establecidos (como los técnicos académicos y los profesores de asignatura), los diversos campos del conocimiento y los distintos niveles educativos. También se determinó que las principales decisiones fueran tomadas por el pleno (la asamblea), por consenso o por una mayoría calificada de dos tercios de sus integrantes, lo que generó condiciones para la deliberación.

Aunque el Claustro fue creado por mandato de las autoridades instituidas, que proveyeron la infraestructura necesaria para su funcionamiento (como el espacio para las reuniones, el apoyo secretarial para convocar a los integrantes y un sistema de comunicación interna), se le dio una considerable autonomía interna para definir sus propias reglas de operación y sus formas de trabajo, el tiempo de duración para cumplir con su objetivo y para elegir a quienes coordinarían sus actividades (la Junta de Coordinación), cuya integración podía ser rotativa. La relativa autonomía del Claustro con respecto a las autoridades universitarias, particularmente a las unipersonales (el rector, los funcionarios y los directores de escuelas, facultades e institutos), se expresó en una mínima representación estas últimas, apenas cercana a 5% del total de los integrantes con derecho a voz y voto, que en combinación con la regla de mayoría calificada limitaría el control del Claustro.

Si bien la temporalidad del Claustro no se estableció de antemano, el cálculo máximo inicial tanto de las autoridades universitarias que participaron en su diseño como de los propios integrantes no pasaba de doce meses, por lo que se estableció que los miembros de la Junta de Coordinación fueran cambiados o ratificados en su cargo por los integrantes de la asamblea cada tres meses y que no hubiera nuevas elecciones generales para la integración del Claustro. Sin embargo, los trabajos se prolongaron por cinco años, durante los cuales varios de sus integrantes lo abandonaron, lo que fue haciendo cada vez más difícil alcanzar los dos tercios de votos del número original de integrantes requeridos, lo que favoreció la negociación y el veto, así como el “encapsulamiento” del Claustro con respecto a sus representados.

El Claustro Académico se convierte, entonces, en una estructura de carácter sectorial localizada institucionalmente en tanto se integra

por un conjunto de “representantes” del personal académico de una institución de educación superior, la UNAM. Puede ser considerado una estructura de gobernanza debido a que está orientado a la resolución de un conflicto (la postergada reforma del Estatuto del Personal Académico) que no pudo ser resuelto por los cauces institucionales. Puede ser considerado también como un sistema asociativo complejo por su nivel de heterogeneidad y la diferenciación funcional de sus miembros (profesores, investigadores, técnicos académicos, autoridades universitarias), con diferentes concepciones, motivaciones, intereses y problemas relativos a la regulación de la actividad académica en la institución, y en este caso particular también conflictivas. Tiene un significativo nivel de autonomía e interdependencia con respecto a las autoridades universitarias y otros órganos colegiados de autoridad, así como un considerable grado de interdependencia entre sus miembros para cumplir con el mandato que le dio origen.

La Unión de Comunidades Indígenas de la Región del Istmo

La UCIRI surge de una necesidad urgente: atender la precaria situación en la que vivían miles de productores de café y sus familias, que, por un lado, resintieron las graves caídas de los precios del café a finales de los ochenta en México y, por otro, eran víctimas de la explotación por parte de acaparadores, usureros y “coyotes” de la región. El objetivo primordial de la organización, creada en 1983, fue diseñar e implementar estrategias para mejorar las condiciones de comercialización del café por parte de los productores indígenas de la Sierra Juárez en el estado de Oaxaca. Inicialmente, la UCIRI se conformó por un puñado de productores de no más de diez comunidades de algunos municipios de la zona. A casi treinta años de su creación, la organización ha vivido un proceso de crecimiento importante, ya que hoy en día congrega a unos 2 200 productores de cerca de sesenta comunidades ubicadas en veinte municipios de Oaxaca. La estrategia más importante que puso en marcha la UCIRI para cumplir con su objetivo fue la búsqueda de oportunidades comerciales en el extranjero. Este proceso rindió frutos paulatinamente, ya que pudo vender mayores volúmenes de café de sus socios en mercados principalmente

Europeos, en Japón y Estados Unidos. Los clientes de la UCIRI no son comunes, debido a que pertenecen al mercado-movimiento global de Comercio Justo.

También conocido como el mercado alternativo, Comercio Justo se caracteriza por apoyar a los productores de los países en desarrollo a través de la adquisición de sus productos de una manera más directa, es decir, de la eliminación de la mayor cantidad posible de intermediarios.⁶ La UCIRI es parte de dicho movimiento, cuya organización más importante es FairTrade International (FLO). Esta organización agrupa a una amplia gama de participantes involucrados (*stakeholders*) en Comercio Justo y una de sus funciones básicas es vigilar el cumplimiento de los acuerdos comerciales y los estándares a los que se compromete cada grupo. En el caso de las organizaciones de productores, como la UCIRI, sus compromisos están relacionados fundamentalmente con aspectos productivos, medioambientales, organizativos y laborales.

Hay una serie de estándares que las organizaciones deben cumplir para poder recibir, o seguir recibiendo, el precio de garantía que ofrece Comercio Justo. En este caso, las cláusulas que resultan de interés son las relacionadas con la democracia, la participación y la transparencia, ya que todas las organizaciones de productores de Comercio Justo están obligadas a “tener estructuras democráticas... y una administración que permita a los miembros y al consejo tener un control efectivo sobre el manejo de la organización” (FLO, 2012: 34). Para corroborar esto, las organizaciones están abiertas a inspecciones periódicas por parte de los oficiales de FairTrade International. En las visitas de los inspectores se constata que al menos una vez al año haya una asamblea de los socios o los representantes, que la máxima autoridad ejecutiva sea electa democráticamente y que existan mecanismos de transparencia y rendición de cuentas. De aquí se desprende un tema que ha generado polémica en la literatura sobre Comercio Justo (Fridell, 2007; Renard, 2005; Jaffee, 2007): la autonomía de las organizaciones. Por un lado se sostiene que este mecanismo reproduce las relaciones coloniales entre ac-

⁶ Arditi y Chávez (2006) hacen una explicación amplia del funcionamiento y los componentes de Comercio Justo.

tores de países desarrollados y países en desarrollo; por el otro se afirma que no hay otra alternativa, ya que Comercio Justo no está dispuesto a apoyar a organizaciones antidemocráticas, corporativas o clientelares controladas por liderazgos que sacan provecho de los productores. Sin embargo, la UCIRI queda aislada de esta polémica hasta cierto punto, ya que en muchas ocasiones siguió el modelo organizacional de productores para definir los estándares del “mercado alternativo” (Chávez, 2011). Con todo, la UCIRI es bastante autónoma en relación con una buena parte de las organizaciones que componen el movimiento campesino en México, ya que surgió al margen de las redes corporativas del Partido Revolucionario Institucional (PRI); en un momento en que los “tentáculos” de este partido eran todavía muy poderosos, pudo romper las redes de control económico que tendían los caciques y acaparadores locales y evitó la dependencia de los subsidios gubernamentales (muy escasos de cualquier forma) en gran medida gracias al flujo de divisas que significó su trato con Comercio Justo y la venta de su producción en mercados internacionales “alternativos”.

Por todo esto, concluimos que la UCIRI también puede ser vista como una estructura de gobernanza porque fue creada para enfrentar una problemática común: la baja de los precios del café y, por consiguiente, la imposibilidad de numerosos productores indígenas de sostenerse a sí mismos y sus familias con dicha actividad, problema al que se suma la falta de apoyo gubernamental. De igual manera que el Claustro, la UCIRI puede ser considerada un sistema asociativo complejo por su relativamente alto nivel de autonomía con respecto a las instituciones del Estado y porque aglutinó actores sumamente heterogéneos y diversos, como indígenas de diferentes etnias (zapotecos, chontales, mixes, chatinos y mixtecos, que incluso presentan diferencias lingüísticas que parecerían infranqueables), productores de café con muy variables capacidades productivas y extensiones territoriales o con lugares de residencia dispersos y muy alejados.

En el cuadro 1 presentamos de manera sintética los aspectos organizacionales más relevantes de los casos estudiados.

CUADRO 1
ASPECTOS GENERALES DE LOS CASOS CONSIDERADOS

	<i>UCIRI</i>	<i>Claustro académico UNAM</i>
Tipo	Asociación autónoma de productores indígenas de café.	Organización del personal académico relativamente autónoma.
Origen	Enfrentar los bajos precios del café y la falta de apoyo gubernamental a la producción agrícola.	Impulsar una reforma universitaria en un clima de profunda desconfianza entre las autoridades universitarias y los académicos, y entre los mismos académicos, para impulsar una reforma universitaria.
Tarea	Mejorar los precios del café.	Elaboración de un nuevo Estatuto del Personal Académico.
Principales propósitos funcionales	Mejorar las condiciones de comercialización del café.	Regulación
Ámbito	Regional (Sierra Juárez, Oaxaca, México)	Institucional-sectorial (UNAM).
Duración	De 1983 a la fecha.	5 años (2005-2009)
Universo total (representado)	2200 productores de café.	31 464 académicos.

Fuente: Elaboración propia.

Por último, y para cerrar esta sección, conviene aclarar que de cualquier forma no todas las estructuras de gobernanza alcanzan el estatus de sistemas asociativos complejos, es decir, no siempre presentan niveles significativos de autonomía e interdependencia entre sus miembros y entre éstos y las instituciones y organizaciones del entorno, aunque comparten varias de sus características. Éste es un problema que solamente puede desentrañarse empíricamente, pero como punto de partida contribuye a entender mejor el funcionamiento de las estructuras de gobernanza.

SOBRE LA NATURALEZA DE LA SOCIALIZACIÓN (POLÍTICA)
EN LOS SISTEMAS ASOCIATIVOS COMPLEJOS

El concepto de socialización, construido y empleado fundamentalmente en la psicología social, ha sido adoptado de manera paulatina en otras disciplinas, entre las que destacan la ciencia política y las relaciones internacionales. Desde este ámbito, la categoría ha sido particularmente útil para definir procesos de distribución y reparto social en varios sentidos, niveles y esferas. En la ciencia política, el concepto fue rescatado inicialmente en uno de los trabajos paradigmáticos en la discusión sobre el cambio de régimen y la construcción de sistemas democráticos, el célebre *Transiciones desde un gobierno autoritario*, editado por O'Donnell y Schmitter (1986). En el cuarto volumen de la obra, en el que se plantean conclusiones tentativas sobre la mecánica del cambio de régimen, los autores exponen que de manera general, y con las peculiaridades propias de cada contexto histórico, en los distintos regímenes políticos las transiciones desde un gobierno autoritario pueden llevarse a cabo a través de diferentes etapas sucesivas. El proceso arranca con el periodo de liberalización y posteriormente se da la lucha por la democratización. Una vez alcanzada la democracia se busca la consolidación del nuevo régimen y finalmente se vive un proceso de socialización que reparte y disemina entre la población los beneficios y valores de la vida y la cotidianidad democrática.

La idea de socialización ha sido utilizada también por algunos autores como Risse, Ropp y Sikkink (1999: 5) para explicar cómo son internalizadas e implementadas en cada país las normas internacionales sobre los derechos humanos. Se trata de un análisis que considera tres procesos de socialización: adaptación instrumental y negociación estratégica; concientización y convencimiento moral a través de la argumentación, el diálogo y la persuasión, e institucionalización y habituación. Por su parte, Tina Freyburg (2009) sostiene que la socialización es un proceso fundamental en la difusión y ampliación de la gobernanza democrática en regímenes autoritarios. En su trabajo, Freyburg defiende la posibilidad de una versión política —pero más concretamente democrática— de la socialización, y la

define como “el proceso de cambio de actitud de una comunidad o un individuo hacia la gobernanza democrática como una consecuencia de la exposición sostenida a reglas y prácticas decisorias democráticas” (2009: 5).⁷

Con estas preocupaciones y para los propósitos de este trabajo, al hablar de socialización en el contexto de los sistemas asociativos complejos nos referimos a la socialización política, es decir, al proceso mediante el cual los individuos adquieren o adoptan (interiorizan) actitudes políticas y valores propios de una determinada comunidad. Los sistemas asociativos complejos, en este sentido, constituyen “agencias” o espacios de socialización directa.

La socialización, en el contexto de los sistemas asociativos complejos, no ocurre de la misma manera que en los sistemas cerrados y con una membresía relativamente homogénea. En estos sistemas cerrados, la socialización supone un proceso unidimensional de inducción de normas y reglas de una comunidad plenamente establecida cuya principal función es la homogeneización de patrones de comportamiento de sus miembros, que en este caso fortalece la identidad de la organización y contribuye sustantivamente a la cohesión de los participantes.

Para entender la socialización en el marco de los sistemas asociativos complejos, dos conceptos son centrales: la resocialización y la socialización recíproca. Así, en los sistemas asociativos complejos, en donde la comunidad se forma a partir de la interacción de miembros con diferentes identidades, intereses y culturas políticas arraigadas, ocurre lo que Maximilian Terhalle (2011) llama —al estudiar la gobernanza global— la “socialización recíproca”, en la que los “poderes emergentes” son socializados dentro de un cierto orden al mismo tiempo que lo remodelan. En estos casos la función principal, puede deducirse, no es la homogeneización, sino la búsqueda de consensos que preserven las diferencias de los miembros. No se trata de sumar las voluntades individuales sino de agregar las diferencias significativas. Consecuentemente, el aprendizaje, un elemento básico de la socialización, adquiere un carácter interactivo y dialéctico.

⁷ Traducción propia.

La descategorización de los subgrupos, como la llama Terhalle para referirse al proceso de socialización que elimina la distinción “nosotros-ellos”, o la desdiferenciación, como la llama Loet Ley-desdorff (1997), tienen como resultado un sistema de segundo orden que no corresponde ya a los códigos y valores de los grupos y esferas que conectan, y que si bien deben preservar la autonomía de los miembros suelen revelar una significativa interdependencia entre ellos para llegar a acuerdos y, eventualmente, a la solución del problema que los convoca y afecta. En cierta forma también hay un proceso de resocialización, en el sentido de que los participantes abandonan o suspenden temporalmente patrones previos de comportamiento (propios de los grupos o comunidades primarias, es decir, de las que proceden) y aceptan nuevos.

En tanto que los sistemas asociativos complejos atraviesan fronteras identitarias, institucionales y/o territoriales, no es la identidad, como en los sistemas cerrados y homogéneos, lo que constituye la base de la cohesión entre los participantes, o en todo caso suele ser relativamente débil y cambiante. En los sistemas asociativos complejos es la confianza mutua tanto como la práctica deliberativa lo que solidifica la estructura y soporta el compromiso con los propósitos de la organización.

SOBRE LOS MECANISMOS DE SOCIALIZACIÓN POLÍTICA

Hablamos de mecanismos de socialización política para referirnos a los dispositivos que facilitan la adaptación y el aprendizaje de los valores y las actitudes políticas de una determinada comunidad. En los sistemas asociativos complejos, sostenidos por estructuras más o menos temporales orientadas a la solución de problemas o conflictos, dos mecanismos de socialización política privilegiados son la deliberación y la negociación.⁸ Esto se explica por su importancia

⁸ Véase Zürn y Checkel (2005), que junto con el juego de roles aluden específicamente a la negociación y la argumentación como mecanismos de socialización; Terhalle (2011), que se centra en el problema de la renegociación, y Luna y Velasco (2010), que junto con la confianza y la traducción aluden a la deliberación y la negociación como mecanismos característicos de integración de los sistemas asociativos complejos.

como espacios de creación de consensos y acuerdos entre actores relativamente autónomos, y porque el consenso, a diferencia de la unanimidad o las decisiones de mayoría, permite preservar la identidad y la autonomía de cada uno de los diversos participantes, quienes en cierta medida actúan como representantes o sujetos representativos de diferentes posiciones o posturas en juego.

El consenso, expresado en acuerdos sobre los cuales no hay oposición expresa de ningún participante, marca un momento (o el momento) de estabilización del sistema, que entendida desde la perspectiva de la teoría del actor-red (véase Stadler, 1997) implica un movimiento de convergencia que supone la creación de un lenguaje común, o más propiamente, de un sistema de traducción (véase también, en este sentido, a Leydesdorff, 1997). De aquí la importancia de la resocialización, o el abandono —al menos temporal— de patrones de comportamiento, normas y valores propios de las comunidades de referencia o grupos representados por los participantes, ya sean burocráticos, corporativos, clientelares, carismáticos o tradicionales.

Como se ha destacado en la literatura, la deliberación, basada en el uso intensivo de recursos como el tiempo, la energía, la atención, la información y el conocimiento, suele tener un déficit de eficiencia, y puede llegar incluso a la imposibilidad de tomar decisiones,⁹ pero precisamente por la inversión de este tipo de recursos personales que requiere se ha considerado como una actividad que refuerza el funcionamiento del sistema y el compromiso de los participantes en la búsqueda de un objetivo común.¹⁰ Más aún, se piensa que el tiempo y los otros recursos que se invierten en los procesos deliberativos pueden generar formas y mecanismos de comunicación que signifiquen, a más largo plazo, procesos de simplificación y, por lo tanto, de ahorro de dichos recursos.

Al ser la deliberación el mecanismo privilegiado de socialización, son las normas asociadas a dicho mecanismo los referentes de la

⁹ En los casos estudiados, la mayor parte del tiempo invertido en las discusiones se dedica al debate de las reglas de decisión, es decir, a cómo hay que decidir, mucho más que al contenido mismo de las decisiones.

¹⁰ Jachtenfuchs (2006) se refiere, por ejemplo, a la deliberación como a *self-enforced activity*.

socialización. Entre ellas son importantes la tolerancia, la igualdad, la reciprocidad, el respeto a los intereses legítimos de “los otros” y la apertura. La generación de una confianza capaz de trascender diferentes culturas, así como la práctica reflexiva libre y prudencial, constituyen también elementos indispensables para solidificar relaciones que no están basadas en una identidad fuerte.

En los dos casos que presentamos aquí, en los que las principales decisiones son tomadas mediante el consenso activo de los participantes, encontramos un proceso de resocialización derivado fundamentalmente de la puesta en práctica de mecanismos deliberativos.

El proceso de socialización desarrollado en la UCIRI consistió en la incorporación de numerosos socios a la estructura organizativa y al órgano superior en la toma de decisiones, la asamblea central, en donde confluyen las representaciones de cada comunidad. Esta incorporación permitió un proceso de internalización de valores y prácticas organizativas a los que muchos socios no estaban acostumbrados. Si bien en las comunidades indígenas en donde la organización tiene membresía los llamados “usos y costumbres” prevén espacios y mecanismos políticos de decisión y deliberación amplios que fueron “re-utilizados” en la UCIRI,¹¹ en la asamblea central se pusieron en marcha también mecanismos y formas organizativas poco comunes en la región. Nos referimos a los operativos, como la introducción de técnicas parlamentarias para la conducción de los debates, la estabilización y periodización de mecanismos de transparencia y rendición de cuentas, la invitación a expertos¹² en

¹¹ Fundamentalmente la construcción del consenso como forma prioritaria y prácticamente exclusiva de tomar decisiones y a la deliberación como el mecanismo que se utiliza para lograrlo.

¹² Cabe mencionar que los expertos juegan un papel importante en la UCIRI, ya que colaboran de manera directa con la organización y con el consejo central de administración, principal órgano ejecutivo. Participan en las asambleas generales con voz pero sin voto, aunque esto no es una gran diferencia porque prácticamente todas las decisiones en la UCIRI se toman por consenso. La particularidad del grupo de expertos técnicos de la organización es que casi todos ellos son también socios y productores de café. Esto es así porque los ámbitos en que radica la especialización de la organización se desarrollaron y probaron mientras se fue consolidando la UCIRI: producción orgánica, mercados internacionales alternativos, relaciones comerciales de mayor calado, organización democrática interna, etc. Es decir, la UCIRI es pionera no sólo en México sino prácticamente en todo

diversas materias para enriquecer los debates, entre otros. Con esto se creó un espacio de deliberación y decisión complejo en donde los socios de la organización (representantes de las comunidades en donde son elegidos y que cambian cada año) aprenden una nueva forma, distinta a la que estaban habituados, de acción colectiva. Por lo tanto, se puede decir que dicho espacio, la asamblea central de la UCIRI, configura, desde cierto ángulo, un híbrido en el que se funden mecanismos y prácticas organizacionales propias de los usos y costumbres indígenas de la región y mecanismos y prácticas de corte parlamentario. Lo interesante es que los socios de la organización que fungen como representantes de sus comunidades han tenido que habituarse paulatinamente a este “nuevo” y particular modo de hacer las cosas. Sin embargo, este proceso no se ha traducido, como ocurre a menudo en casos similares, en una separación profunda entre representantes y representados.

En el caso del Claustro, integrado por representantes electos en votación universal, libre, directa y secreta de las diferentes figuras académicas, se estableció que las decisiones fueran tomadas por consenso o por una mayoría calificada de dos tercios de los integrantes. Ambos procedimientos propiciaron en la práctica un entorno altamente deliberativo. Aunque con una estructura de representación de corte corporativo, basada en la división funcional de las distintas figuras académicas y proclive a la mera negociación política, esa norma se tradujo en un esfuerzo considerable y continuo de deliberación para alcanzar acuerdos no solamente sobre los temas sustantivos de la reforma sino también —debido a la autonomía del Claustro para diseñar su propio reglamento de funcionamiento— sobre sus normas operativas. Como en el caso de la UCIRI, se establecieron reglas de corte parlamentario para ordenar la discusión, pero, a diferencia de lo sucedido en esa organización, se produjo una ruptura

el mundo en estos temas. Los propios socios de la organización diseñaron y modelaron, en cierta forma, los mecanismos y protocolos para hacer operativos estos aspectos a nivel internacional. Incluso, muchos de los expertos y asesores, socios de la UCIRI, apoyan a otras organizaciones mexicanas, como la Unión Majomut, la Tosepan Titataniske, Redcafés y otras en países como Guatemala, Nicaragua, Perú. Son consultados con frecuencia por las organizaciones globales que nutren el tejido asociativo de Comercio Justo en todo el mundo.

entre los representantes y los representados, a la que contribuyó una estructura de representación rígida y, en la práctica, excesivamente autónoma con respecto a los representados.

CUADRO 2
PRINCIPALES MECANISMOS DE COORDINACIÓN,
DECISIÓN Y REPRESENTACIÓN

	<i>UCIRI</i>	<i>Claustro Académico de la UNAM</i>
Instancia central de coordinación y decisión	Coordinación: Consejo Central de Administración Decisión: Asamblea Central.	Coordinación: Junta de Coordinación. Decisión: Asamblea.
Instancia de coordinación: membresía y composición	Consejo Central de Administración: 3 socios de la organización. Asamblea Central: 60 individuos: 53 provenientes de cada una de las comunidades en las que UCIRI tiene membresía, 3 miembros del Consejo Central de Administración y 4 miembros del consejo de asesores (quienes tienen derecho a voz pero no a voto).	Junta de Coordinación: 10 representantes de los representantes. Asamblea (105 individuos): 100 representantes elegidos entre las diferentes figuras académicas y 5 representantes de las autoridades centrales de la UNAM.
Decisión	Colectiva (consenso activo).	Colectiva (consenso activo o mayoría calificada de dos terceras partes del total de los miembros).
Principales mecanismos de socialización	Deliberación	Deliberación y negociación.
Mecanismos de rendición de cuentas	Sí.	No.
Mecanismos de representación	1 comunidad = 1 representante = 1 voto. El rol de representante dura un año y es rotativo.	1 individuo = 1 voto No-rotativo, permanente. (Los representantes se eligieron una vez y no cambiaron.)

Fuente: Elaboración propia

SOBRE LAS CONDICIONES NECESARIAS
PARA UN EFECTIVO PROCESO DE SOCIALIZACIÓN

Los procesos de socialización entendidos así requieren de una serie de condiciones para cristalizarse, las cuales se enuncian a continuación. En primer lugar, es indispensable que los participantes mantengan un cierto nivel de autonomía, tanto con respecto a los demás miembros de la organización como con sus grupos de referencia. Esta autonomía es indispensable para que expresen libremente sus opiniones y redefinan, en su caso, sus posiciones por el convencimiento, la persuasión o la negociación. Es importante insistir en que se trata de una autonomía relativa en la que los participantes no actúan como simples delegados o mensajeros de las decisiones adoptadas en sus comunidades de origen, pero tampoco como individuos independientes desligados de las aspiraciones e intereses de los grupos que representan o por los que abogan. En este sentido, es indispensable que existan mecanismos constantes y recurrentes de rendición de cuentas y de responsabilidad ante los grupos de origen.

La ausencia de estos mecanismos, como en el caso del Claustro, propició una excesiva autonomía de sus miembros en relación con sus grupos de referencia y afectó tanto los alcances de la socialización política como la eficacia de la organización. En cambio, su presencia en la UCIRI tuvo un efecto contrario en los alcances de la socialización política.

También se requieren condiciones institucionales que propicien la interacción regular y periódica entre un conjunto relativamente estable de participantes (Schmitter, 2001) y permitan las relaciones cara a cara, que además de favorecer el reconocimiento de las percepciones, preocupaciones y preferencias de sus interlocutores, genere confianza entre los miembros, favorezca el aprendizaje de habilidades políticas y propicie un compromiso con el mismo proceso deliberativo. Estas condiciones se cumplen en ambos casos, en los que además se introdujeron normas de corte parlamentario que favorecieron la igualdad discursiva.

También es importante instrumentar normas para la rotación de funciones y de dirección entre los miembros para favorecer la

igualdad y horizontalidad en la toma de decisiones. Esto se cumplió en ambos casos. La comparación también mostró la conveniencia de rotar las posiciones de representación entre los integrantes de las comunidades de referencia. Mientras que en el Claustro los representantes de las diferentes figuras académicas fueron siempre los mismos, en la UCIRI se instrumentó la rotación de la representación entre los miembros de las comunidades primarias. Lo sucedido en el primer caso incrementó la cohesión entre los miembros del Claustro y favoreció una cierta identidad de grupo, a pesar de las significativas diferencias de sus miembros, pero también propició el cierre del sistema y el consecuente distanciamiento de los integrantes del Claustro con respecto a sus comunidades de referencia, y a la comunidad académica de manera más general. Este problema se agravó ante la falta de mecanismos efectivos de rendición de cuentas. En el caso de la UCIRI, el mecanismo tuvo un efecto difusor de la socialización y favoreció la eficacia de la organización, así como su legitimidad externa, ante las comunidades de referencia. Sin embargo, esto ha generado algunos costos en los procesos de aprendizaje propios de la socialización que ocurre en el órgano deliberativo y decisorio.

Finalmente, deben asegurarse también la comunicación y el flujo de información entre los participantes para crear las condiciones necesarias y generar los recursos de conocimiento e información para el ejercicio de una racionalidad argumentativa (Luna y Velasco, 2010). Esta condición también se satisfizo en los casos analizados. Cabe resaltar, en este aspecto, la creciente importancia que adquirieron los expertos en muchas estructuras de gobernanza. Como se ha mencionado para la propia UCIRI, la consulta a expertos en diversas materias con el propósito de enriquecer los debates ha sido una práctica común. En el Claustro, en cambio, si bien se procuró la comunicación y el flujo de información, la acentuada desconfianza llevó a la proscripción de los expertos en los debates. Aunque la reserva que suscita la participación de los expertos puede verse reflejada en la máxima de Schmitter (2001) respecto a la gobernanza europea, en el sentido de que debe ser clara la distinción entre quienes tienen derecho a tomar decisiones y quienes sólo son consultados (es decir, los expertos), la decisión del Claustro de proscribir la participación de los expertos es reflejo de la manera en

que este sistema fue paulatinamente cerrándose y desconectándose de su entorno.

SOBRE LAS POTENCIALIDADES Y LOS RIESGOS DE LA SOCIALIZACIÓN POLÍTICA EN LOS SISTEMAS ASOCIATIVOS COMPLEJOS

Contra lo que sucede en los sistemas con una membresía poco diferenciada, en los sistemas asociativos complejos la socialización no se finca en la búsqueda de una identidad fuerte, sino en el aprendizaje de normas de comportamiento asociadas a la deliberación, como la tolerancia, el respeto mutuo, la igualdad, la reciprocidad y la actividad reflexiva. Se trata de normas que propician la preservación de la diversidad de los miembros y favorecen su autonomía relativa.

Resulta obvio que una cierta medida de socialización es indispensable para el buen funcionamiento de los sistemas asociativos complejos y para aumentar su rendimiento social debido a que facilita la comunicación entre los participantes e incrementa la posibilidad de establecer acuerdos entre actores con intereses, ideas, motivaciones y valores distintos u opuestos. En el marco de los sistemas asociativos complejos, la socialización puede ser considerada, por el carácter de las normas y los patrones de comportamiento que promueve, un componente constitutivo de lo que Bevir (2010) y Dingwerth (2004) denominan la “versión democrática de la gobernanza”.

Como señala también Warren (2001), en general la actividad asociativa tiene efectos potenciales de diversos tipos: efectos de desarrollo, relacionados con beneficios individuales, como sentido de la eficacia, acceso a la información y desarrollo de habilidades políticas y deliberativas; efectos relacionados con la esfera pública, como la deliberación pública y la representación de comunidades y diferencias, y efectos institucionales, como la cooperación y la legitimidad democrática. Todo esto es particularmente cierto en el caso de los sistemas asociativos complejos.

Sin embargo, la socialización, entendida como un proceso de re-socialización, descategorización o desdiferenciación, implica riesgos, como la cooptación, el clientelismo o la elitización del sistema, y en particular el distanciamiento de los participantes con respecto a sus

organizaciones y grupos de referencia. Esto explica en parte, quizás, la renuencia y desconfianza a la participación de algunas organizaciones sociales, específicamente las de los movimientos sociales, en las estructuras de gobernanza. Dicha renuencia suele incrementarse por el uso frecuente de estas estructuras como canales de reclutamiento de las élites políticas o como espacios de legitimación de decisiones ya tomadas por las autoridades instituidas.

Diversas condiciones implicadas en los procesos de socialización en los sistemas asociativos complejos contribuyen al distanciamiento de los participantes con respecto a sus grupos primarios o colectividades de referencia. Como se ha visto, en los sistemas asociativos complejos la resocialización, la renegociación y la deliberación implican la generación y adopción de un lenguaje común que suele ser difícil de “traducir” a los grupos de origen; el constante reposicionamiento y la misma renegociación para alcanzar acuerdos enfatizan el carácter ambiguo de la representación, propio de los sistemas asociativos complejos; las difíciles y extensas discusiones e intercambios —tanto en espacios formales como informales— y el uso intensivo de “recursos deliberativos escasos” (Warren, 2001), como el tiempo, la atención, la energía y el conocimiento, pueden limitar materialmente la rendición de cuentas. El problema aumenta porque los participantes, al no estar sujetos normalmente a las reglas de la política convencional, como el voto, el electorado o el principio de mayoría, suelen tener una autoridad y legitimidad fácilmente cuestionables para actuar como “representantes” de sus grupos y organizaciones de referencia.¹³

Dicho de otra manera, paradójicamente el entendimiento y la confianza entre una pluralidad de actores que puede darse en el marco de los sistemas asociativos complejos, como efecto de los procesos de socialización de sus miembros, puede producir desconfianza y desentendimiento entre los participantes y sus “representados”, vulnerando su autoridad y la eficacia de los acuerdos alcanzados en el marco de las estructuras de gobernanza.

¹³ Sobre los problemas propios de la representación en los SAC, véase Luna y Velasco (2012).

CUADRO 3
DESEMPEÑO Y RENDIMIENTO SOCIAL EN LOS CASOS CONSIDERADOS

		<i>UCIRI</i>	<i>Claustro Académico de la UNAM</i>
Eficacia		Alta Consiguió la mejora de los precios del café, principal sustento de una buena parte de las familias que viven en la región, no sólo para los miembros de la organización sino para todos los productores locales.	Media Alcanzó el objetivo para el que fue creado: generar un Estatuto, pero el documento fue archivado por las autoridades universitarias.
Legitimidad	Interna.	Alta.	Alta.
Legitimidad	Externa (diseminación social de valores democráticos en las colectividades de referencia).	Alta.	Nula.
Aprendizaje		Social.	Individual.
Rendimiento social		Alto.	Limitado.

Fuente: Elaboración propia.

Desde esta perspectiva puede decirse que mientras en la UCIRI el proceso de socialización alcanza niveles satisfactorios de eficacia y legitimidad, en el Claustro sus efectos son más limitados en estos aspectos. El cuadro 3 resume el desempeño de estas organizaciones, en función del sentido que se ha dado en este trabajo al rendimiento social.

En cuanto a los logros alcanzados en ambos casos, el Claustro no solamente pudo reunir actores (y sectores) históricamente distanciados en la Universidad —entre quienes prevalecía una enorme desconfianza, y por lo tanto una prácticamente nula interacción—, sino que también cumplió con el propósito para el que fue creado: generar un nuevo estatuto del personal académico. Antes del Claustro esta tarea parecía imposible por el nivel de división y polarización entre los distintos sectores de la planta académica y entre los académicos y las

autoridades. La UCIRI, por su parte, logró la articulación de actores entre quienes más que desconfianza había un desconocimiento mutuo muy profundo, motivado principalmente por las condiciones de aislamiento que predominan en su área de influencia (la Sierra Juárez del estado de Oaxaca, en México), determinadas por las precarias vías de comunicación en la región.

Sin embargo, mientras el nuevo estatuto del personal académico simplemente fue archivado por las autoridades universitarias, sin que fuera posible instrumentar alguna resistencia por parte de los académicos afectados, la UCIRI consiguió mejorar los precios del café, principal sustento de una buena parte de las familias que viven en la región, y no sólo para los miembros de la organización, sino para todos los productores locales, a pesar de su aislamiento y atomización. Esta diferencia en los resultados de estas organizaciones fue posible porque el proceso de socialización no trascendió el propio espacio del Claustro; se puede decir, desde esta óptica, que vivió un proceso de “encapsulamiento”.

En el caso de la UCIRI, la difusión del proceso de socialización ha contribuido incluso a convertirla en un importante referente organizacional en la región donde opera. Dicho proceso ha ayudado a generar una organización más cohesionada y capaz en términos productivos y de comercialización, y desde el análisis del rol que juega en la política local. Más específicamente, ha permitido que la Unión y su órgano de dirigencia tengan un mejor desempeño y, de manera ulterior, un mayor rendimiento social.

La UCIRI es una alternativa interesante debido a que, por su estructura organizacional y la constante rotación de los representantes, el proceso de socialización se amplía, en vez de reducirse exclusivamente a la élite decisoria. A grandes rasgos, este proceso funciona de la siguiente manera. La organización está compuesta por células organizadas de productores en más de cincuenta comunidades en la Sierra Juárez de Oaxaca, cada una con su propia asamblea que se reúne cada mes durante todo un día. Cada comunidad elige y envía a un representante a la llamada “UCIRI central”, la asamblea de la UCIRI,¹⁴ el espacio más importante para tomar decisiones. Los

¹⁴ En donde prevalece la siguiente fórmula: una comunidad-un voto-un representante.

representantes duran en su cargo un año y gozan de una buena dosis de autonomía con respecto a sus representados debido a que no son sus portavoces, sino que tienen la posibilidad de establecer acuerdos y tomar decisiones aun si contravienen lo acordado en la asamblea local, siempre y cuando los puedan explicar y justificar. A lo largo de sus casi treinta años de existencia, en muchos casos todos los miembros de la asamblea local han sido representantes ante la instancia central porque las asambleas locales no son muy numerosas en una buena parte de las comunidades con membresía en la UCIRI. En dicho espacio de carácter deliberativo (las asambleas se realizan puntualmente los días 29 y 30 de cada mes), en donde el consenso es el mecanismo decisorio por excelencia, se han construido valores y prácticas propios que permiten que la organización avance y tome decisiones integrando a los variados y diferentes representantes de las comunidades. La subrepresentación de las comunidades más numerosas es un riesgo latente, pero hasta ahora no ha sido un proceso conflictivo porque en la asamblea central se privilegia la expresión de planteamientos e ideas diferentes y no las ideas sostenidas por un mayor número de socios.

El hecho de que en la organización una buena parte de los socios hayan sido representantes de su comunidad ante la instancia central ha propiciado que el distanciamiento que puede llegar a generar el proceso de socialización entre representantes y representados sea menor, debido a que muchos de los socios han sido representantes. Pero aun con esta previsión, el mecanismo más efectivo para evitar esta separación ha sido el profundo carácter deliberativo en la organización, que también se reproduce en las asambleas locales y que se lleva a cabo en plazos y tiempos muy bien definidos que usualmente se respetan de manera estricta.

A MANERA DE CONCLUSIÓN. LA GOBERNANZA, LA SOCIALIZACIÓN Y EL RENDIMIENTO SOCIAL DE LOS SISTEMAS ASOCIATIVOS COMPLEJOS

Con lo dicho hasta aquí podemos arribar a algunas conclusiones sobre los temas y conceptos centrales de este trabajo. En primer lugar se puede concluir que la socialización no ocurre de la misma

manera ni bajo los mismos presupuestos en los sistemas cerrados y homogéneos que en los sistemas abiertos y heterogéneos, en los sistemas asociativos complejos.

En segundo lugar, los casos analizados sugieren que la socialización contribuye a mejorar el rendimiento social de los sistemas asociativos complejos y tiene un potencial efecto positivo en su legitimidad. Por un lado, puede aumentar su legitimidad externa, en la medida que contribuye a mejorar su rendimiento social directo porque disminuye los costos de transacción entre los miembros de las redes al establecer mecanismos comunes de intercambio (lenguajes, normas, valores, etc.). Por medio de la socialización se mejora el funcionamiento y desempeño de las redes de gobernanza, y esto redundaría en mejores resultados, es decir, en alcanzar los objetivos para los que fueron creados dichos espacios. Así, las redes mejoran su posición en el entorno. En este mismo sentido, la socialización también puede contribuir a mejorar el rendimiento social indirecto, entendido como los efectos positivos adicionales que detona la acción de las redes de gobernanza. Esto puede reflejarse en la internalización de valores como la proclividad a la cooperación, la reciprocidad, las actitudes democráticas y la tolerancia entre los miembros de las redes, entre otros.

Por el otro lado, contribuye a mejorar su legitimidad interna debido a que integra y cohesiona, sin homogeneizar, a los miembros de la organización. Lo anterior redundaría en una creciente aceptación de los acuerdos y los mecanismos para alcanzarlos por parte de un cada vez mayor número de participantes en las redes. La idea aquí es que las prácticas de inclusión y la participación voluntaria y creciente, el control democrático (rendición de cuentas, transparencia y sensibilidad, *responsiveness*) y la igualdad discursiva (deliberación, reciprocidad, racionalidad y universalidad), elementos importantes identificados en la literatura sobre la gobernanza democrática, dan mayor legitimidad interna a los espacios o las estructuras de la gobernanza. Lo interesante es que el uso de procedimientos democráticos para la coordinación de las redes de gobernanza no sólo contribuye a la legitimidad interna, sino que mejora la legitimidad externa, en tanto que los actores del entorno demandan crecientemente mecanismos democráticos de conducción en las redes. La legítimi-

dad interna también fortalece el rendimiento social indirecto en la medida que internaliza valores como la tolerancia, la reciprocidad, etc., entre los actores de la red. Estos valores son un activo social de largo plazo: son rendimientos sociales indirectos de los espacios de gobernanza.

Más allá del alcance de los procesos de socialización en los sistemas asociativos complejos, es muy probable que otros factores contribuyan a explicar los resultados obtenidos por cada organización. En el caso de la UCIRI, por ejemplo, la urgente necesidad de mejorar las paupérrimas condiciones en que vivían los productores y sus familias podría explicar su exitoso desempeño organizacional y, en general, su rendimiento social. Otra explicación podría ser la cultura política, ya que históricamente una buena cantidad de las etnias oaxaqueñas ha implementado sistemas de “usos y costumbres” en sus deliberaciones. Una tercera explicación es la relación con el entorno. Se podría pensar que un entorno extremadamente adverso como el que enfrentaba la organización en sus inicios, en donde el propio hecho de agruparse generó violentas agresiones de los caciques y coyotes locales, es un factor de cohesión y unidad que redundó en una organización más eficiente y efectiva. En el caso del Claustro es difícil saber qué tanto afectó su carácter subsidiario o el clima político deteriorado por la desconfianza, o la proclividad a la negociación antes que a la deliberación, que hicieron socialmente irrelevantes los esfuerzos de organización.

No sabemos a ciencia cierta si uno o varios de estos factores, y en qué medida, contribuyeron al desempeño de la UCIRI y al rendimiento social. Sin embargo, y a la luz de la comparación con el Claustro Académico, es posible suponer que hay una cierta relación entre el diseño político de la organización, los alcances del proceso de socialización y el rendimiento social.

Se puede concluir, así, que las estructuras de gobernanza —vistas en este trabajo como sistemas asociativos complejos— se benefician por los procesos de socialización. Los casos considerados tuvieron un rendimiento social, ya que lograron contribuir al menos en parte, o en relación con las responsabilidades que directamente les atañían, a la solución de los problemas por los que fueron creadas. La UCIRI logró mejorar paulatinamente los precios del café en la región donde

opera. El Claustro consiguió producir un documento para regular la actividad académica basado en el consenso activo de todos sus integrantes, aunque tuvo una eficacia limitada porque hasta hoy no ha sido implementado en la Universidad ni ha sido aprobado por las instancias correspondientes.

Al Claustro le faltó profundidad en un proceso de socialización que trascendiera el perímetro señalado por la propia organización y eso impidió después alcanzar acuerdos para mejorar las normas que regulan las relaciones entre los académicos y las autoridades universitarias, así como la carrera académica. Empero, cumplió con su meta formal.

En este sentido, puede decirse que ambos espacios funcionaron con una buena dosis de legitimidad interna. Pero la legitimidad externa de la UCIRI es muy alta, a diferencia de la del Claustro, y probablemente ahí radique la diferencia entre un caso y el otro, y en los resultados obtenidos. Creemos que para que los sistemas asociativos complejos obtengan mejores resultados deben lograr un mejor equilibrio entre la autonomía y la interdependencia, no solamente entre sus miembros sino también con sus comunidades de origen. Tres de los mecanismos que resultaron de particular importancia fueron la rendición de cuentas, la rotación de los representantes y la continuidad de los espacios destinados a la deliberación, que pueden contribuir a aumentar su legitimidad externa, activo importante en el rendimiento social.

REFERENCIAS

- ARDITI, Benjamín, y Carlos Chávez Becker (2006). “Del comercio libre al comercio justo. Los nuevos defensores de la igualdad en las relaciones norte-sur”. *Sistema*, núm. 195: 53-82.
- BEVIR, Mark (2010). *Democratic Governance*. Nueva Jersey: Princeton University Press.
- CHÁVEZ BECKER, Carlos (2011). “Tensiones entre la legitimidad y la democracia. El caso de la Unión de Comunidades Indígenas de la Región del Istmo (UCIRI)”. Tesis de maestría. Universidad Nacional Autónoma de México. Disponible en: <<http://bcct.unam.mx/web/tesiumam.htm>> [Consulta: septiembre de 2012].
- CHÁVEZ BECKER, Carlos, y Alejandro Natal (2012). “Desarrollo regional y acción de base: El caso de una organización indígena de productores de café en Oaxaca”. *Economía, Sociedad y Territorio*, vol. XII, núm. 40 (septiembre-diciembre): 597-618.
- DINGWERTH, Klaus (2004). “Democratic governance beyond the state: Operationalising an idea” [en línea]. Disponible en: <<http://glogov.net/images/doc/WP14.pdf>> [Consulta: mayo de 2007].
- FAIRTRADE INTERNATIONAL (2012). “Criterio genérico de Comercio Justo para organizaciones de pequeños productores”, versión 01.05.2011 v 1.1 [en línea]. Bonn: FairTrade International. Disponible en: <http://www.fairtrade.net/fileadmin/user_upload/content/2009/standards/documents/2012-07-11_SPO_SP.pdf> [Consulta: septiembre de 2012].
- FREYBURG, Tina (2009). “Democrats without democracy? Linkage and socialization into democratic governance in authoritarian regimes”. Documento de trabajo, núm. 37 (junio) [en línea]. Disponible en: <<http://www.nccr-democracy.uzh.ch/publications/workingpaper/pdf/wp37.pdf>> [Consulta: mayo de 2012].
- FRIDELL, Gavin (2007). *Fair Trade Coffee. The prospects and Pitfalls of Market-Driven Social Justice*. Toronto: University of Toronto Press.

- HOOGE, Liesbet (2005). "Several roads lead to international norms, but few via international socialization: A case study of the European Commission". *International Organization*, vol. 59, núm. 4 (octubre): 861-898.
- JACHTENFUCHS, Markus (2006). "The European Union as a polity (II)". En *Handbook of European Union Politics*, ed. por Knud Erik Jørgensen, Mark A. Pollack y Ben Rosamond, 159-174. Londres: Sage.
- JAFFEE, Daniel (2007). *Brewing Justice: Fair Trade Coffee, Sustainability, and Survival*. Los Ángeles: University of California Press.
- LEYDESDORFF, Loet (1997). "The new communication regime of university-industry-government relations". En *Universities and the Global Knowledge Economy*, ed. por Henry Etzkowitz y Loet A. Leydesdorff. Londres/Washington, DC: Pinter.
- LUNA, Matilde (2008). "Las organizaciones colegiadas y las redes de gobernanza: entre la deliberación y la negociación". En *Acción colectiva y organización. Estudios sobre desempeño asociativo*, coordinado por Cristina Puga y Matilde Luna, 343-405. México: Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Sociales.
- LUNA, Matilde, y José Luis Velasco (2010). "Mecanismos de toma de decisiones y desempeño en sistemas asociativos complejos". En *Nuevas perspectivas en el estudio de las asociaciones*, coordinado por Matilde Luna y Cristina Puga, 121-153. México: Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Sociales/Anthropos (Cuadernos A: Temas de Innovación Social, 32).
- LUNA, Matilde, y José Luis Velasco (2012). "El TLCAN, la Comisión Trilateral y la 'conexión' mexicana: Entre la eficacia y la legitimidad". En *¿Quién gobierna América del Norte? Élités, redes y organizaciones*, coordinado por Alejandra Salas-Porras Soule y Matilde Luna Ledesma, 149-196. México: Universidad Nacional Autónoma de México-Facultad de Ciencias Políticas y Sociales/Sitesa.

- NATERA PERAL, Antonio (2005). “Nuevas estructuras y redes de gobernanza”. *Revista Mexicana de Sociología*, año LXVII, núm. 4 (octubre-diciembre): 755-791.
- O'DONNELL, Guillermo, y Philippe Schmitter (1986). *Transiciones desde un gobierno autoritario/4. Conclusiones tentativas sobre las democracias inciertas*. Buenos Aires: Paidós.
- PIERRE, Jon, y Guy Peters (2005). *Governing Complex Societies: Trajectories and Scenarios*. Nueva York: Palgrave Macmillan.
- RENARD, Marie-Christine (2005). “Quality certification, regulation and power in fair trade”. *Journal of Rural Studies*, vol. 21, núm. 4 (octubre): 419-431.
- RISSE, Thomas, Stephen C. Ropp y Kathryn Sikkink (1999). *The Power of Human Rights: International Norms and Domestic Change*. Cambridge: Cambridge University Press.
- SCHMITTER, Philippe (2001). “What is there to legitimize in the European Union... and How might this be accomplished?” IHS. *Political Science Series*, núm. 75. Documento de trabajo.
- STALDER, Felix (1997). “Latour and actor-network theory” [en línea]. Disponible en: <<http://amsterdam.nettime.org/Lists-Archives/nettime-l-9709/msg00012.html>> [Consulta: 7 de marzo de 2007].
- TERHALLE, Maximilian (2011). “Reciprocal socialization: Rising powers and the west”. *International Studies Perspectives*, vol. 12, núm. 4 (noviembre): 341-361.
- WARREN, Mark E. (2001). *Democracy and Association*. Princeton/Oxford: Princeton University Press.
- ZÜRN, Michael, y Jeffrey T. Checkel (2005). “Getting socialized to build bridges: Constructivism and rationalism, Europe and the Nation-State”. *International Organization*, vol. 59, núm. 4 (octubre): 1045-1079.

Líderes y liderazgo en los sistemas asociativos complejos¹

JOSÉ LUIS VELASCO

INTRODUCCIÓN

El liderazgo es un fenómeno central en la sociedad, pero, paradójicamente, el análisis académico sobre el tema es insuficiente. Lo que escribió Burns hace ya varios años sigue teniendo validez: “el liderazgo es uno de los fenómenos más observados y menos comprendidos de la tierra” (1978: 2). En el caso particular del liderazgo asociativo, esta carencia es todavía más aguda, pues ha sido mucho menos analizado que sus vertientes partidista, burocrática, militar o empresarial. Una de las causas es que el liderazgo parece tener poca importancia en una forma de organización caracterizada por la cooperación voluntaria, con interacciones relativamente igualitarias y con escasa jerarquía. La solidaridad, la confianza y la reciprocidad, antes que el liderazgo, parecen ser conceptos más relevantes para el estudio de la vida asociativa.

Sin embargo, cuando la cooperación es voluntaria, cuando no está respaldada por instituciones o subsistemas sociales tan poderosos como la economía, la administración pública o la guerra, es

¹ El análisis presentado aquí es parte de una investigación más amplia sobre los sistemas asociativos complejos realizada conjuntamente con Matilde Luna.

cuando más se hace necesario alguien que aliente a los participantes potenciales, que los ayude a conocerse y comunicarse, que les permita pasar, en otras palabras, de un grupo latente a otro manifiesto, mantenerse como tal y alcanzar sus objetivos.

Con este artículo se busca hacer una contribución al estudio de los líderes y el liderazgo asociativo, para lo cual se plantean dos objetivos: mostrar cómo son los líderes y el liderazgo asociativo y analizar qué efectos tienen sobre el desempeño del sistema asociativo, y sobre la capacidad del sistema para hacer contribuciones a la vida asociativa del país, que es uno de los principales rendimientos sociales de estos sistemas. Para alcanzar estos objetivos recurriremos a la consagrada técnica del *tipo ideal*. Como dijo Weber con su contundencia acostumbrada: “para comprender cómo se dirige una guerra, es necesario imaginar un comandante en jefe ideal para cada uno de los contendientes” (Weber, 1949: 42). Buscando sacar el máximo provecho de esto, el artículo se organiza de la siguiente manera: en primer lugar, mediante un análisis teórico, no exento de consideraciones normativas, se contrastará el liderazgo asociativo con otros tipos de liderazgo, buscando identificar lo que es peculiar al primero, y en particular el reto principal que debe enfrentar un líder asociativo. Después se analizarán dos casos contrastantes de liderazgo asociativo. Finalmente se observará cómo la calidad del liderazgo, al combinarse con otras características de los sistemas asociativos, afecta el desempeño del sistema y fortalece o debilita por esa vía la contribución que el sistema hace a la sociedad.

Debemos puntualizar que el análisis no se referirá al liderazgo que existe en cualquier tipo de asociación, sino en los sistemas asociativos complejos (SAC), cuyas características son descritas brevemente en el siguiente apartado. También es necesario señalar que este texto se refiere tanto al liderazgo (el sistema de conducción) como a los líderes (los individuos), con la intención de que las características de uno ayuden a esclarecer las del otro. Para evitar confusiones, siempre se intenta dejar claro cuándo se habla de cada uno de ellos, o de los dos. También hay que anotar que el análisis de los dos casos seleccionados se basa en información de documentos públicos y en

una serie de entrevistas a quienes participaron en uno de los casos estudiados.

SISTEMAS ASOCIATIVOS COMPLEJOS

En trabajos previos hemos definido los sistemas asociativos complejos como entidades más o menos formales que buscan resolver problemas públicos mediante la cooperación de actores heterogéneos que cruzan varias fronteras territoriales, institucionales e identitarias (Luna y Velasco, 2009 y 2010a). En las últimas décadas, los sistemas asociativos de este tipo se han multiplicado. Entre los casos más conocidos se encuentran las “redes de políticas” (sobre problemas ambientales, derechos humanos, etc.) y los consejos consultivos en los que participan actores políticos, empresarios y organizaciones de la sociedad civil.

Para referirnos a este fenómeno es preferible usar el término “sistemas asociativos” que el de “asociación”, porque este último normalmente se refiere a una sola organización voluntaria (por ejemplo, una asociación profesional), mientras que en los sistemas participan normalmente dos o más asociaciones de ese tipo, pero también dependencias gubernamentales, empresas, organismos internacionales e incluso individuos. Para decirlo formalmente, los sistemas asociativos y las asociaciones son especies de un mismo género: la vida asociativa.

También es preferible al de “redes de gobernanza”, porque este último, aunque está en boga, pone el acento en la función de gobierno, no en el hecho asociativo, que es el que nos interesa resaltar aquí. Además, los sistemas asociativos son explícitos o manifiestos, pues tanto los participantes como los observadores interesados son conscientes de su existencia, y lo común es que el sistema tenga un nombre propio. Por el contrario, las redes sociales —incluyendo, por supuesto, las redes de gobernanza— pueden ser estructuras subyacentes, conformadas por vínculos de los que los propios actores no son conscientes y que a veces tienen que ser revelados mediante un arduo trabajo de investigación.

La idea de complejidad, como se usa en este concepto, se refiere básicamente a cinco características de los sistemas asociativos. En primer lugar, dichos sistemas son autónomos, es decir, son capaces de generar sus propias reglas, fijar sus propios objetivos y tomar sus propias decisiones. En otras palabras, no están sujetos jerárquicamente a alguna dependencia gubernamental, empresa, universidad, asociación, etc., aunque sí, por supuesto, al marco legal del país o de los países donde operan. En segundo lugar, quienes participan en el sistema asociativo son autónomos; están ahí voluntariamente, controlan sus propios recursos y pueden retirarse cuando lo decidan. En tercer lugar, los participantes son diversos, pues normalmente proceden de distintos ámbitos sociales, tienen diferentes trayectorias profesionales, controlan recursos mutuamente inconmensurables (dinero, autoridad política, prestigio, habilidades técnicas, etc.). En cuarto lugar, además de ser autónomos y diversos, los participantes son interdependientes; ninguno de ellos puede resolver por sí solo el problema del que se ocupa el sistema. Los recursos que controla cada uno de ellos son necesarios o incluso indispensables. Finalmente, en quinto lugar, la complejidad implica que el sistema es dinámico: las fronteras del sistema se contraen o expanden según la integración o exclusión de los participantes; las metas de la acción asociada son cambiantes, la estructura organizativa es flexible y los sistemas se ramifican frecuentemente, dando lugar a otras experiencias asociativas. En otras palabras, los sistemas asociativos complejos no se construyen de una vez, sino que se reconstruyen permanentemente.

Por estas características, los sistemas asociativos complejos necesitan “traductores”, es decir, personas que puedan crear algo semejante a un lenguaje común, comprensible para las personas y organizaciones que participan; un lenguaje que pueda expresar, de manera comprensible para todos, los diferentes intereses, creencias, especialidades y recursos de los participantes. Además, los sistemas necesitan una fuerte dosis de confianza interpersonal que sea a la vez normativa (basada en la idea de que todos los participantes se guían por normas sociales similares), estratégica (fundada en la creencia de que la interacción dentro del sistema es mutuamente redituable para todos) y técnica (con la expectativa de que todos los participantes son competentes y pueden realizar sus tareas de manera eficiente).

También, como consecuencia de sus propiedades básicas, los sistemas asociativos complejos muestran una preferencia por las decisiones colectivas (en oposición a las unilaterales). Para llegar a estas decisiones a menudo es necesario pasar por largos procesos de negociación interna que consideren los intereses legítimos de todos los participantes, ninguno de los cuales está dispuesto a sacrificarse por los otros. Además, el sistema tiene que encontrar intereses comunes, más allá de los particulares de sus miembros. Esto se logra por medio de la deliberación, de la discusión razonada, orientada precisamente a la identificación de un bien común.

Para ser eficaces, estos sistemas asociativos deben enfrentar un reto peculiar: ¿cómo coordinar las acciones de sus miembros, procesar las diferencias y los conflictos entre ellos, tomar decisiones colectivas y resolver problemas comunes cuando esos miembros son, a la vez, autónomos e interdependientes? El mayor o menor éxito que tenga el sistema al enfrentar este reto determina, en mucho, su capacidad para sobrevivir, multiplicarse y generar resultados importantes para sus miembros y para la sociedad en la que se desenvuelven.

Es fácil suponer que para enfrentar este reto los sistemas asociativos complejos necesitan un liderazgo apropiado. En los siguientes apartados buscaremos explicar cómo debe ser y cómo es, en efecto, dicho liderazgo. Por lo tanto, la pregunta específica que se buscará responder en este artículo es ¿qué características asume el liderazgo cuando los miembros del sistema asociativo son autónomos, diversos e interdependientes; cuando el sistema no tiene una estructura de autoridad bien definida y cuando las normas que regulan la interacción son generadas en el transcurso de la propia interacción?

EL GÉNERO Y LA ESPECIE

Para identificar mejor lo que es específico del liderazgo asociativo conviene comenzar señalando algunas características genéricas. El liderazgo es, como dice John Searle, un caso especial de poder: “la capacidad de lograr que [los demás] hagan algo que de otra forma no querrían hacer” (2010, loc. 3147). Por lo tanto, para apreciarlo correctamente hay que distinguirlo de otras formas de ejercer el

poder: el arbitrario de un tirano, el unilateral de un esclavista, el inexorable de un guardia de prisión, el bruto de un atacante armado sobre sus víctimas indefensas, el absoluto de un jefe religioso que exige la fe implícita de sus seguidores, el incuestionable de un experto sobre los sujetos confinados en un hospital psiquiátrico o alguna otra institución total, etc. Frente a estos personajes, el líder se distingue porque conduce, dirige o guía a personas que podrían detenerse, irse por otra dirección o seguir a otro líder. En otras palabras, tiene seguidores voluntarios, no súbditos, víctimas o pupilos incapaces de tomar sus propias decisiones. Así, según Bertrand Russell, “en toda forma de cooperación, psicológicamente el seguidor no es más esclavo que el líder” (1943: 16). Por lo tanto, el líder conduce más por “persuasión y ejemplo” que por la fuerza o la necesidad (Gardner, 1990: 1).

Y aunque no tiene poder absoluto, el líder tiene autoridad. Es más que un coordinador, un moderador, una persona influyente, un agente, un delegado, un vocero o una persona prestigiosa; es alguien que efectivamente conduce a las personas con las que interactúa, que estructura sus acciones, que modifica las preferencias de sus seguidores, que personifica en cierta medida al conjunto de personas que lo siguen. Con respecto a esto último, todo líder es de alguna forma un representante.² Tener autoridad también implica gozar de legitimidad, es decir, ser reconocido por los seguidores como alguien con derecho a dirigirlos (aunque, por supuesto, ese derecho no tiene que estar codificado).

Así, el liderazgo puede ser visto como un punto intermedio entre el poder absoluto y la simple influencia. Pero, por supuesto, hay todo tipo de transiciones, y en casos particulares puede ser difícil encontrar la frontera entre estas tres formas. Aun el poder aparentemente más unilateral es una forma de interacción social. Como lo señala Simmel: “incluso el deseo de dominación tiene algo de interés en la otra persona... Sólo cuando el egoísmo no equivale siquiera a un deseo de dominación; sólo cuando el otro es absolutamente indiferente y

² Jones (1989: 7) incluye a los “delegados” y “lacayos” entre las categorías de líderes. Pero, obviamente, decir que un líder es un lacayo es una contradicción de los términos.

un mero medio para fines que se encuentran más allá de él, se borra la última marca” de la interacción social (Simmel, 1950: 181).³ Además, incluso la más pura relación de camaradería implica siempre cierta preeminencia de una de las partes.

Hay que tener en cuenta también que el liderazgo significa siempre discrecionalidad. El líder no es un simple burócrata, alguien que desempeña una función de alta responsabilidad, pero lo hace apegándose estrictamente a la norma. Como lo anota Zaleznik (1977: 65-66): “los administradores tienden a adoptar actitudes impersonales, cuando no pasivas, hacia las metas. Las metas administrativas surgen de las necesidades, más que de los deseos, y por lo tanto están arraigadas profundamente en la historia y cultura de sus organizaciones”. En contraste, los líderes “son activos, en vez de reactivos, conciben ideas en vez de responder a ellas... adoptan una actitud personal y activa hacia las metas. La influencia de un líder... cambia la forma en que la gente piensa acerca de lo deseable, posible y necesario”. Como lo mostró Weber, un burócrata necesita un conductor político, alguien que lo dirija y tome decisiones de las que sea personalmente responsable, decisiones que no sean simples aplicaciones de las leyes y estatutos. Por eso, el líder siempre ejerce un poder que excede las atribuciones que le dan las leyes. De hecho, “la capacidad para hacer esto es parte de lo que constituye el liderazgo político” (Searle, 2010: loc. 3147).⁴

Además, aunque el líder recurre con frecuencia al conocimiento experto, no debe ser confundido con un técnico o un experto. Como dice Platón: “el verdadero piloto debe poner atención al año y las estaciones y al cielo, las estrellas, los vientos y cualquier otra cosa que pertenezca a su arte”. Pero eso no basta para hacerlo capitán. Por supuesto, el líder debe conocer el asunto del que se ocupa el grupo que dirige, pero no tiene que ser un especialista. Lo decisivo del líder

³ De acuerdo con la teoría del liderazgo adaptativo, el liderazgo es “un proceso de interacción social en el que los individuos entablan interacciones de conducción y seguimiento, y a través de esas interacciones construyen conjuntamente identidades y relaciones como líderes y seguidores” (DeRue, 2011: 126).

⁴ Tiene razón Zaleznik cuando afirma: “La habilidad de confrontar es también la habilidad de tolerar un intercambio agresivo. Y esa habilidad no sólo elimina los velos de ambigüedad e insinuación característicos de las culturas gerenciales, sino que también alimenta las relaciones emocionales que los líderes necesitan para sobrevivir” (1977: 81).

es su capacidad para construir su propia autoridad, para lo cual se necesita algo más que conocimiento técnico: intuición, capacidad comunicativa, empatía, etcétera.

Finalmente, tampoco se debe confundir al líder con el intermediario. Según un sociólogo que se ha dedicado a analizar el tema, este último es un “individuo cuyas relaciones atraviesan un hoyo estructural”, el espacio vacío entre dos o más grupos, cada uno de los cuales está formado por individuos densamente conectados entre sí (Burt, 2000, 353). La principal ventaja del intermediario es que tiene acceso a la información original, es decir, información; diferente de la que tienen los miembros ordinarios de cada uno de los grupos. Salta a la vista que todo líder es un intermediario, alguien capaz de comunicar a las diferentes personas, facciones y segmentos del grupo que dirige, entre sí y con otros grupos. Pero el líder es más que un “contacto central”, un punto estratégico en el flujo de información; es quien la genera y la difunde, alguien que define cuál es relevante, que le da significado, que la organiza. Se puede decir, en consecuencia, que todo líder es un intermediario, pero no todo intermediario es un líder. La diferencia entre uno y otro es, por supuesto, la autoridad.

Ahora tratemos de inferir las características específicas del liderazgo asociativo, las que lo distinguen del resto. La base para estas inferencias son las características del liderazgo en general, el conjunto de características de los sistemas asociativos complejos descritas en el primer apartado y las características de otros tipos específicos de liderazgo.

Para empezar esta tarea podemos recordar la famosa tipología de Max Weber en la que a cada tipo de dominación legítima corresponde una forma distintiva de liderazgo: el dirigente de una organización racional-legal, el jefe tradicional y el líder carismático. A pesar de sus múltiples diferencias, estas tres formas de liderazgo comparten una característica: se ejercen sobre un núcleo bien definido de seguidores, que pueden ser una organización burocrática, una comunidad o un grupo de fieles o devotos. En todas, la fuente de la autoridad —la creencia sobre la que se fundan el mandato y la obediencia— es clara, ya que se basa en reglas formales, en normas tradicionales o en la personalidad del líder. Por lo mismo, la estructura de autoridad

también tiende a ser coherente y se organiza en tres niveles: el líder mismo, los miembros de su séquito y la masa de seguidores.

De acuerdo con las características revisadas en la primera sección, nada de esto puede ocurrir en un sistema asociativo complejo, donde la organización es imprecisa, las creencias que guían la cooperación son variadas, y a veces contradictorias, y la estructura de autoridad es difusa y cambiante. Por lo mismo, la legitimidad del líder asociativo no puede basarse principalmente ni en las leyes ni en la tradición ni en las supuestas cualidades personales extraordinarias del líder, sino en atributos menos tangibles pero igualmente importantes: el conocimiento de las personas y de los asuntos de que se trate, la iniciativa en los procesos de deliberación y negociación, las relaciones interpersonales e interinstitucionales, la capacidad de “traducción” y la habilidad para inspirar confianza.

De los tres tipos ideales que analiza Weber, el liderazgo carismático es el que más se asemeja al liderazgo asociativo, pero lo que resalta del liderazgo asociativo no es la superioridad personal. El líder debe poseer, en cierta medida, las características que según Bertrand Russell “confieren autoridad: confianza en sí mismo, decisiones rápidas y habilidad para elegir las medidas correctas” (1943: 23). Pero esta superioridad debe estar atemperada por otras características menos autoritarias: la capacidad para comunicar y coordinar, la paciencia para conciliar y consensuar. El liderazgo asociativo no puede estar tan personalizado como el carismático: aunque es promovido y sostenido por relaciones interpersonales, el sistema asociativo no gira alrededor de una persona; los participantes no son seguidores personales del líder, no son sus guerreros o apóstoles, por lo que el líder eficaz debe promover la creación de reglas impersonales que lo trasciendan y permitan la supervivencia de la organización.

También se ha clasificado el liderazgo por su ubicación, por la esfera social en que ocurre. Se habla así, por ejemplo, de liderazgo burocrático, partidista, militar o empresarial. En contraste, el liderazgo asociativo existe fuera de los principales subsistemas sociales; no tiene, por lo tanto, el soporte institucional y estructural del que gozan esos liderazgos, cuya existencia es vital para la conservación de la sociedad. Por lo mismo, el liderazgo asociativo es más cambiante y

ambiguo, coexisten en él varias jerarquías, con diferentes funciones y recursos.

A partir de estas inferencias iniciales, es posible plantear algunas hipótesis más precisas sobre los rasgos específicos de los líderes y del liderazgo asociativo. En primer lugar, cabe esperar que en cuanto a su estructura el liderazgo asociativo sea más interpersonal que institucional, es decir, que se base más en las interacciones entre el líder y sus seguidores que en las reglas y los procedimientos establecidos en la sociedad. Además, esta estructura tenderá a ser más horizontal que la de otros liderazgos. El líder asociativo será un *primus inter pares*, no un *magister*. No se parecerá tanto a Alejandro Magno, que era el jefe de su propio ejército, sino a Agamenón, un rey, es cierto, pero “rey de reyes”, cuyos seguidores no eran sus súbditos sino sus iguales, libres de obedecerlo o desafiarlo (como lo hizo Aquiles en momentos decisivos de la guerra contra Troya).

Debido a esto, el líder será siempre un líder emergente, cuya autoridad e influencia siempre estarán en proceso de construcción. En estas circunstancias, el liderazgo ofrecerá una oportunidad de ascenso social y los aspirantes a ser líderes siempre tendrán muchos competidores y rivales. Por lo mismo, el líder será visto, tanto por sus seguidores como por sus rivales, como alguien “cooptable”, que puede ser comprado o asimilado por los poderes establecidos (las empresas, el gobierno, las organizaciones formales). En consecuencia, el líder asociativo será particularmente vulnerable a los ataques que busquen mostrarlo como indigno de confianza.

Finalmente, la estructura del liderazgo será dinámica. Lo normal será que las jerarquías cambien frecuentemente, de acuerdo con los retos y las tareas del momento, el tipo de actividad que se realice y la parte de la organización de que se trate. No será extraño, por lo tanto, que los líderes cambien frecuentemente y que coexistan varios líderes en la misma jerarquía.

En cuanto a sus actividades, habría que esperar que el líder asociativo dedique gran parte de su tiempo a generar confianza entre sus seguidores. Por supuesto, no puede ser la confianza implícita que requiere la Iglesia y que inspiran los líderes carismáticos, sino una confianza más recíproca y condicional, basada en las normas comunes, en las expectativas de ganancia y en la percepción de la competencia

técnica. Haga lo que haga, el líder asociativo no puede darse el lujo de ser, en palabras de Maquiavelo, “un gran mentiroso e hipócrita”. Al contrario, debe esforzarse siempre por parecer una persona sensata, con ambiciones moderadas.

Además de realizar sus actividades para generar confianza, el líder asociativo debe dedicar buena parte de su tiempo a “traducir”, es decir, a facilitar la comunicación y el entendimiento entre sus diversos e independientes seguidores. Por esto mismo, también debe invertir mucho tiempo en organizar y conducir la negociación, mostrando que es capaz de manejar los conflictos de interés entre los miembros y facilitar la búsqueda de acuerdos mutuamente provechosos. Y, por supuesto, debe propiciar la deliberación, facilitando la participación razonada y equitativa de todos los miembros del sistema, evitando que algunos de ellos sean excluidos sistemáticamente o que los intereses individuales de los participantes se pongan por encima de los intereses generales del sistema asociativo.

En otras palabras, como actividad, el liderazgo asociativo consiste en generar confianza, traducir las diferentes lógicas de los participantes en un lenguaje comprensible para todos, conducir la negociación y propiciar la deliberación. Por lo tanto, el liderazgo asociativo consiste menos en dar órdenes que en manejar la comunicación; menos en la distribución de obligaciones y premios que en la coordinación; menos en la influencia directa que en la conducción de la negociación y la deliberación.

¿Qué características personales debe tener un líder capaz de realizar bien estas actividades? No debe esperarse que la persona que conduzca un sistema asociativo sea un líder intelectual, alguien que proponga grandes ideas innovadoras: un estadista, un profeta, un guerrero excepcional o un gran demagogo. El líder asociativo es una persona práctica; su reino sí es de este mundo. Debe estar dispuesto a servir de vínculo entre personas que comparten un interés abierto o latente; a invertir tiempo en promover la creación de una asociación. Puede ser un gran pensador, pero esto no es necesario para dirigir el establecimiento y funcionamiento de un sistema asociativo complejo.

A diferencia del líder político, el líder asociativo no es un tribuno o un polemista. No es un líder de masas sino de individuos, y a lo sumo

de grupos pequeños. No busca convencer con grandes discursos y una retórica exaltada, sino con razones sosegadas. El liderazgo asociativo siempre es interpersonal, busca el contacto directo entre personas concretas, no el masivo o impersonal. El sistema asociativo puede ser muy extenso, pero en ese caso más que un liderazgo central impersonal tendrá una red de liderazgos interpersonales.

El líder asociativo deberá, asimismo, contentarse con ejercer sólo una influencia moderada sobre sus seguidores. Desde el punto de vista organizativo, su alcance puede ser profundo: si tiene éxito, definirá reglas y establecerá un sistema que lo trascenderá. Pero desde el punto de vista personal, este liderazgo siempre será “externo”. No buscará formar o modificar la personalidad de los seguidores, ni cambiar a las personas de una manera profunda; no tendrá que adoc-trinarlas o reducir las. Al contrario, tomando a las personas como son buscará incentivarlas para cooperar. No exigirá la entrega total de sus seguidores ni buscará controlar toda la información sobre los participantes, como lo hace, por ejemplo, el líder de una secta o un grupo secreto (Simmel, 1950). Le bastará con conocer la información necesaria para los aspectos relevantes para la asociación.

En muchas de las características señaladas hasta aquí, la diferencia entre el liderazgo asociativo y los otros liderazgos es un asunto de grado, no de tipo. Otros liderazgos también son flexibles, intensamente interpersonales, notablemente horizontales. Lo que es peculiar del liderazgo asociativo es la combinación de todas estas características. Esto representa para el líder asociativo también un reto peculiar. En realidad el desafío es triple. La primera tarea básica del líder, puesto que el sistema asociativo normalmente no existe por mandato legal ni satisface una necesidad social obvia y poderosa, es crear el sistema. Más aún, debe convocar a los interesados de manera interpersonal, no a través de vínculos institucionales preexistentes ni por llamados abstractos en medios masivos de comunicación. En otras palabras, lo primero que debe lograr el líder es que los posibles participantes reconozcan que tienen preocupaciones potencialmente convergentes, que esas preocupaciones podrían ser definidas como un problema común para el que sería posible encontrar soluciones recíprocamente convenientes. Se trata de ayudarlos a descubrir que las acciones de uno afectan a los demás, que en cierto sentido ellos

constituyen un sistema asociativo latente, aun si no se conocen muy bien entre sí, y que todos saldrían ganando si se asocian explícitamente.

Una vez que el sistema ya ha sido establecido, el líder debe propiciar la creación de instituciones: un conjunto básico de reglas que definan los criterios de membresía y, sobre todo, los procedimientos para tomar decisiones y resolver las disputas. Como ya se señaló, los sistemas asociativos complejos están menos institucionalizados que la mayoría de las organizaciones formales (las empresas económicas, las organizaciones políticas, etc.). Aun así, no pueden sobrevivir y funcionar adecuadamente sin un mínimo de reglas que establezcan quiénes pueden participar, cómo deben tomarse las decisiones, cómo debe dividirse el trabajo, entre otras cosas. En este sentido, el líder debe ser no sólo un animador, sino también un institucionalizador.

Pero después de haber dirigido el establecimiento y la reglamentación del sistema asociativo, el líder tiene que realizar una tarea decisiva. El líder asociativo no puede actuar como el legislador que imaginaba Jean-Jacques Rousseau. En lugar de exiliarse voluntariamente del sistema que creó, debe quedarse a animarlo, facilitando la comunicación entre los participantes, incentivándolos a persistir en la búsqueda de soluciones a los problemas comunes. De otra manera, sin el respaldo de las leyes y los poderes establecidos, el sistema no tardará en declinar.

En otras palabras, el reto distintivo del liderazgo asociativo es animar (es decir, dar vida) el sistema asociativo, instituirlo y mantenerlo. Si los líderes asociativos logran enfrentar con éxito este triple reto, no sólo habrán contribuido a resolver los problemas que aquejan a los potenciales asociados, sino también habrán ayudado a fortalecer la vida asociativa, a multiplicar los espacios alternativos para la acción pública y a educar a los ciudadanos en la ardua tarea de la cooperación. Parafraseando a Georg Simmel, se puede decir que la promesa del liderazgo asociativo es ayudar a realizar el ideal igualitario, sin ignorar la inevitabilidad de la jerarquía: ya que es imposible eliminar las jerarquías, pues son inherentes a toda organización, lo que se puede hacer es multiplicarlas, multiplicando las asociaciones y haciéndolas más flexibles, voluntarias y fluidas (1950: 283-291).

DOS CASOS DE LIDERAZGO ASOCIATIVO

¿Qué tan acertadas son estas inferencias sobre las características del liderazgo asociativo? ¿Qué tan capaz es este liderazgo de enfrentar su reto distintivo? ¿Cómo se aproximan los sistemas asociativos realmente existentes al modelo descrito en el apartado anterior? Para responder estas preguntas, a continuación analizaremos brevemente dos casos concretos de liderazgo asociativo.

Hay que reconocer desde el principio, sin embargo, que este reto distintivo no es fácil de enfrentar en la práctica. Para realizar bien esta tarea sería necesario que concurrieran rasgos de personalidad y circunstancias objetivas, que pueden resultar inconsistentes o ser incompatibles entre sí. Por ejemplo, para convocar a los participantes y dar vida al sistema se requiere mucha energía y determinación, lo que no siempre es compatible con la circunspección y flexibilidad necesarias para crear las instituciones del sistema, ni con la perseverancia indispensable para mantenerlo vivo una vez que ha sido instituido. Debido a estas y otras inconsistencias prácticas, el liderazgo asociativo complejo no puede reducirse a una simple técnica; siempre es un arte, una parte esencial del arte de la asociación.

Los casos que analizaremos a continuación son el Acuerdo Nacional para la Unidad, el Estado de Derecho, el Desarrollo, la Inversión y el Empleo (mejor conocido como el Acuerdo de Chapultepec) y el Claustro Académico para la Reforma del Estatuto del Personal Académico de la Universidad Nacional Autónoma de México (el Claustro). Con las dificultades que inevitablemente surgen al relacionar conceptos con hechos, los dos casos pueden ser clasificados de manera razonable como sistemas asociativos complejos. Pero hay que enfatizar que el análisis no busca determinar cuál de los dos casos tuvo el mejor liderazgo asociativo, es decir, cuál resolvió mejor el reto característico de esta forma de liderazgo; más bien, el objetivo es identificar y caracterizar dos formas distintas de acercarse a ese ideal. En consonancia con esto, se presta más atención a las diferencias entre los dos casos que a sus rasgos comunes.

El Acuerdo de Chapultepec (conocido así porque fue firmado públicamente en el castillo de Chapultepec el 29 de septiembre

de 2005) ocupó por un tiempo un lugar prominente en la vida pública nacional. Presentado como iniciativa de la sociedad civil y promovido por el hombre más rico de México, y uno de los más ricos del mundo, Carlos Slim, el acuerdo contaba con el apoyo de varios miembros de la élite económica y de importantes figuras intelectuales, artísticas y científicas. Su objetivo era muy ambicioso: servir de programa básico para la transformación económica, política y social del país. Después de que el acuerdo fue firmado y anunciado públicamente, Slim y los otros miembros de la Comisión de Información y Seguimiento emprendieron una activa campaña de promoción. Entre octubre de 2005 y mayo de 2006, la Comisión organizó o participó en 18 reuniones importantes en diversas partes del país, ocho de las cuales fueron encuentros regionales que formaban parte de un plan de extensión nacional e inclusión ciudadana, anunciado en febrero. Pero a medida que se acercaban las elecciones federales (programadas para julio) este activismo se fue reduciendo hasta que prácticamente desapareció a finales de 2006.

En contraste, el Claustro (establecido en 2004) se llevó a cabo en un “espacio público” mucho más restringido y tuvo una misión más modesta: elaborar una propuesta de reforma a la legislación universitaria sobre el personal académico. Entre los principales temas incluidos en esta misión estaban: redefinir los diferentes puestos, categorías y niveles, así como los requisitos para ocuparlos; reformar los mecanismos de ingreso, permanencia, promoción, capacitación y evaluación; actualizar los derechos, las obligaciones, los incentivos y las sanciones. Se previó que el Claustro dejara de funcionar cuando su propuesta fuera votada por el Consejo Universitario, que es la máxima autoridad colegiada de la Universidad.⁵

A pesar de sus múltiples diferencias, los dos casos son comparables en un aspecto esencial para el presente análisis: ambos muestran las propiedades, las características y los problemas distintivos de los sistemas asociativos complejos. El cuadro 1 sintetiza algunas de esas características.

⁵ Para un análisis general de los dos casos, véase Luna y Velasco (2010b).

CUADRO 1
 CARACTERÍSTICAS SELECTAS DE LOS CASOS
 COMO SISTEMAS ASOCIATIVOS COMPLEJOS

	<i>Acuerdo de Chapultepec</i>	<i>Claustro de la UNAM</i>
Membresía heterogénea	Medio	Medio
Orientados a la solución de problemas	Alto	Alto
Entrada por invitación o autoselección	Alto	Bajo
Metas cambiantes y contradictorias	Bajo	Medio
Decisiones tomadas colectivamente	Bajo	Alto
Nivel de institucionalización	Bajo	Medio

El Acuerdo de Chapultepec no estuvo subordinado a ninguna autoridad u organización superior. La conformación de su órgano de dirección, la Comisión de Información y Seguimiento, fue decidida por los propios impulsores del acuerdo. Esta comisión nunca se sujetó a reglas explícitas y detalladas; su organización, estrategias y acciones fueron decididas de manera interna. Tampoco hay evidencias de que algunos de sus integrantes estuvieran sujetos a otros, aunque esto no significa que todos fueran igualmente poderosos e influyentes. Cada uno tenía su propia base de poder (la mayoría de ellos en alguna organización sindical o empresarial) u ocupaba, por sí mismo, un lugar visible en la vida pública mexicana. Los aspectos en los que el Acuerdo parece alejarse sustancialmente del modelo de los sistemas asociativos complejos fueron dos: sus principales decisiones fueron tomadas casi exclusivamente mediante la negociación, haciendo muy poco uso de la deliberación, y la meta se mantuvo sin grandes cambios desde que surgió hasta que se extinguió.

La iniciativa de establecer el Claustro provino del Consejo Universitario de la UNAM, que también definió su composición, su estructura principal, sus reglas de funcionamiento y su objetivo. Pero sobre esa base el Claustro elaboró su propio reglamento, en el que se especificó su funcionamiento. Además, precisó en dos documentos básicos la naturaleza y los alcances de su tarea. Fue también el propio

Claustro el que designó a los integrantes de su órgano directivo, la Junta de Coordinación, por lo que se puede decir que el Claustro fue una estructura con un considerable nivel de autonomía. Sus reglas de discusión y decisión buscaban estimular la participación autónoma de cada uno de sus miembros. Fue diseñado para incluir a representantes de todas las figuras académicas (profesores, investigadores, técnicos académicos) y de todas las entidades académicas (escuelas, facultades, centros, institutos, etc.) que conforman la Universidad. La integración de su Junta de Coordinación siguió un principio semejante y las decisiones eran tomadas predominantemente por consenso. El único aspecto en que el Claustro se aleja del modelo de los sistemas asociativos complejos es que su legitimidad estuvo aparentemente asegurada desde el principio (gracias a que fue creado por iniciativa de un órgano representativo, el Consejo Universitario, y a su diseño incluyente y visiblemente horizontal).

El Claustro: el líder como animador

Dado que el Claustro fue establecido en un espacio público restringido y altamente institucionalizado, el reto fundamental que su liderazgo enfrentaba no era convocar a los participantes (de eso se encargaron las autoridades universitarias), sino darle vida real al sistema asociativo: contrarrestar la desconfianza arraigada en los diferentes sectores que integran la planta académica, superar su indiferencia hacia las iniciativas de este tipo y tratar con las autoridades (el rector, los directores, la dirigencia del sindicato) en un plan de respeto, pero también de independencia.

Esto tenía varios riesgos. Uno de ellos era el formalismo, que el Claustro fuera simplemente una organización de membrete, paralizada por la indiferencia, la desconfianza y la irrelevancia. El otro riesgo era lo opuesto, que el claustro se transformara en un campo de batalla, que fuera inutilizado por los choques entre los intereses de los diversos sectores académicos. La relación con las autoridades universitarias era igualmente riesgosa. Era difícil encontrar el equilibrio apropiado entre independencia y autonomía, y era fácil que ese equilibrio degenerara en algún enfrentamiento con las autoridades

o que el Claustro se subordinara a ellas, ambas posibilidades igualmente indeseables para su correcto funcionamiento.

Para enfrentar este reto y manejar estos riesgos era necesario tener un liderazgo con varias características distintivas. La persona que fungiera como líder debía gozar de un amplio reconocimiento en la universidad, con un prestigio que atravesara los diferentes sectores académicos; debía ser percibida, además, como alguien capaz de tratar sensatamente con las autoridades universitarias pero cuya independencia personal estuviera fuera de duda, es decir, que no fuera visto como agente de la rectoría, de alguna dirección o del sindicato. Debía estar dotada de cierto carisma, que, según lo muestra el clásico análisis de Max Weber, es el mejor antídoto contra la rigidez de las tradiciones y las instituciones. Puesto que estaba llamada a dirigir representantes de la comunidad académica, debía ser un miembro de pleno derecho de esta comunidad; es decir, debía contar con una trayectoria académica sólida. Debía, además, tener una notable capacidad comunicativa, de persuadir y refutar sin violentar; debía ser un “traductor” capaz de expresar las preocupaciones, los intereses y las tradiciones de los diversos sectores académicos de una manera comprensible para todos. Finalmente, debía tener capacidad ejecutiva para pasar de las deliberaciones a las negociaciones y los acuerdos prácticos. En pocas palabras, se requería una persona independiente, ampliamente reconocida y dispuesta a negociar y deliberar sosegadamente con las autoridades.

Este líder, desde luego, debía ser parte de un sistema de liderazgo, en el que coexistiría con un grupo de líderes intermedios que representaban a los diversos sectores académicos o que estuvieran a cargo de las diferentes funciones del Claustro. No obstante, quien fungiera como líder principal debía ser capaz de trascender esas adscripciones y colocarse por encima de ese cuerpo de líderes. Haciendo una analogía literaria, podría decirse que ese líder debía ser como el Aquiles de *La Ilíada*: no un rey de reyes, pero sí un líder de líderes.

En la práctica, sin embargo, el liderazgo del Claustro fue mucho más moderado. Los participantes entrevistados generalmente se resistían a identificar un líder principal. Varios se refirieron a una persona que había conducido la elaboración de la normatividad interna del Claustro y definido sus métodos de trabajo, pero esa

persona sólo estuvo presente por un corto tiempo, aunque sí logró dejar una huella duradera. Varios se negaban a calificar al presidente de la Junta de Coordinación como un líder, a quien describían más bien como un facilitador o coordinador. La percepción dominante al parecer era que en lugar de un líder principal había varios líderes y que, en todo caso, el liderazgo era moderado, no expansivo. Se trataba, en palabras de un entrevistado, de un “liderazgo de la sencillez, de la sensatez y de la vocación democrática de respeto”. Nadie dudaba de la independencia de esos líderes, pero tampoco había alguien que admirara su fortaleza.

En cualquier circunstancia es difícil conseguir un líder con las características que requería el Claustro, pero la estructura parecía diseñada precisamente para evitar que surgiera un liderazgo de ese tipo, tal vez por el temor a generar un conflicto mayor en la universidad.⁶ Tres reglas fueron particularmente importantes en este sentido: la elección de todos los participantes por cada sector, lo que incentivaba a elegir personas fuertemente identificadas con sus representados, en vez de personas capaces de representar a toda la comunidad universitaria; el establecimiento de una presidencia rotativa en la Junta de Coordinación, una regla explícitamente diseñada para desincentivar el surgimiento de un liderazgo fuerte; y lo modesto de la misión del Claustro, que se agotaba en elaborar una propuesta de reforma que debía ser aprobada por otro organismo (el Consejo Universitario), por lo que difícilmente iba a despertar la energía directiva necesaria para animar y dinamizar al Claustro.

El Claustro logró elaborar su propuesta de reforma al Estatuto del Personal Académico, pero lo hizo a un paso tan lento que resultó desesperante incluso para muchos de sus participantes más entusiastas y dedicados. Casi ocho años después de que el Claustro fue instalado, la propuesta aún no había sido votada en el Consejo Universitario, por lo que la misión del Claustro todavía no había sido

⁶ En esto se puede atisbar un problema más general, señalado claramente por March (2005: 30): cuando los líderes son seleccionados por las instituciones establecidas, “son generalmente conservadores, dotados de los talentos necesarios para ‘explotar las oportunidades ya conocidas pero no para explorar nuevas oportunidades’”.

cumplida a cabalidad.⁷ Por supuesto, muchos factores contribuyeron a ese desempeño tan modesto del sistema asociativo, pero entre ellos está, sin duda, que el Claustro no tuviera el tipo de liderazgo que las circunstancias requerían.

El Acuerdo de Chapultepec: el líder como unificador y moderador

Si en el Claustro de la UNAM el líder debía ser un animador, el Acuerdo de Chapultepec necesitaba un líder que sirviera de unificador y moderador. Para empezar, el líder debía unir a los interesados en la tarea, que, dados los objetivos del proyecto, estaban dispersos por varias partes del país y varios sectores sociales. Puesto que la participación directa de todos los interesados era imposible, los participantes activos tendrían que ser representantes o líderes de grupos y corrientes de opinión. En otras palabras, el líder del proyecto tendría que ser capaz de convocar a muchos otros líderes para que se integraran a un sistema de liderazgo a la vez dinámico y eficaz. Una vez conseguido esto, el reto obvio era ponerlos a trabajar en un sistema asociativo con reglas claras, incluyentes, equitativas y eficaces.

En estas circunstancias, el riesgo de una “rutinización” excesiva, de que el sistema asociativo se transformara en una organización burocrática, era pequeño. En cambio, era grande el riesgo de que el sistema se transformara en una simple caja de resonancia, en la que se hicieran declaraciones exaltadas con pocas consecuencias prácticas. Otro riesgo era que el sistema no lograra incluir equitativamente a todos los grupos y corrientes de opinión más importantes del país, ya sea que se excluyera totalmente a alguno de ellos o que se le incluyera sólo nominalmente, sin concederle ninguna influencia real.

Para lograr esto, el líder debía asumir dos actitudes, en gran medida contrapuestas. En una primera etapa tenía que actuar con gran audacia e iniciativa, movilizándolo al máximo su prestigio y su influencia personal para convocar y entusiasmar a todos los participantes relevantes. Para lograrlo, debía ser una persona muy conocida

⁷ De acuerdo con la convocatoria que dio origen al Claustro, debía disolverse “cuando el Consejo Universitario resuelva sobre el proyecto del Estatuto del Personal Académico” (Claustro, 2005).

en el país, alguien que pudiera situarse por encima de las querellas que dividen a los diferentes sectores sociales, a las organizaciones y corrientes de opinión. Debía ser, en otras palabras, una persona a la vez célebre y confiable. En una segunda etapa, el líder debía ser capaz de autolimitarse, fomentar la dispersión de la autoridad para dar oportunidad a que cada uno de los sectores representados hiciera oír su propia voz. Esto implicaba abstenerse de tomar las decisiones más importantes, dejando esta tarea en manos de los líderes de segundo nivel, y contentarse con ejercer un liderazgo moral; es decir, convertirse en algo así como un rey modesto que reina pero no gobierna ni opaca a quienes lo hacen.

Una tarea crucial para este liderazgo es dirigir el establecimiento de las reglas del sistema asociativo, para que deje de centrarse exclusivamente en su fundador. Otra tarea igualmente importante es fomentar la confianza entre los participantes y facilitar la comunicación. Y tal vez, aun más importante, ayudar a aceptar, fortalecer y preservar los valores de la asociación, entre los que deben destacar la equidad y la tolerancia.

El líder indiscutible del Acuerdo fue Carlos Slim, como lo describió él mismo con una frase corta y reveladora: “Yo coordiné el proceso, y lentamente llegamos a un consenso” (Smith y Arai, 2006). Slim se desempeñó razonablemente bien en la primera etapa. Un indicador muy elocuente en este sentido es que logró que tres de los cuatro candidatos a la Presidencia de la República respaldaran el acuerdo. El candidato de la izquierda, aunque decidió no respaldarlo y criticó implícitamente a su promotor, se abstuvo de rechazarlo abiertamente.⁸ La mayor deficiencia de Slim en esta etapa fue que no quiso, o no pudo, atraer a más líderes que contrarrestaran el poder de la élite empresarial, que estaba excesivamente representada en el acuerdo, acaparando ocho de las 19 posiciones de la Comisión de Información y Seguimiento.⁹

⁸ El candidato Andrés Manuel López Obrador afirmó que compartía los objetivos del Acuerdo, pero argumentó que se excluían o subestimaban tres temas importantes: el combate a la pobreza, el combate a la corrupción y el compromiso de no privatizar la industria eléctrica y petrolera.

⁹ Más aún, dos de esas ocho posiciones correspondían a grupos empresariales controlados por el propio Slim (Carso y Telmex).

Sin embargo, Slim fue incapaz de enfrentar el reto de la segunda etapa. En lugar de convertirse en un líder indirecto siguió siendo el protagonista de todo el proyecto. Esto impidió que el sistema asociativo desarrollara las instituciones que necesitaba para convertirse verdaderamente en un foro nacional. Al contrario, todo el sistema siguió girando alrededor de una sola persona. Otra consecuencia fue que el sistema no logró romper su elitismo y su tendencia pro-empresarial.

Debido a esto, el Acuerdo de Chapultepec desapareció un año después de su fulgurante aparición. Ningún grupo lo reivindica o toma como ejemplo para resolver algún problema nacional, ninguno de los políticos que en su momento lo elogiaron presenta alguna propuesta inspirada en ese documento. En este aspecto, el Acuerdo contrasta claramente con otros intentos parecidos, como los 20 Compromisos por la Democracia, el Grupo San Ángel, el Seminario del Castillo de Chapultepec o el ciclo de conferencias Los Compromisos con la Nación, que dejaron una huella indeleble en las instituciones y el discurso público del país.

Aunque muchos factores contribuyeron al fracaso del Acuerdo de Chapultepec, uno de ellos fue su desmesura. Al proponerse nada menos que la transformación global de la sociedad mexicana, el Acuerdo requería de un líder muy difícil de conseguir: un titán confiable que estuviera dispuesto, además, a retrotraerse para dejar que su obra caminara por sí misma. Se necesitaba, en otras palabras, alguien que como organizador lograra ser lo que Lev Tolstoi fue como artista: un elefante que “puede arrancar un árbol de cuajo, pero también puede coger una mariposa con tanta delicadeza que no se pierda ni una brizna de polvo de sus alas” (Turguénev, 1960).

Esos líderes, como esos artistas, son productos demasiado raros y es insensato dejar la transformación de un país a su aparición. Es más prudente plantearse cambios más modestos que puedan ser promovidos por asociaciones más pequeñas y requieran líderes menos extraordinarios.

CONCLUSIÓN

El siguiente cuadro sintetiza la manera en que los líderes de ambos casos enfrentaron el reto peculiar del liderazgo asociativo.

CUADRO 2
RETOS Y RESULTADOS DEL LIDERAZGO

	<i>Chapultepec</i>	<i>Claustro</i>
Crear el grupo	Sí	No fue logro suyo
Crear sus instituciones	No	Sí
Mantenerlo	No quiso	No pudo

El liderazgo del Acuerdo de Chapultepec fue muy vistoso pero poco duradero. Logró producir rápidamente un resultado práctico muy visible, pero no pudo construir instituciones ni generó confianza. El liderazgo del Claustro fue más modesto y lento; le llevó años a la asociación producir su principal resultado práctico y ese producto es poco visible y no está claro cuál va a ser su impacto (si va a ser aprobado).

El liderazgo asociativo ideal debe tener una combinación de ambos: ni tan fulgurante como el del Acuerdo de Chapultepec ni tan recatado como el del Claustro. En otras palabras, un sistema asociativo complejo funciona mejor cuando logra establecer y mantener el delicado equilibrio entre la dispersión de la autoridad y el liderazgo eficaz. El éxito del sistema asociativo depende en buena medida de qué tan bien logre este equilibrio.

Un sistema asociativo que pueda tener los líderes y el sistema de liderazgo idóneos será capaz de generar beneficios para cada uno de los participantes y resolver el problema público que les interesa. Su principal contribución a la sociedad, es decir, su principal rendimiento social, será fomentar el desarrollo de la vida asociativa. Esto se hará de dos formas principales: una directa y otra indirecta. De manera directa, al contribuir a que cierto número de ciudadanos se reconozca como una asociación latente y se constituya en una asociación activa, facilitará la participación política de esos ciuda-

danos, enriquecerá la agenda pública, diversificará la representación política e incrementará la densidad asociativa del país. De manera indirecta, ese esfuerzo tendrá un efecto pedagógico: sentará un precedente, un ejemplo acerca de cómo se pueden resolver los problemas públicos. Si el sistema asociativo lo logra, el liderazgo asociativo habrá rendido el mayor beneficio social que es capaz de generar: enseñar a los ciudadanos a resolver por sí mismos, de manera igualitaria e incluyente, los problemas públicos, que no deben dejarse exclusivamente en manos del gobierno.

De este análisis se puede concluir que los casos analizados contribuyeron de alguna manera al desarrollo de la vida asociativa del país, aunque no tanto como pudiera esperarse, dados los importantes objetivos que los sistemas asociativos se proponían realizar. En el caso del Acuerdo de Chapultepec, tal vez el mayor logro social de su liderazgo fue reunir, sistematizar y expresar en la esfera pública de manera abierta las opiniones de un segmento de la élite nacional que normalmente se expresan en ámbitos selectos, inaccesibles para los ciudadanos comunes. No logró, en cambio, incluir las opiniones de los ciudadanos comunes y formar, como se lo proponía, un gran plan nacional no sólo en su contenido (el alcance de sus propuestas), sino también en su origen (la voluntad, diversa y contradictoria, de la ciudadanía mexicana). Como ya se anotó, su efecto pedagógico, si tuvo alguno, tal vez fue negativo. Antes que un modelo acerca de cómo asociarse para resolver un asunto público de gran trascendencia fue un ejemplo de cómo no hay que hacerlo. En eso radica, paradójicamente, su segunda mayor contribución a la vida asociativa del país.

Con respecto al Claustro, la contribución social —como cabría esperar, dadas las características del sistema asociativo respectivo— fue modesta. Sin duda, sus líderes lograron expresar, o incentivar que otros participantes expresaran, las aspiraciones, temores, conocimientos y resentimientos de los diversos sectores del personal académico de la UNAM. Al hacerlo crearon, en efecto, una vía para canalizar esa expresión, no para neutralizarla sino para transformarla en propuestas concretas. Ésta fue, sin duda, su mayor contribución directa a la vida asociativa de la Universidad, pero la lentitud del sistema asociativo, su escasa visibilidad y el hecho de que sus pro-

puestas no se se hayan transformado aún en medidas prácticas limitó seriamente sus efectos pedagógicos. Además, aparte de haber sido modestos esos potenciales efectos indirectos, distan mucho de ser evidentes: tienen que ser rastreados y, una vez identificados, puestos en relieve por medio del análisis y la abstracción, para que puedan ser utilizados como ejemplo en otros esfuerzos asociativos dentro y fuera de la Universidad.

REFERENCIAS

- BURT, Ronald S. (2000). "The network structure of social capital". *Research in Organizational Behavior*, vol. 22 (julio): 345-423.
- CLAUSTRO ACADÉMICO PARA LA REFORMA DEL EPA (2005). Reglamento para el Funcionamiento del Claustro Académico para la Reforma del Estatuto del Personal Académico [en línea]. Disponible en: <<http://www.facmed.unam.mx/caepa/pdfs/reglamento.pdf>> [Consulta: 25 de noviembre de 2012].
- DERUE, D. Scott (2011). "Adaptive leadership theory: Leading and following as a complex adaptive process". *Research in Organizational Behavior*, vol. 31 (octubre): 125-150.
- GARDNER, John W. (1990). *On Leadership*. Nueva York: The Free Press.
- JONES, Bryan D., comp. (1989). *Leadership and Politics: New Perspectives in Political Science*. Oklahoma: University Press of Kansas.
- LUNA, Matilde, y José Luis Velasco (2009). "Las redes de acción pública como sistemas asociativos complejos: Problemas y mecanismos de integración". *Redes. Revista Hispana para el Análisis de Redes Sociales*, vol. 17, núm. 4 (diciembre): 76-99.
- LUNA, Matilde, y José Luis Velasco (2010a). "Mecanismos de toma de decisiones y desempeño en sistemas asociativos complejos". En *Nuevas perspectivas para el estudio de las asociaciones*, coordinado por Matilde Luna y Cristina Puga, 121-153. México: Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Sociales/Anthropos.

- LUNA, Matilde, y José Luis Velasco (2010b). “Integration mechanisms and the performance of complex associative systems: an analytical framework and two cases”. Ponencia presentada en la Octava Conferencia Internacional de la Sociedad Internacional de Investigaciones del Tercer Sector (ISTR). Barcelona, 1 de julio de 2008.
- MACGREGOR BURNS, James (1978). *Leadership*. Nueva York: Harper and Row.
- MARCH, James G., y Thierry Weil (2005). *On Leadership*. Malden, Ma: Blackwell.
- RUSSELL, Bertrand (1943). *Power: a New Social Analysis*. Londres: George Allen and Unwin.
- SEARLE, John (2010). *Making the Social World: the Structure of Human Civilization*. Oxford: Oxford University Press.
- SIMMEL, Georg (1950). *The Sociology of Georg Simmel*. Glencoe, Ill: The Free Press.
- SMITH, Michael, y Adriana Arai (2006). “One of the world’s richest men turns to Mexico’s future”. *The New York Times*. 4 de mayo. Disponible en: <http://www.nytimes.com/2006/05/04/business/worldbusiness/04iht-slim.html?pagewanted=all&_r=0>.
- WEBER, Max (1949). *On the Methodology of the Social Sciences*. Glencoe, Ill: The Free Press.

Rendimiento social del Consejo Coordinador Empresarial de México

RICARDO TIRADO¹

En este capítulo se analiza el rendimiento social de la más importante organización gremial de empresarios de México: el Consejo Coordinador Empresarial. Como preámbulo, se examinan conceptualmente qué son las organizaciones gremiales de empresarios y cómo puede pensarse su rendimiento social.

Las organizaciones gremiales de empresarios son agrupaciones constituidas para la representación, defensa y promoción de los intereses y las preferencias de empresarios y empresas que producen y venden bienes y/o servicios de manera permanente para obtener ganancias. Esto es, los empresarios realizan actividades económicas con ánimo de lucro.

Y aunque sus socios buscan el lucro, las organizaciones gremiales no son lucrativas, pues aunque cobran cuotas a sus afiliados no obtienen ganancias, ya que esas aportaciones y los ingresos que les reporta la eventual venta de algunos bienes y servicios sólo se utilizan para recuperar los gastos realizados por el mantenimiento de las organizaciones y los servicios que proporcionan a los afiliados.

Desde el punto de vista jurídico-social, lo común es que estas organizaciones se constituyan en asociaciones, que pueden definirse

¹ Agradezco a Sara Gordon, Mario Orospe y Gloria Guadarrama los comentarios a una versión anterior, pero la responsabilidad de este trabajo es exclusivamente mía.

como un arreglo social basado en la voluntad más o menos libre de las organizaciones de agruparse, afiliarse, postular un objetivo común, con un mínimo de reglas y el funcionamiento de una coordinación (Cadena y Puga, 2005; Sánchez, 2010; Tirado, 2010).

Las asociaciones representan y coordinan a sus miembros para lograr condiciones que les permitan operar de la mejor manera posible, es decir, para posicionarlos adecuadamente y que sus ganancias se incrementen. Recogen sus intereses y preferencias, que procesan y transforman en propuestas más o menos viables de ordenamientos públicos que luego promueven para que se adopten e implementen. Otra de sus tareas es la construcción simbólica de imágenes favorables para sus asociados, para sus demandas y para ellas mismas.² Funcionan como espacios en donde se ventilan problemas muy diversos y se toman acuerdos que luego se promueven. A veces llegan a acuerdos nocivos para la población, como elevar los precios de los productos o dividirse el mercado; se habla, así, de un comportamiento de cartel.³ Son, además, agrupaciones que al constituirse para actuar concertadamente potencian las capacidades (el poder) de grupos sociales que ocupan, de por sí, posiciones económicas, sociales y políticas prominentes.

Estas organizaciones gremiales de empresarios pueden ser analizadas con las herramientas conceptuales que proporcionan las tipologías que distinguen a las organizaciones y las teorías organizacionales. Pueden distinguirse con diferentes criterios; uno muy elemental es el tamaño de las empresas afiliadas, que se basa justamente en su dimensión. Así, las hay de socios micros, pequeños y medianos, y de grandes y megaempresarios. Los grandes y muy grandes se organizan fácilmente y, a veces, constituyen una pequeña asociación muy exclusiva que aglutina a la verdadera élite empresarial (Scott, 2008). Entre las organizaciones de empresarios grandes y pequeños se dan tensiones; no obstante (o tal vez por ello), los grandes tienden a construir organizaciones amplias e incluyentes en las que quepan todos, haciendo prevalecer sus preferencias a cambio

² Sobre estas organizaciones, véanse Coleman (1988) y Schmitter y Streeck (1981).

³ Adam Smith (1976, I: 142 [1776]) desconfiaba de las asociaciones de quienes practican las mismas actividades económicas porque su intervención impide el libre juego de las fuerzas del mercado.

de representar a los pequeños en la defensa de intereses comunes y de proporcionarles, desde las organizaciones, ciertos servicios (Traxler, 2007).

Otro criterio clasificatorio es el tamaño de la organización, que se refiere al número de afiliados, con organizaciones que tienen muchos miembros y otras que tienen pocos. El número de afiliados se relaciona con el tamaño de las empresas asociadas, pues las agrupaciones de las empresas muy grandes son organizaciones chicas, ya que existen pocas empresas de gran tamaño. Y viceversa, las grandes organizaciones tienen muchos socios chicos. Ser una organización pequeña de grandes empresas o una grande de muchas pequeñas afecta de diversas maneras su desempeño. Las primeras suelen tener muchos recursos, se concertan fácilmente y son efectivas; las segundas, en cambio, tienen problemas para constituirse, conseguir recursos, llegar a acuerdos y acotar a sus dirigentes.

Las asociaciones de organizaciones de empresarios, es decir, aquellas cuyos socios son a su vez organizaciones, son agrupaciones más complejas que tienen una dinámica muy distinta, como se verá más adelante. Una diferencia importante es que los dirigentes de la asociación de organizaciones y los representantes de cada una de las organizaciones afiliadas son actores fundamentales de la federación. La presidencia, el comité directivo y la asamblea general de socios (integrada por los representantes de las organizaciones afiliadas) son sus autoridades. En todos estos espacios las relaciones son muy directas, cara a cara, y ahí se toman las decisiones más importantes.

Un tercer criterio de clasificación es la amplitud geográfica de la organización, que atiende a la extensión de su dominio espacial y determina, por el lugar en que están asentadas, qué empresas pueden ser parte de la organización. De este modo, se tienen organizaciones nacionales, regionales y locales. Este agrupamiento propicia que las organizaciones más amplias y “altas” tiendan a tener una interlocución con actores más abarcantes y de mayor jerarquía, de modo que los asuntos que se ventilan en las organizaciones nacionales serán más amplios y sustanciales que en las estatales, y más en éstas que en las municipales. En conclusión, las organizaciones más amplias tienen también una representación, un rango y un peso político mayores.

Otro criterio de clasificación es el dominio profesional de la organización, es decir, el tipo de empresarios afiliables por su actividad. Así, hay organizaciones generales y especializadas; las primeras agrupan a empresas de todas las actividades (aunque al interior puedan concurrir agrupaciones organizadas por sectores, ramas y especialidades); las segundas afilian sólo a las empresas de una misma rama o especialidad y muchas veces son independientes. Aquí también las organizaciones más amplias, “altas” e incluyentes, tienen más proyección que las especializadas y, por tanto, tienden a perfilarse como representantes y voceras de todos los empresarios, lo cual, en la medida que esto es reconocido por los propios empresarios y por otros actores, tiene un significado político de interés para todos los actores políticos y sociales.

Finalmente, el criterio del rol en la representación y la intermediación de intereses es especialmente relevante; tanto que de ahí nace una importante clasificación de los gremios en asociaciones, corporaciones y neocorporaciones (Schmitter, 1992a y 1992b).

Las asociaciones se caracterizan por la libre afiliación de sus miembros, por la forma independiente en que se acercan a las agencias del gobierno —para presionar o influir en pro de las políticas que les convienen— y por la gran libertad y flexibilidad con que (si lo hacen) se agrupan unas con otras (Richardson, 1993).

Las corporaciones son, casi, las antípodas de las asociaciones. Son organizaciones promovidas por el Estado, que les asegura el reconocimiento del monopolio de la representación de grandes categorías sociales —empresarios, trabajadores, maestros, etc.— y la interlocución y negociación privilegiadas de sus demandas con el gobierno a cambio de una afiliación no necesariamente voluntaria, la intervención en la formulación de sus demandas y la designación de sus dirigentes.

Las neocorporaciones son, por su parte, “corporaciones voluntarias”, es decir, agrupaciones que tienen bases societales, o de fuerte sustento voluntario, aunque el Estado modula en parte la designación de sus dirigentes y la formulación de sus demandas.

Como ya se dijo, el análisis de las organizaciones gremiales puede intentarse también a partir de las teorías organizacionales sobre los siguientes problemas típicos de toda organización: *a)* la condición de

los asociados; *b*) la conducción de la agrupación; *c*) la legitimidad del orden organizacional; y *d*) la interrelación de la organización con el contexto social en que opera.

El primer problema se refiere a quiénes son los integrantes de la organización, pues sin duda este factor incide de manera muy importante en los recursos, las dinámicas, los alcances y las posibilidades de cualquier organización. Esta cuestión sobre quiénes son los miembros puede abordarse examinando los grados de autonomía individuales; es decir, su capacidad para entrar o salir voluntariamente de la agrupación, intervenir libremente en la organización y participar de manera activa en la construcción de las decisiones. Las organizaciones de miembros más autónomos son, a su vez, más autónomas y más dinámicas, y también, por lo mismo, las más complejas (Luna y Velasco, 2010; Reda, 2012). Otra forma de mirar la autonomía de los afiliados y las organizaciones se basa en el control de los recursos y las relaciones que dan capacidades.⁴ Distintos tipos de empresas tienen recursos, capacidades, intereses y preferencias diferentes; así, se introduce en la organizacional gremial la cuestión de los diferentes tamaños de las empresas. Las organizaciones de los grandes empresarios son más autónomas y complejas que las de los pequeños porque tienen más recursos y relaciones. La disposición de recursos es central para cualquier organización.

La perspectiva *teórica racionalista* de la organización es útil para afrontar el problema de su efectividad, pues hace énfasis en que la organización es un instrumento que se utiliza racionalmente para alcanzar los objetivos decididos (Scott, 2003; Pfeffer, 1992). Esto significa que la organización necesita claridad sobre los objetivos que persigue, reglas para gobernarse, concertar y dirigir a la membresía, y planes y estrategias para obtener los recursos necesarios y desplegar las acciones que le permitan alcanzar sus fines. El problema de la eficacia se relaciona de manera muy directa con los miembros de la organización, porque su existencia por quienes la constituyen le fija un horizonte de posibilidades y limitaciones. El tipo de socios

⁴ Este punto de vista se acerca a la teoría de la dependencia de recursos. Véase Natal (2010).

que integran la organización tiene para ésta un carácter inhibitorio o habilitante.

La perspectiva *naturalista* de las teorías organizacionales es adecuada para tratar la legitimidad del orden organizacional, que involucra, a su vez, varios problemas: la cooperación y el conflicto, la toma de decisiones y el liderazgo. Esta perspectiva señala que las organizaciones son espacios de consensos y disensos, de conflictos y luchas, pues cada uno de sus miembros tiene intereses y objetivos propios. No sólo los que son compatibles con los que la organización asume como propios y todos han aceptado al ingresar, sino también otros que pueden ser personales o de grupo, o de la sociedad en general, que portan e introducen a la organización. Estas diferencias generan tensiones al interior, lo cual puede ser un obstáculo mayor o menor para que pueda realizar sus fines (Scott, 2003; Pfeffer, 1992). En materia de gremios empresariales, deben destacarse las tensiones surgidas de las desigualdades en la autonomía —recursos y relaciones— entre los empresarios grandes y los pequeños que las integran y las diferentes posturas y políticas que propugnan. Aunque los grandes empresarios no necesitan *normalmente* a las organizaciones pues su peso económico y político les permite un acceso expedito a las más altas agencias estatales, hay evidencia de que las controlan o tienen una destacada presencia en ellas.⁵ Los pequeños, por su parte, tratan de superar su debilidad afiliándose a las organizaciones —aunque sean patrocinadas, sostenidas y usadas sobre todo por las empresas grandes—⁶ porque los representan ante problemas comunes que los afectan (el respeto a la propiedad, los impuestos bajos, el control del factor trabajo, etc.) y les proporcionan servicios contables, jurídicos, informativos, etc. (Traxler *et al.*, 2007).

La toma de decisiones y el liderazgo son asuntos centrales en cualquier organización, porque de ahí dependen en buena medida la satisfacción de sus integrantes y la consecución de sus propósitos. Los procesos para la toma de decisiones están enraizados en

⁵ Véanse Traxler y Huemer (2007), para Europa, y Tirado (2006 y 2008), para México.

⁶ Es usual que los montos de las cuotas se fijen en relación al tamaño de las empresas, y además las grandes suelen hacer donaciones extraordinarias que los dirigentes aprecian mucho.

la institucionalidad de la organización y muchas veces producen tensiones, porque las diferencias, el conflicto y la confusión recorren a las organizaciones, además de que siempre opera una racionalidad limitada (March, 1997). Debido a esto, muchas veces el poder y la inercia son la principal fuente de las decisiones, más que los cálculos basados en parámetros racionales (Shapira, 1997).

Los procesos típicos para la toma de decisiones en las organizaciones son los siguientes (Tirado, 2010; Luna y Velasco, 2010; Reda, 2012): *i*) El *activo*, en el que se busca el *convencimiento* o la *persuasión* a través de la información y los argumentos en el curso de deliberaciones y negociaciones que se resuelven mediante el consenso o por votaciones democráticas; *ii*) El *pasivo*, en el cual los socios dejan voluntariamente que un grupo o una persona *influyentes* decidan (por su prestigio, talento o posición), y *iii*) El *autoritario*, en el que los dirigentes controlan la organización mediante la *presión* (dando premios y castigos), ante la impotencia de los afiliados (Michels, 1996 [1911]).

Estos modos de decidir —así como toda la vida de la organización— se despliegan en los “marcos de referencia” como resultado más o menos deliberado del poder de construcción simbólica de quienes son hegemónicos en la organización e implantan una visión o campo epistémico válido para la toma de decisiones. En ciertos casos, dada la gran prevalencia de uno de estos marcos, la incidencia de los opositores es prácticamente nula porque no se les considera realmente en la toma de las decisiones.

En los procesos de decisión de las organizaciones empresariales existe la tendencia a la prevalencia de los empresarios ligados a las empresas más grandes, pues poseen los recursos, las relaciones y la autonomía que les permiten desplegar acciones frecuentes e intensas sobre las acciones de los otros. Muchas investigaciones empíricas han concluido que, efectivamente, los grandes empresarios tienen hegemonía sobre las organizaciones aunque no las dirijan personalmente (Traxler y Huemer, 2007; Tirado, 2006 y 2008). El liderazgo es una función fundamental para resolver el problema de la cooperación entre los afiliados. Un elemento crucial del liderazgo es que quien lo ejerce goce de la confianza de la membresía, porque se le reconoce “autoridad” (en el sentido de prestigio y crédito) para

convocar a la acción e inspirarla por su legitimidad, conocimiento, calidad, habilidad o competencia.⁷ Sin embargo, también hay “líderes” delegados y autoritarios que se basan en los modos pasivo y autoritario de decidir.

Otro gran aporte conceptual para entender a las organizaciones, en general, y a las organizaciones gremiales, en particular, es la teoría *ecológica*, que postula que la organización es un sistema abierto que está inmerso en su entorno, y no separado. Es decir, que las organizaciones están insertas en campos institucionales mayores que las constriñen pero también las habilitan para actuar (Scott, 2003; Pfeffer, 1992), de manera que el ambiente es muy importante. En este caso es vital la acción de los actores empresariales sobre los demás actores externos tanto para apalancarse, con el fin de hacer prevalecer sus preferencias y mejorar su imagen y la de sus miembros, como para aprovechar las oportunidades que se les presentan y evitar las amenazas que pueden desviarlos de sus objetivos o dañar su imagen.⁸

EL RENDIMIENTO SOCIAL DE LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES

Un problema más con respecto al análisis de la acción de las organizaciones empresariales es su *rendimiento social*, que, dicho de manera llana, se refiere a las contribuciones que hacen esas organizaciones a la sociedad en general, sean directas o indirectas, voluntarias o involuntarias, tangibles o intangibles y positivas o negativas.

Este problema puede verse de manera general examinando la naturaleza misma de la organización en cuestión, para saber qué puede esperarse de ella, valiéndose de varios criterios: el espacio sistémico en que normalmente está inserta, el tipo de acciones que comúnmente realiza y los bienes que ordinariamente produce.⁹

⁷ Sobre el liderazgo en las asociaciones, véanse Gordon (2010) y el trabajo de Velasco en este libro.

⁸ Acerca de las asociaciones y el entorno, véanse Cadena Roa (2010) y Natal (2010).

⁹ Véanse al respecto los trabajos de Reygadas, Olvera, Canto y Cadena, en Cadena (2004) y Olvera (2001).

El espacio sistémico

Este criterio se refiere a los códigos, las lógicas y las reglas del medio en donde naturalmente se desempeña cada organización.¹⁰ Puede tratarse, así, de una organización que actúa en la economía, el mercado y el dinero, pues su *leit motiv* es el lucro y el posicionamiento para lucrar más. Es el mundo de las empresas y los negocios, la inversión y la producción de bienes y servicios, la industria y el comercio, las compras y las ventas, las finanzas y el crédito, la oferta y la demanda y los réditos, las utilidades y las ganancias, etc. Pero también puede tratarse de un segundo tipo de organización, que se mueve en la dominación, la política, el Estado, cuyo eje es el logro o incremento del poder y su ejercicio. Es el medio de los partidos, los candidatos, las campañas, los militantes, las encuestas y las elecciones; el ambiente de diputados, senadores y todos aquellos que desempeñan puestos de elección popular; el de las luchas por hacerse de mayores cuotas de poder, el de ganar los gobiernos y ejercer el poder; el de las agencias estatales, los altos funcionarios del Estado, la recaudación de ingresos públicos y la ejecución del gasto; el de la legislación, la aplicación de las leyes, las políticas y los programas públicos, etc. Finalmente, puede tratarse de una organización que actúa en lo que suele llamarse la sociedad civil, o la esfera civil, cuyo *leit motiv* es, al menos declaradamente, el bien público, la solidaridad entre las personas, la civilidad y la vida buena. Es el mundo de las asociaciones voluntarias y no lucrativas; el de las organizaciones no gubernamentales, las empresas sociales, los voluntarios, las fundaciones de asistencia a grupos vulnerables y las agrupaciones para el avance de causas humanitarias, la defensa de derechos y la mejor calidad de vida. Se trata del espacio público, la esfera civil, la opinión pública, los valores, las normas, los bienes públicos, las actividades sin fines de lucro y la solidaridad social.

El tipo de acciones

El segundo criterio que permite dilucidar la índole de la contribución de cualquier organización al rendimiento social es el tipo de

¹⁰ Véanse el ya clásico Cohen y Arato (2000) y Edwards (2009).

acciones que ordinariamente son desplegadas, según sus contenidos o materialidad. Siguiendo este criterio, pueden distinguirse las *acciones económicas*, cuya materialidad consiste en realizar operaciones que incrementan los lucros y mejoran las posiciones en el mercado; las *acciones políticas*, para hacerse de mayores cuotas de poder directo, y también las que consisten en desempeñar o ejercer ese poder —esto incluye acciones de persuasión, influencia y presión para que se produzcan determinados resultados políticos directos, como ganar un cargo público, ser el candidato de un partido, lanzar un programa político, etc.— las *acciones sociales* (o civiles acotadas), que sin procurar el poder y el lucro, ni tampoco incidir mayormente en el ordenamiento de la sociedad y el interés público, incluyen acciones que aportan beneficios gratuitos de manera directa a los integrantes de un conjunto determinando, pero solamente a ese conjunto —por ejemplo, la prestación de auxilios a los damnificados por un huracán o la introducción de agua a una colonia popular—, y finalmente las *acciones que se ocupan de “lo político”* (acciones netamente civiles), que dan forma a la sociedad en ámbitos distintos a la economía o la política. Aunque a veces estas acciones inciden en la realidad social sin que nadie las promueva de manera consciente, ni nadie oponga resistencia, generalmente toman la forma de intervenciones deliberadas de colectivos humanos adversarios, cuyas diferencias no se plantean o codifican en los términos, espacios e instituciones en donde formalmente se libra la lucha por el poder político. Estas intervenciones y las contiendas que suscitan dan forma a la sociedad, construyendo la significación, lo cual implica el ejercicio de un poder, y en este sentido tienen carácter político (en la acepción amplia del término), de ahí que se les clasifique como acciones en “lo político” (Arditi, 2005: 220). De este tipo son las acciones que discursivamente construyen sentido y contribuyen al reconocimiento de derechos y la formulación e implementación de políticas públicas, y desde luego las acciones de persuasión sobre los hacedores de políticas (que no atañen directamente al lucro y las cuotas de poder), como las cuestiones de bioética, el derecho a la información y el cambio climático, por ejemplo. De modo que estas acciones adscribibles a “lo político”, que no son políticas ni económicas en sentido estricto, aunque frecuentemente tienen ribetes o

alcances políticos y económicos, se refieren sobre todo a cuestiones sociales o civiles en su sentido más genuino.¹¹

Los bienes que producen

Finalmente, un tercer criterio para ver la cuestión del rendimiento social de las organizaciones se basa en el tipo de bienes que producen, pudiendo ser éstos de carácter público, semipúblico, colectivo o privado (consumible o duradero), según las siguientes definiciones.¹² Son *bienes públicos* aquellos que por su naturaleza misma una vez que existen son “inagotables”, pues no los merma el consumo que se hace de ellos; es decir, no hay rivalidad en el consumo. En este tipo de bienes no se puede excluir a nadie de su goce, pues si están disponibles para una persona lo estarán también para todos, aunque no hayan contribuido a producirlo. Ejemplos de esto son el aire, la seguridad pública y un faro.

Los *bienes semipúblicos* son muy similares a los públicos, pero sus beneficios sólo son útiles para los integrantes de un conjunto determinado de individuos. Una vez que existen, ningún miembro de ese conjunto puede ser excluido del disfrute de ese bien, haya contribuido o no a su producción. Un ejemplo de esto son las leyes que protegen los intereses de los invidentes, o de los fabricantes de ropa. En efecto, si se promulgan este tipo de leyes, todos y cada uno de los ciegos, o todos los que fabrican ropa, podrán exigir las ventajas que les brindan.

Los *bienes colectivos* son aquellos que, por su naturaleza, sus productores o poseedores pueden reservar solamente para algunos y además no se destruyen en el acto de ese uso, como los edificios, las albercas de los clubes sociales y las carreteras, pues sus titulares pueden cercarlos e impedir el paso a quien no tenga su permiso.

Los *bienes privados consumibles* son aquellos cuyas condiciones de existencia hacen que se extingan en el momento en que se usan,

¹¹ Sigo en esto a Alexander (2006: 99-104) cuando distingue entre asociaciones voluntarias orientadas a los asuntos de interés público, que despliegan acciones comunicativas para influenciar la opinión pública apelando a vínculos de solidaridad, y asociaciones autorreferenciales, que se limitan a procurar el interés o beneficio de un grupo.

¹² Estas definiciones se basan en parte en Hechter (1987).

pero quienes los producen o poseen pueden excluir de su consumo a otros, reservándolos para sí mismos o para quienes ellos decidan, como los alimentos y los servicios médicos, porque cada bocado sólo puede ser comido por una persona y cada curación es útil solamente a un enfermo.

Los *bienes privados duraderos* son aquellos que no se destruyen al usarlos pero sólo pueden servir a una persona, como un pasaporte, una licencia para conducir o una concesión minera intransferible. El criterio del tipo de bienes que produce la organización debe acompañarse de otra consideración: si la producción de los bienes le genera o no ganancias (lucro) a la organización.

Tomando simultáneamente estos criterios utilizados para distinguir los tipos de organizaciones, puede decirse lo siguiente:

1. Por su naturaleza misma, las organizaciones gremiales empresariales se adscriben al espacio sistémico de la economía, el mercado y el dinero, pues aunque no lucran de manera directa, su atención y sus reflejos están marcados intrínsecamente por la lógica, los códigos y las reglas del lucro y de los posicionamientos para tener más ganancias. También están insertas en la política, el Estado y el poder, sobre todo las organizaciones más grandes y amplias, las más “altas” y cupulares, porque esas grandes agrupaciones paraguas, aunque no luchan por tener el poder político de manera directa, hacen cálculos políticos, viven atentas a las consecuencias de la política, a la situación política y al modo en que ese espacio cambia para beneficiar o dañar a sus afiliados y dirigentes, y eventualmente intervienen en ella, aunque sea de manera indirecta, para que se proteja o promueva lo suyo. Es claro que en el campo civil las organizaciones empresariales incursionan sólo ocasional y marginalmente.

2. Las acciones que despliegan las organizaciones empresariales general y rutinariamente son de carácter económico y político, pues aunque no lucran de manera directa, sí actúan en el medio económico tratando de hacer prevalecer los intereses y las preferencias de sus socios mediante actos y propuestas que los coloquen favorablemente en el mercado para lucrar mejor. Asimismo, realizan acciones políticas no directas, pues inciden en su propio beneficio

en el aumento de las cuotas de poder y en el ejercicio del poder de actores afines.

Deben incluirse también entre las acciones que eventualmente realizan las organizaciones empresariales las de naturaleza civil (acotada), que aportan beneficios directos a quienes componen conjuntos claramente determinados, distintos de sus afiliados y sin interés económico o político. No es éste un espacio donde operen ordinariamente las organizaciones gremiales, aunque de manera eventual y extraordinaria lo hacen, apoyando, por ejemplo, a un grupo vulnerable específico en el caso de un siniestro.

En ocasiones, estas organizaciones también despliegan acciones en “lo político”, que se materializan fundamentalmente como intervenciones en los debates sobre la situación y el futuro de los asuntos públicos y la sociedad. Sus acciones no son estrictamente políticas ni económicas, pero tienen consecuencias en la política y/o la economía, como la defensa de una causa abstracta, como la no discriminación a los discapacitados. Éstas son acciones de naturaleza civil en su sentido más genuino.

3. En cuanto a *los bienes que producen*, estas organizaciones generan normal y cotidianamente bienes que satisfacen los intereses y las preferencias de sus miembros, es decir, bienes semipúblicos de carácter no lucrativos que benefician a todos los empresarios (sean o no miembros de la organización, pero desde luego con la intención de servir a sus afiliados), en tanto que son útiles a todos los empresarios de las ramas y los sectores que reciben el beneficio, pero generan también ciertos bienes colectivos destinados a todos sus miembros (únicamente a ellos) y algunos bienes privados que benefician sólo a algunos de sus socios (pagando a veces una cuota de recuperación).

Es claro, entonces, que el interés prioritario de estas organizaciones no es la creación de beneficios para la sociedad o la producción de rendimientos sociales. Estas reflexiones permiten tipificarlas como fundamentalmente económicas, pero también políticas. Y también afirmar que *no son organizaciones civiles o de la sociedad civil*. Sin embargo, paradójica e interesantemente para este trabajo y la cuestión del rendimiento social de las organizaciones empresariales, estas agrupaciones suelen deslizarse, aunque de manera extraordinaria o

accesoria, de su ámbito natural de acción e incursionar en el campo de la sociedad o esfera civil; desplegar acciones que, ubicándose en el campo de “lo político”, se relacionan con lo social o civil, y producir, sin afanes de lucro, algunos bienes públicos, semipúblicos, colectivos y privados que llegan a beneficiar a individuos y grupos no afiliados.

EL CASO DEL CONSEJO COORDINADOR EMPRESARIAL

De aquí en adelante se analiza el rendimiento social de la organización gremial empresarial mexicana denominada Consejo Coordinador Empresarial (en adelante CCE, o el Consejo). Esto se hace aplicando sucintamente los enfoques y conceptos expuestos y ahondando en el examen de su contribución a la producción de bienes útiles a la sociedad, o el *rendimiento social* de la organización.

El CCE es una organización que se fundó en 1975, durante un fuerte conflicto entre el empresariado y el gobierno. Nació, así, como una organización representativa para la defensa política del sector empresarial, conjuntando en una sola, nueva y compleja agrupación a los más importantes organismos empresariales existentes, e indirectamente a cientos de miles de empresarios de todos tamaños, sectores y ramas, desde los gigantes hasta los micros. Después del gran protagonismo político que tuvo en ese entonces, en la crisis económica y durante la expropiación bancaria en los primeros años ochenta, el Consejo disminuyó su perfil político y se convirtió, en la segunda mitad de los ochenta y en los noventa, en un decidido promotor de la modernización económica neoliberal.¹³

En la actualidad, el CCE está integrado por siete organizaciones: la Confederación de Cámaras Industriales (Concamin), la Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio, Servicios y Turismo (Concanaco), la Confederación Patronal de la República Mexicana (Coparmex), el Consejo Nacional Agropecuario (CNA), el Consejo Mexicano de Hombres de Negocios (CMHN), la Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros (AMIS) y la Asociación de Bancos

¹³ Véanse Luna y Tirado (1992), Tirado y Luna (1995), Tirado (1998), Calderón (2001) y Tirado (2004).

de México (ABM), que dicen agrupar y representar a varios cientos de miles de empresarios/empresas. Algunas de estas organizaciones son muy autónomas (el CMHN, la AMIS y la ABM), pues cuentan con miembros que, a su vez, también son muy autónomos, ya que disponen de muy amplios recursos y relaciones.

De acuerdo con las consideraciones teóricas expuestas, el CCE es una organización de alta complejidad tanto por su gran diversidad y dimensiones como por la gran autonomía de algunos de sus afiliados. Es una organización mixta, pues alberga a empresarios de todos los tamaños, que son sus asociados indirectos,¹⁴ y puede afirmarse con seguridad que se han afiliado a ella todas las empresas gigantes y grandes, la inmensa mayoría de las medianas, muchas pequeñas y algunas microempresas.¹⁵ Es, además, una agrupación nacional y general, o plurisectorial, puesto que conjunta a empresarios y empresas de todo el país y de todos los sectores, ramas y especialidades productivas. Es también una organización cupular, porque se encuentra en la cúspide de la estructura jerárquica de un gran conjunto de organizaciones. Es, entonces, como suele llamársele, una “cúpula de cúpulas”. Además, el CCE no tiene ningún rival o competidor que pretenda ostentarse como el representante de todos los empresarios mexicanos; es, pues, en este sentido, una organización única (hegemónica) con la que las más altas autoridades gubernamentales y otros actores políticos y sociales tienen interlocución, a la que le dan el trato y el reconocimiento de representante de todo el empresariado nacional, mostrándose muy receptivos a sus opiniones y propuestas.

Aunque el Consejo tiene rasgos asociativos, como un alto grado de autonomía frente al gobierno y una libre pertenencia de sus afiliadas al propio CCE,¹⁶ también tiene otros de carácter corporativo: es una organización única, si no de derecho sí de hecho, pues nadie compite con ella por la representación que ostenta; las cámaras

¹⁴ Indirectos porque los afiliados al CCE son organizaciones que a su vez afilian a empresas/empresarios.

¹⁵ No existen cifras públicas confiables de afiliados a las más grandes organizaciones.

¹⁶ Aunque la adhesión originaria de las organizaciones constitutivas del CCE se hizo por arreglos cupulares, en la historia del Consejo algunas organizaciones se escindieron, aunque luego regresaron.

industriales y de comercio que integran a dos de sus principales afiliadas, la Concamin y la Concanaco, reciben ingresos del registro forzado y el pago de cuotas de todos los empresarios al Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM);¹⁷ y todas las cámaras de industria y comercio están obligadas legalmente a afiliarse y permanecer como miembros de las confederaciones de cámaras respectivas, aunque no lo quieran.

El objetivo fundamental del CCE es hacer avanzar los intereses y las preferencias de los empresarios del país, que la propia organización expresa de esta manera: “coordinar las políticas y acciones de los organismos empresariales, e identificar posiciones estratégicas con soluciones específicas, que contribuyan a diseñar políticas públicas para elevar el crecimiento económico y el nivel de competitividad, tanto de las empresas como del país”.¹⁸ La acción del CCE en favor de los intereses y las preferencias de los empresarios —en particular de los más grandes— ha sido analizada por diferentes autores,¹⁹ por lo que sólo se explicitará aquí que el sesgo a favor de la gran empresa es estructural dentro del Consejo, pues cada una de las siete organizaciones que la integran cuenta con un voto al momento de tomar las decisiones de la organización, pese a que tres de ellas (CMHN, ABM y AMIS) agrupan sólo a unas pocas decenas de miembros, mientras que otras, cuyo voto tiene igual peso, reúnen a decenas de miles (Coparmex y Concamin) y hasta centenas de miles de socios (Concanaco y CNA). Esto ha provocado cuestionamientos a su legitimidad a lo largo de su trayectoria, pero la organización goza de un generalizado reconocimiento como representante del empresariado del país.

En este siglo sus intervenciones más destacadas se han dado en las elecciones presidenciales de 2006 y 2012 y en su firme promoción de las llamadas “reformas estructurales”. En resumen, el Consejo

¹⁷ Los registrados en las cámaras industriales de la Concamin son 54 789; en las de comercio de la Concanaco son 721 138, según la página electrónica del SIEM consultada el 30 de noviembre de 2012.

¹⁸ Todas las citas, salvo otra indicación, se refieren a documentos del CCE publicados en su página *web* (<http://cce.org.mx/>) y consultados en varias ocasiones durante el año 2012.

¹⁹ Thacker (2000), Teichman (2001), Shadlen (2004), Tirado (2004) y Aguilar (2008).

logra intervenir en política, incidiendo de manera significativa en los procesos político-electorales, y tiene un gran capacidad de influencia en las políticas públicas que pueden afectar los intereses de sus más conspicuos afiliados; asimismo, ejerce un poder de veto que casi ningún otro actor sociopolítico posee. Es, sin duda, una de esas organizaciones que por el gran poder que concentra puede distorsionar y aun dañar el juego democrático (Dahl, 1991) en México.

Después de esta presentación, la atención de este texto se centrará en las diversas modalidades y grados en que la gran organización cúpula de los empresarios contribuye al rendimiento social en favor de la población mexicana, o de algunos sectores de ella (distintos de sus afiliados), que es también uno de sus objetivos, como lo expresan sus documentos: “Como representante e interlocutor del empresariado mexicano, el CCE trabaja para impulsar el libre mercado, la democracia plena, la responsabilidad social y la equidad de oportunidades para la población”.²⁰

LAS ACCIONES DIRECTAS DEL CONSEJO COORDINADOR EMPRESARIAL

A lo largo de su historia, el CCE ha desplegado muchas acciones de carácter político, económico y social. Por su relevancia, puede mencionarse, en los años ochenta y noventa, su participación en el Pacto de Solidaridad Económica, el impulso a la modernización económica neoliberal y el respaldo al Tratado de Libre Comercio de América del Norte. En lo que va del siglo, destaca su insistencia en las “reformas estructurales”, que básicamente incluyen la laboral —cuyo objetivo principal es cambiar las regulaciones en la contratación de trabajadores, permitiendo la adaptación flexible a las nuevas

²⁰ El presidente del CCE explicó al respecto: “Nuestra responsabilidad con la sociedad debe enfocarse en la generación de más y mejores empleos; fomentar una distribución de la riqueza; en promover los valores que engrandezcan a la sociedad y en exigir que las autoridades cumplan su mandato constitucional. Los empresarios tenemos el compromiso de interactuar con todos los actores para lograr que México sea una economía competitiva, que México goce de una sociedad plena de libertades, que México tenga una visión clara del futuro. Tenemos la obligación de facilitar la construcción de acuerdos y consensos, empezando por nosotros mismos, y que éstos permitan darle rumbo y certidumbre al país”.

tecnologías y formas de organización del trabajo, la descentralización y la subcontratación, los horarios cambiantes, la polivalencia, etc.—, la energética —que aboga por una gran apertura a la inversión privada en las industrias del petróleo, el gas y la electricidad, removiendo las barreras jurídico-políticas que existen— y la fiscal —que se basa en impuestos al consumo, indirectos y regresivos—; buscando la aplicación del Impuesto al Valor Agregado (IVA) a medicinas y alimentos, que ahora están exentos, y su eventual incremento.

Otra acción notable del CCE en los primeros años del siglo fue su intervención en la campaña presidencial de 2006, coordinando el Acuerdo de Chapultepec, promovido por el multimillonario Carlos Slim, que se firmó en nombre de la “sociedad civil” el 29 de septiembre de 2005, obteniendo la adhesión, entre otras muchas, de tres de los cuatro candidatos presidenciales, pues sólo Andrés Manuel López Obrador se rehusó a firmarlo.²¹

La intervención electoral del CCE se intensificó luego con la contratación de *spots* televisivos en contra de López Obrador (sin mencionarlo expresamente), que luego el Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación declaró ilegales al hacer la calificación de la elección (TEPJF, 2006: 91-105).

Otra intervención del Consejo en el campo político electoral fue la solicitud de amparo que presentó en contra de la reforma constitucional de 2007, que prohibía a los particulares la contratación de anuncios de contenido electoral en radio y televisión.

EL CONSEJO COORDINADOR EMPRESARIAL EN LOS AÑOS RECIENTES

Para conocer la productividad social del CCE en los últimos tiempos, se hizo una revisión de los comunicados emitidos entre abril de 2010 y octubre de 2012 (véase el anexo 1). De ellos se desprende que, por sus contenidos, las acciones del Consejo en ese periodo se han referido fundamentalmente a los siguientes asuntos:

²¹ Véanse Aguilar (2008: 57-60), la prensa de los días previos y posteriores a la firma del Acuerdo y el capítulo de Velasco en este volumen.

Acciones de carácter político. La más destacada acción política (en el sentido estricto del término) del CCE en el periodo considerado fue la concertación de sendos pactos políticos, con base en su propia Agenda Única de Propuestas para un Programa de Gobierno, con tres de los cuatro candidatos a la Presidencia de la República: Josefina Vázquez Mota (PAN), Enrique Peña Nieto (PRI-PVEM) y Gabriel Quadri (Panal).²² Con Andrés Manuel López Obrador, de la coalición de izquierda (PT-MC-PRD), el CCE dialogó pero no llegó a un acuerdo. Estas acciones fueron de claro corte corporativo, debido a que el Consejo asumió posiciones político-partidarias en nombre de sus afiliados directos e indirectos sin tener facultades para ello y sin consultarlos.

El CCE también demandó que se les diera amplia difusión a los debates entre los candidatos presidenciales y promovió que se firmara un pacto de civilidad para comprometerlos al debido respeto al proceso electoral y las decisiones de sus autoridades. El pacto se firmó y el presidente del CCE fue testigo y uno de los dos oradores en la ceremonia.

Apenas pasadas las elecciones, el CCE celebró el orden y la civilidad que prevalecieron en el proceso y manifestó que el candidato Enrique Peña Nieto había ganado la elección. Declaró luego que las impugnaciones y las inconformidades se apegaban al derecho y formaban parte normal del proceso electoral, respaldó la autonomía del Poder Judicial de la Federación y del Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación con vistas a la deliberación que debía darse respecto del resultado de las elecciones y apoyó plenamente el fallo del Tribunal de validar la elección y declarar ganador a Peña Nieto.

Acciones en “lo político” orientadas a la política. El Consejo emitió una Agenda Única del Sector Privado, de la cual se desprendieron luego una Agenda por México Legislativo y la ya mencionada Agenda Única de Propuestas para un Programa de Gobierno (CCE-CEESP, 2012).

²² Quadri, por cierto, fue director del Centro de Estudios del Sector Privado para el Desarrollo Sustentable del mismo Consejo Coordinador Empresarial. Véase <<http://gabrielquadri.blogspot.mx/>>.

Otras intervenciones fueron las solicitudes de que las cámaras del Congreso realizaran periodos legislativos extraordinarios para atender asuntos de su interés aún pendientes.

Acciones relativas a “lo político” orientadas a lo económico. Las acciones más destacadas en este rubro son la emisión de cinco comunicados a lo largo del periodo con los cuales promovió una Ley de Asociaciones Público-Privadas cuyo objetivo central era la creación de un marco jurídico para formalizar la asociación entre la administración pública federal y los particulares, para permitir nuevos esquemas de financiamiento que dieran certidumbre jurídica a los inversionistas y hacer más atractivos y viables los grandes proyectos de construcción de infraestructura, como aeropuertos, carreteras, presas, hospitales, plantas de tratamiento de aguas, electrificación, transporte público, etc. Un sexto comunicado celebró la promulgación de la ley.

El CCE también intervino para reprobar las tendencias proteccionistas que advertía en algunos países a partir de la crisis desatada en 2008 y exigir a los negociadores del gobierno mexicano que no cedieran a esas presiones. En particular denunció el caso de Argentina, que suspendió unilateralmente la vigencia del Acuerdo de Complementación Económica 55, que regula el comercio automotriz entre los países del Mercosur y México, limitando así la exportación de productos mexicanos a esa nación.

En este campo de acción se inscriben también el apoyo y la promoción de la actividad del Centro de Estudios Económicos del Sector Privado (CEESP),²³ órgano asesor en materia económica del Consejo “y de empresas de primer nivel en México” que se ocupa de hacer análisis e investigación económica y política para el sector empresarial y contribuye “a la definición de políticas públicas que permitan un desarrollo económico y social sostenido”.

Acciones en “lo político” orientadas hacia lo social o civil. En este campo sobresalen las acciones para condenar varios actos criminales de gran resonancia, como los repetidos asesinatos de periodistas mexicanos, el homicidio del candidato del PRI a la gubernatura de Tamaulipas, el atentado contra un casino en Monterrey que les costó la vida a decenas de personas, los bloqueos de calles por la delincuencia

²³ Véase <<http://www.ceesp.org.mx/>>.

organizada en Guadalajara y el oscuro ataque armado a un coche con placas diplomáticas en una carretera de Morelos. También se expresó a favor de la evaluación de la calidad de la educación en el país, de acuerdo con una visión muy suya acerca de lo que conviene en este campo, y reprobó los actos de intimidación en contra de medios de comunicación y organismos empresariales por parte de los maestros opuestos a la evaluación. Asimismo, defendió el derecho a la libre expresión mediante la compra por particulares de anuncios en materia electoral en radio y televisión, promoviendo amparos (que a la postre perdió) en contra de la reforma constitucional de 2007, que los prohibió.

Además de estas acciones de carácter civil, el CCE colabora con varias organizaciones que en algunos casos son sus auxiliares o subsidiarias y las promueve, y en otras figura sólo como un miembro activo, de modo que la responsabilidad de esas acciones es compartida y no exclusiva. Éstas son la Comisión de Estudios del Sector Privado para el Desarrollo Sustentable (Cespedes), AliARSE (*sic*), Impulsa, la Fundación del Empresariado en México (Fundemex) y el Instituto Ciudadano de Estudios sobre la Inseguridad (Icesi).

Cespedes²⁴

La Comisión de Estudios del Sector Privado para el Desarrollo Sustentable (Cespedes) es una organización que forma parte del propio Consejo, creada en 1994 con el patrocinio de grandes empresas que operan en ramas productivas cuyos procesos industriales han sido tradicionalmente muy contaminantes: petróleo, cemento, minería, acerería, papel, etc. Su objetivo es dar al sector empresarial una voz en materia de medio ambiente y desarrollo y sobre la emisión de gases de efecto invernadero que le permita concertar “una política de estado en materia de cambio climático que sea parte de una política nacional de desarrollo empresarial”.²⁵ La organización está vinculada al World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), que lideran “los directores generales de empresas de pensamiento avanzado que conjuntan a la comunidad empresarial global

²⁴ Véase <<http://www.cce.org.mx>>.

²⁵ Tomado de la página *web* de la Cespedes.

para crear un futuro sustentable para las empresas, la sociedad y el ambiente”.²⁶ Dado este vínculo, no es extraño que la Cespedes haga suyo el concepto de “desarrollo sustentable”²⁷ y se proponga “promover la integración de estrategias corporativas de sustentabilidad en donde no sólo se mejore el desempeño ambiental y económico corporativo sino que también se logre una incorporación del factor social como parte de la responsabilidad corporativa y lograr el desarrollo de comunidades sustentables.”

Para cumplir con sus propósitos, la Cespedes representa al sector empresarial mexicano en reuniones y foros internacionales en la materia y participa activamente en diversos consejos, comisiones y otras instancias privadas y públicas abocadas a los problemas del cambio climático, la ecología y el desarrollo sustentable, entre ellas la Comisión Intersecretarial para el Cambio Climático y diversos organismos de la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales. También elabora documentos teórico y prácticos, diseña estrategias y líneas de acción, realiza eventos, emite boletines e informes, imprime textos²⁸ y traduce y difunde documentos relevantes sobre los temas de su área de interés.

AliARSE²⁹

AliARSE (*sic*) está integrada por la Coparmex, el CCE, la Concamin, la Confederación Unión Social de Empresarios Mexicanos, el Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi), Caux Round Table México e Impulsa, y tiene como principal objetivo “promover la cultura de Responsabilidad Social Empresarial [*sic*] para el bien ser y el bienestar de todos los mexicanos”. Además, participa con otras organizaciones mexicanas en un comité nacional a cargo de la promoción y el seguimiento del Pacto Mundial, un llamado de las Naciones Unidas lanzado en 1999 “a las empresas del mundo entero

²⁶ Véase su página *web*: <<http://www.wbcsd.org/about.aspx>>.

²⁷ La Cespedes usa en sus documentos tanto la fórmula “desarrollo sostenible” como “desarrollo sustentable”.

²⁸ Uno de ellos es *Cambio climático: oportunidad para el sector empresarial. Visión del sector empresarial mexicano sobre el cambio climático*, México, CCE-Cespedes, octubre de 2009.

²⁹ Véase <<http://www.aliarse.org.mx>>.

para que participen en la construcción de una sociedad global más justa” (Cajiga, s/f: 21).

La responsabilidad social Empresarial (RSE) es una filosofía, un ideario o una ideología que proclama que las empresas del mundo actual tienen un compromiso social que deben asumir voluntariamente. *AliaRSE* lo define como “el compromiso consciente y congruente que asumen el empresario y la empresa de cumplir integralmente con la finalidad de la empresa tanto en lo interno, como en lo externo, considerando las expectativas de todos sus participantes en lo económico, social o humano y ambiental, demostrando el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y la construcción del bien común con justicia social”. Un punto fundamental es que la RSE y las actividades que se le asocian son concebidas como eminentemente voluntarias, pues no son jurídicamente exigibles, aunque se postula que quienes atienden a la RSE tienen que ir “más allá de las obligaciones legales” (Cajiga, s/f: 8).³⁰

En las actividades de *AliaRSE* destaca la participación de la *Cemefi*, fundada en 1988, que a partir de 1997 creó el Programa de Responsabilidad Social Empresarial y en 2001 comenzó a entregar anualmente el Distintivo Empresa Socialmente Responsable a las empresas “que cumplieron con los estándares de la responsabilidad social empresarial”.³¹ En septiembre de 2012, un total de 507 empresas contaban con ese distintivo.³²

Para que la práctica de la responsabilidad social empresarial sea efectiva, se ha propuesto que cada empresa debe: *a)* establecer un proceso externo de evaluación cuantitativa y cualitativa en los cuatro ámbitos de la responsabilidad social empresarial y su impacto, tanto en el negocio como en la comunidad, *b)* dar difusión pública del compromiso, los retos y los logros de sus prácticas de responsabilidad social empresarial, y *c)* ser transparente y poner al alcance de terceros los medios que permitan la verificación independiente

³⁰ La responsabilidad social empresarial es afín a propuestas como la reducción del Estado, el gasto público y el estado de bienestar, y la postulación del mercado, la empresa y la oferta y la demanda, así como la filantropía, el voluntariado y el tercer sector, o sector no lucrativo, como solución a los graves problemas de pobreza, desigualdad y falta de oportunidades en el mundo.

³¹ Véase más sobre el *Cemefi* en Gordon (2008).

³² *Cemefi*, Informe Anual 2011, *Cemefi*, 2011: 8.

de los informes que describen los programas de responsabilidad social empresarial y sus resultados (Cajiga, s/f: 25-26; Chávez y Patraca, 2011).

Impulsa³³

Ésta es la denominación de la rama mexicana de la Junior Achievement Worldwide, que es “la mayor organización educativa internacional sin ánimo de lucro” que a través de 500 oficinas en 118 países de los cinco continentes llega “a más de seis millones de jóvenes de todo el mundo”. En México, la organización nació en 1974 como Desarrollo Empresarial Mexicano (Desem), promovida por empresarios de firmas estadounidenses afiliadas a la Cámara Americana de Comercio con el propósito de educar a los jóvenes en los valores y las realidades de la economía de mercado y la libre empresa e inculcarles la disposición a hacerse empresarios.

Su misión es: “Llevar al mayor número de personas la oportunidad de conocer y entender de manera práctica el sistema de economía de mercado con contenido social, desarrollando en ellas su espíritu emprendedor”. Para lograr estos objetivos, el organismo diseña programas educativos adaptados a todos los niveles escolares, desde la primaria hasta la universidad, que son impartidos por profesionales voluntarios —que laboran en las empresas— en instituciones educativas públicas y privadas para estudiantes de entre cinco y 21 años de edad. Los programas de Impulsa tienen presencia en 25 ciudades de 19 estados de la República y en el ciclo escolar 2008-2009 llegaron a 215 653 estudiantes.

Fundemex³⁴

La Fundación del Empresariado en México (Fundemex) fue creada en 2004 por un grupo de líderes empresariales del CCE que decidieron involucrarse de manera activa en la resolución de los problemas sociales del país. Se define a sí misma como “una organización sin fines de lucro creada para contribuir al desarrollo social y económico

³³ Véase <<http://www.impulsa.org.mx/>>.

³⁴ En: : <<http://www.fundemex.org.mx/>>.

de las comunidades pobres de México, a través del trabajo conjunto de las empresas y de las organizaciones de la sociedad civil”. Se propone ser “una nueva forma de hacer responsabilidad social empresarial” y declara que su propósito es “impulsar procesos de transformación social sostenible” recurriendo a “estrategias colaborativas entre las empresas, las organizaciones de la sociedad civil y los grupos de base, para generar valor económico, social y ambiental” y “lograr que las empresas tradicionales y las empresas sociales de base comunitaria se unan en esquemas que generen valor para toda la sociedad”. Menciona además que sus estrategias están orientadas al fortalecimiento de empresas de base comunitaria y al “desarrollo de capacidades (humanas, técnicas, empresariales)” con el objetivo de “acercar y canalizar opciones de desarrollo empresarial”, “fortalecer a las organizaciones de la sociedad civil”, “facilitar la participación empresarial (con donativos, compartición de experiencias e inclusión de empresas sociales y personas en situación de pobreza a sus cadenas de valor)” y “propiciar un ecosistema favorable para la innovación social”.

Por otra parte, la Fundación presentó un reporte de sus logros concretos en el periodo 2006-2012: tuvo más de 86 mil empresas donantes; apoyó a más de 85 proyectos productivos en 23 estados del país; tuvo la participación de más de 76 mil personas (15 mil participantes directos y 61 054 beneficiarios indirectos) y realizó una inversión social total de más de 76 millones de pesos.

Icesi³⁵

El Instituto Ciudadano de Estudios sobre la Inseguridad (Icesi) nació hace unos 12 años como una asociación civil no lucrativa para contribuir a dar respuesta al grave problema de la inseguridad pública en México. Es una organización especializada en la generación de diagnósticos sobre el creciente problema de la inseguridad pública en el país, que preocupa a toda la sociedad, pero tal vez de manera particular a los empresarios, pues se sienten especialmente vulnerables a algunos delitos, como el secuestro. En cumplimiento de su misión, el Icesi genera información estadística sobre actividades

³⁵ Véase <<http://www.icesi.org.mx/>>.

delictivas a través de encuestas nacionales sobre inseguridad que proveen información sobre la victimización y la percepción social de la inseguridad para elaborar propuestas de política criminológica y de seguridad pública.³⁶ Cuenta con la colaboración de universidades públicas y privadas, del propio CCE y de otras entidades. Entre 2002 y 2009, el Icesi diseño, coordinó, analizó e hizo públicas seis encuestas nacionales sobre la inseguridad.

Sin embargo, la séptima encuesta sobre inseguridad (ENSI-7), realizada en 2010, creó fricciones entre el Icesi y el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi), pues esta última institución, según expresó el propio Icesi, “desconociendo la autoría y la experiencia del Icesi”, lo excluyó de las decisiones sobre la metodología de la ENSI-7, lo que provocó el deslinde del Icesi de los resultados obtenidos en la encuesta.³⁷ Aparentemente, el Icesi está ahora en proceso de disolución.

CONCLUSIONES

El CCE es una organización gremial empresarial inserta en los medios sistémicos de la economía y la política que despliega normal y rutinariamente acciones que se inscriben clara y directamente en el campo de la política; también realiza acciones referidas a “lo político” que tienen claros ribetes o consecuencias económicas y políticas. General y cotidianamente se ocupa de promover una buena imagen para los empresarios, el avance de los intereses y las preferencias de sus afiliados, logrando beneficios económicos y políticos para ellos y posicionándolos para incrementarlos. Produce, ante todo, bienes semipúblicos útiles para todos los empresarios (sean o no sus afiliados), ciertos bienes colectivos destinados a todos sus miembros (sólo para ellos) y algunos bienes privados que los afiliados obtienen gratuitamente, y a veces pagan cuotas de recuperación por sus costos.

³⁶ Un hallazgo del Icesi es la gigantesca “cifra negra” de delitos que ni siquiera se denuncian.

³⁷ Estos comentarios estaban el 2 de septiembre de 2012 en la página del Icesi. La séptima encuesta ENSI-7 está en: <http://www.inegi.gob.mx/est/contenidos/espanol/metodologias/encuestas/hogares/sm_ensi-07.pdf>.

Puede concluirse que el CCE (como las otras organizaciones gremiales) no es una organización civil, sino una organización económica y política, aunque eventual y circunstancialmente se desplaza hacia otros espacios y realiza y produce otros tipos de acciones y bienes. Así, incursiona a veces en la esfera civil, realizando algunas acciones solidarias en “lo político”, y a veces produce circunstancialmente, sin fines de lucro, bienes que llegan a beneficiar a algunas personas que no son sus afiliados ni son empresarios.

Detallando aún más las acciones que despliega el Consejo, puede decirse en términos generales que realiza importantes actividades políticas, sobre todo en coyunturas electorales, apoyando a determinados partidos y candidatos.

De hecho, su rol más relevante es la representación de los empresarios en “lo político”, aun cuando muchas veces no se incline por un partido o un candidato. Se trata de intervenciones en actividades que sin ser propiamente políticas o económicas, en el sentido más estricto, sí tienen que ver con las contiendas que se producen para asumir ciertas medidas de carácter político, económico y social, o civil.

En los años recientes, las actividades más destacadas del CCE fueron de naturaleza política, en el sentido estricto, tomando partido en la lucha político-electoral, pero la mayoría de sus acciones se enmarcan en “lo político”; por ejemplo, el lanzamiento de un conjunto de propuestas de políticas para incidir en los programas de los candidatos presidenciales y la búsqueda de cercanía con el equipo de transición del presidente electo que trabaja en la formulación del plan del nuevo gobierno.

También son acciones en “lo político” las que se relacionan con asuntos económicos, como la promoción de las reformas estructurales, respecto a las cuales el CCE ha ido avanzando poco a poco en la difusión y aceptación de esas propuestas, tanto en la opinión pública como entre actores decisivos, entre ellos los políticos, y no parece lejano que se den grandes pasos en esa dirección.

Por otra parte, destaca en la exitosa promoción de la ley de asociaciones público-privadas, la defensa de algunas ramas económicas (la alimentaria, la automotriz y el comercio de tiendas de autoservicio, de conveniencia y minisúper) y el apoyo o solicitud de algunas medidas económicas específicas.

Comparadas con estas intervenciones, las acciones civiles, o vinculadas a lo social que realiza el Consejo, son de mucha menor envergadura y consecuencias. Entre sus actividades en “lo político” de carácter civil o social destacan sus aportaciones a la civildad política, aunque están lastradas por el recuerdo de su actuación en la elección de 2006, su oposición a las reformas electorales de 2007 y, sobre todo, los pactos políticos con algunos candidatos en 2012. Asimismo, figuran la reprobación de la delincuencia y la violencia criminal, la promoción de la evaluación de la educación y la defensa de la libertad de expresión, recortada cuando se prohibieron los anuncios político-electorales de particulares en radio y televisión. Pero también buscan influir a través de otras organizaciones subordinadas y, sólo en parte, de las que sólo es un socio más.

Es difícil evaluar los logros que el CCE ha tenido en cuanto a rendimiento social, pero en general parecen modestos. Su reprobación de las actividades criminales no ha tenido resultados visibles, aunque tal vez ha contribuido a aumentar la presión ciudadana sobre las autoridades responsables. Al parecer, la evaluación de la educación pública es un asunto que ha calado en la sociedad, aunque no es posible atribuirlo a las acciones del CCE, pues muchos otros actores han coincidido en esta demanda.

La defensa de la libertad de expresión del CCE se ha concentrado sobre todo en la de emitir mensajes de contenido electoral en los medios electrónicos. Dados los antecedentes del propio Consejo, esta acción es vista por muchos como una defensa de su propia actuación y de quienes pueden pagar anuncios de este tipo.

De las organizaciones del CCE, la Cespedes beneficia sobre todo a las grandes empresas, moderando las exigencias de las agencias gubernamentales encargadas de las regulaciones sobre medio ambiente y cambio climático; es decir, defiende al gremio empresarial, evitando que la carga que implica la protección del ambiente sea excesiva, pero es cierto que las medidas ambientales y climáticas que se adoptan, en tanto bienes públicos, benefician a la población en general.

Aliarse promueve la responsabilidad social empresarial, pero en 2011 sólo había 572 empresas con el distintivo de empresa socialmente responsable (ESR). No se conocen los alcances reales de las

acciones “socialmente responsables” de esas empresas ni mucho menos qué efectos puede tener la difusión de la responsabilidad social empresarial en la asunción de compromisos efectivos de las empresas.

En cuanto a Impulsa, aunque los beneficios de los programas promovidos sin costo alguno por esta organización llegan a una población de más de un cuarto de millón de no afiliados en un año, no se sabe qué tanto contribuyen realmente a la formación de talento empresarial y menos aún qué tan “socialmente responsable” es éste.

Fundemex, por su parte, produce bienes privados que asigna gratuitamente a individuos no afiliados a la organización, pero desafortunadamente en seis años sólo pudo beneficiar a alrededor de 76 mil personas con fondos que sumaron unos 76 millones de pesos. Dada la magnitud de los problemas, parece que se trata de un logro muy modesto.

Icesi logró producir bienes públicos para la población en general como fuente de conocimiento sobre los problemas de la seguridad pública nacional y la formulación de políticas para resolverlos. Por la calidad y la importancia de sus hallazgos, el Icesi se convirtió en una referencia obligada en materia de datos sobre la inseguridad pública en México. Sin embargo, al parecer está a punto de desaparecer.

Una conclusión general es que el Consejo se aboca de manera central a beneficiar a sus afiliados y las cúpulas gubernamentales son, en general, receptivas a lo que propone. Es claro que lo que más le interesa es la política y la economía. En contraste, las otras actividades de carácter social o cívico son accesorias. Algunas de ellas, que buscan la promoción de la responsabilidad social empresarial y los programas educativos para jóvenes, han tenido pobres resultados y la evaluación de los objetivos específicos alcanzados por las empresas que se han comprometido en este aspecto no es pública, por lo que parece más una estrategia de las grandes empresas para hacerse de una buena reputación y remitir la solución de los problemas sociales a la filantropía y la buena voluntad.

No se puede dejar de señalar que, desde el punto de vista del rendimiento social, el CCE tiene varias características negativas: en tanto

que cúpula de cúpulas, única, nacional y corporativa, es una organización desorbitada que desequilibra al conjunto de la participación social organizada. Por sus alcances, la amplitud, la concentración, la jerarquía y el poder de esta organización, su actuación distorsiona el juego democrático.³⁸

Su conducta, en ocasiones desafiante para las instituciones, es un mal ejemplo para la población, pues la gran organización que representa a un sector social —el que tiene los mayores recursos económicos— interfiere indebidamente en los procesos electorales para inclinar los resultados e influye en las políticas públicas de manera excesiva buscando defender sus propios intereses y los de sus afiliados. Puede decirse que el Consejo cuenta con características que lo asemejan a algunos grandes sindicatos, como los de los maestros, los petroleros y los electricistas; asimismo, junto con la Iglesia católica, los grandes monopolios y oligopolios económicos y algunas otras pocas organizaciones, forma parte de los llamados “poderes fácticos”.

³⁸ Véase el tratamiento de estos problemas en el texto de Puga en este libro, quien hace interesantes referencias a autores como Tocqueville, Madison y Dahl.

ANEXO 1. ACCIONES DEL CONSEJO COORDINADOR EMPRESARIAL
(2010-2012)

Este listado se basa en la importancia de las actividades y no es cronológico.

Acciones políticas

- Firma con los candidatos del PAN, PRI-PVEM y Panal sendos pactos políticos para promover la Agenda Única de Propuestas para un Programa de Gobierno. Con el candidato de la coalición Movimiento Progresista no hubo acuerdo.
- Pide a los candidatos presidenciales firmar un compromiso de respeto a la legalidad, especialmente a las decisiones del Instituto Federal Electoral (IFE) y el Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación (TEPJF).
- Respalda el Compromiso de Civildad y Respeto a la Legalidad firmado por los candidatos presidenciales.
- Celebra el orden y la civildad que prevalecieron en las elecciones del 1 de julio.
- Expresa que Enrique Peña Nieto ganó la elección presidencial y manifiesta su reconocimiento a los ciudadanos de México y al IFE.
- Respalda la autonomía del Poder Judicial de la Federación y del Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación en la víspera del fallo en materia electoral.
- Apoya plenamente la decisión del Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación de validar la elección presidencial y entregar la constancia de mayoría a Peña Nieto.
- Constituye grupos de trabajo para colaborar con el equipo de transición del nuevo gobierno, promoviendo la propuesta de programa de gobierno emanada del propio CCE.

Acciones en “lo político” relacionadas con la política

- Pide garantizar los comicios que se realizarán en 2012.
- Se manifiesta a favor de un compromiso de civilidad en el proceso electoral de 2012.
- Emite la Agenda Única del Sector Privado.
- Lanza la Agenda por México Legislativo.
- En varios comunicados anuncia que a partir de la Agenda por México se ha concretado una Agenda Única de Propuestas para un Programa de Gobierno.
- Está a favor de una amplia difusión de los debate entre los candidatos presidenciales.
- Declara que las impugnaciones y las inconformidades ajustadas a derecho forman parte del proceso.
- Reconoce a los diputados por la aprobación de la Ley de Ingresos.
- Exhorta a realizar un periodo extraordinario en el Congreso.
- Respalda la recuperación por el gobierno de las instalaciones de la empresa Mexicana de Cananea, que estaban en manos de trabajadores huelguistas.
- Solicita un periodo extraordinario de sesiones.
- Reprueba los actos de agresión que han sufrido diversas empresas. Dice que México y los mexicanos deseamos vivir y trabajar en paz.
- Expresa preocupación por los recientes actos de violencia ocurridos en Guadalajara y el asalto en Morelos a un vehículo con placas diplomáticas.
- Tiene una reunión con Felipe Calderón.

Acciones en “lo político” relacionadas con la economía

- Reprueba las políticas proteccionistas de otros países.
- Rechaza la suspensión del ACE 55 por Argentina.

- Apoya el Expediente Único para la Banca de Desarrollo.
- Celebra los resultados de la campaña de ventas El Buen Fin.
- Emite seis comunicados, en el curso de varios meses, a favor de la promulgación de la Ley de Asociaciones Público-Privadas.
- Manifiesta que la industria alimenticia se ciñe a los lineamientos oficiales para la producción de alimentos escolares.
- Apoya la deducción fiscal de las colegiaturas.
- Respalda la Ley de Cambio Climático.
- Respalda la participación de México en el Trans-Pacific Partnership (TPP).
- Apoya la decisión del gobierno federal de convertir en itinerante el Tianguis Turístico.
- Expresa su rechazo al proyecto de las autoridades del Distrito Federal de restringir a zonas habitacionales mixtas la instalación de minisúper, tiendas de autoservicio y supermercados.
- Hace público que la Corte dio trámite a una acción de inconstitucionalidad contra las restricciones a la instalación de tiendas de autoservicio y de conveniencia en el Distrito Federal.

Acciones en “lo político” relacionadas con lo civil o social

- Condena el asesinato del candidato del PRI al gobierno de Tamaulipas en 2010.
- Elige nuevo presidente de Aliarse.
- Hace alianza de Fundemex y otras organizaciones.
- Condena el atentado criminal en el Casino Royal en Monterrey; pide que México permanezca unido contra los criminales y que se establezcan diversas medidas en pro de la seguridad pública.
- Hace alianza con la embajada alemana para combatir la contaminación.
- Expresa indignación por los asesinatos de periodistas.

- Condena actos de los maestros del Coordinadora Nacional de Trabajadores de la Educación contra medios de comunicación (especialmente contra Televisa) en su oposición a la evaluación.
- Pide que cese la impunidad en el asesinato de periodistas.
- Reprueba la intimidación a Coparmex por parte de maestros de la CNTE que se oponen para la evaluación.
- Respalda a un centro empresarial de Coparmex que defiende libertad de expresión ante la Comisión Interamericana de Derechos Humanos (CIDH).
- Exhorta a elevar la calidad de la educación en el país.
- Apoya la autonomía del Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE).
- Exalta junto con el gobierno y el sector privado las medidas tomadas en México en contra del cambio climático, haciendo votos por el éxito de dos reuniones internacionales sobre el tema que se realizarán en México.
- Pide al Congreso de la Unión la aprobación de una ley de seguridad nacional que precise los ámbitos del poder público y la esfera de libertades y derechos de los particulares.

Otras acciones

- Emite un código de prácticas corporativas.
- Reelige al presidente del CCE.
- El presidente del CCE es candidato a diputado por el PAN.
- Designa nuevo presidente del CCE.
- Emite *La Voz* del CCE.
- Firma convenio con la Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Comercio y Administración para difundir el código de prácticas corporativas del CCE.

Fuente: Comunicados y desplegados de prensa emitidos entre abril de 2010 y octubre de 2012, página *web* del CCE, consultada en diversas ocasiones durante 2012.

REFERENCIAS

- ALEXANDER, Jeffrey C. (2006). *The Civil Sphere*. Oxford: University Press Oxford.
- AGUILAR RODRÍGUEZ, Rocío Magdalena (2008). “Organizaciones empresariales en la construcción del régimen político en México y Brasil: el caso del CCE y la CNI 2000-2006”. Tesis de maestría en estudios políticos y sociales. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- ARDITI, Benjamín (2005). “El devenir-otro de la política: un archipiélago postliberal”. En *¿Democracia post-liberal? El espacio político de las asociaciones*, ed. por Benjamín Arditi. México: Universidad Nacional Autónoma de México/Anthropos.
- CADENA ROA, Jorge (2010). “Desempeño de asociaciones y condiciones de entorno”. En *Nuevas perspectivas para el estudio de las asociaciones*, coordinado por Matilde Luna y Cristina Puga. México: Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Sociales/Anthropos.
- CADENA ROA, Jorge, coord. (2004). *Las organizaciones sociales hoy*. México: Universidad Nacional Autónoma de México/Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades.
- CADENA ROA, Jorge, y Cristina Puga Espinosa (2005). “Criterios para la evaluación del desempeño de las asociaciones”. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, vol. XLVII, núm. 193 (enero-marzo): 13-40.
- CAJIGA CALDERÓN, Juan Felipe. *El concepto de responsabilidad social empresarial* [en línea]. México: Centro Mexicano para la Filantropía. Disponible en: <http://www.bibliotecavirtual.info/wp-content/uploads/2011/07/Concepto_RSE_CEMEFI.pdf> [Consulta: 2 de mayo de 2014].
- CALDERÓN, Francisco R. (2001). *Libertad, responsabilidad y democracia. A 25 años de la fundación del CCE*. México: Consejo Coordinador Empresarial.

- CENTRO MEXICANO PARA LA FILANTROPÍA, CEMEFI (2011). Informe Anual 2011.
- CHÁVEZ BECKER, Carlos, y Verónica Patraca Dibildox (2011). “El comercio justo y la responsabilidad social empresarial. Reflexiones desde los sistemas de certificación autónoma”. *Argumentos*, vol. 24, núm. 65 (enero-abril): 229-259.
- COLEMAN, William D. (1988). *Business and Politics. A Study of Collective Action*. Ontario: McGill-Queens’s University Press.
- COHEN, Jean L., y Andrew Arato (2000). *Sociedad civil y teoría política*. México: Fondo de Cultura Económica.
- CONSEJO COORDINADOR EMPRESARIAL-CENTRO DE ESTUDIOS ECONÓMICOS DEL SECTOR PRIVADO (2012). *Propuestas para un Programa de Gobierno. Agenda Única del Sector Privado* [en línea]. Disponible en: <http://www.cce.org.mx/sites/default/files/La_Voz_CCE/2012/26-03-12/AGENDA%20SEXENAL%202012-2018-FINAL.pdf>.
- DAHL, Robert A. (1991). *Los dilemas del pluralismo democrático. Autonomía versus control*. México: Consejo Nacional para la Cultura y las Artes/ Alianza Editorial.
- EDWARDS, Michael (2009). *Civil Society*, 2ª ed. Cambridge: Polity Press.
- GATES, Leslie C. (2010). *Electing Chávez: The Business of Anti-Neoliberal Politics in Venezuela*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- GORDON, Sara (2008). “Eficacia, confianza y legitimidad en el Cemefi”. En *Acción colectiva y organización. Estudios sobre desempeño asociativo*, coordinado por Cristina Puga y Matilde Luna. México: Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Sociales.
- GORDON, Sara (2010). “Modalidades de liderazgo en organizaciones de acción colectiva”. En *Nuevas perspectivas para el estudio de las asociaciones*, coordinado por Matilde Luna y Cristina Puga. México: Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Sociales/Anthropos.

- HECHTER, Michael (1987). *Principles of Group Solidarity*. Berkeley: University of California Press.
- HIRSCHMAN, Albert O. (1977). *Salida, voz y lealtad*. México: Fondo de Cultura Económica.
- LUNA, Matilde, y Ricardo Tirado (1992). *El Consejo Coordinador Empresarial. Una radiografía*. México: Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Sociales, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales.
- LUNA, Matilde, y José Luis Velasco (2010). “Mecanismos de toma de decisiones y desempeño en sistemas asociativos complejos”. En *Nuevas perspectivas para el estudio de las asociaciones*, coordinado por Matilde Luna y Cristina Puga. México: Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Sociales/Anthropos.
- LUX, Sean, T. Russell Crook y David J. Woehr (2011). “Mixing business with politics: A meta-analysis of the antecedents and outcomes of corporate political activity”. *Journal of Management*, vol. 37, núm. 1 (enero): 223-247.
- MARCH, James G. (1997). “Understanding how decisions happen in organizations”. En *Organizational Decision Making*, ed. por Zur Shapira. Cambridge: Cambridge University Press.
- MAXFIELD, Sylvia, y Ross Ben Schneider (1997). “Business, the state and economic performance in developing countries”. En *Business and the state in developing countries*, ed. por Ben Ross Schneider y Sylvia Maxfield. Ithaca: Cornell University Press.
- MICHELS, Robert (1996). *Los partidos políticos*, 2 t. Buenos Aires: Amorrortu [1911].
- NATAL, Alejandro (2010). “El entorno organizacional de las OSC: Una aproximación a su estudio”. En *Nuevas perspectivas para el estudio de las asociaciones*, coordinado por Matilde Luna y Cristina Puga. México: Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Sociales/Anthropos.

- NORTH, Douglass C., William Summerhill y Barry Weingast (2002). "Orden, desorden y cambio económico: Latinoamérica vs. Norte América". *Instituciones y Desarrollo*, núms. 12-13 (mayo).
- OLSON, Mancur (1971). *The Logic of Collective Action. Public Goods and the Theory of Groups*. Nueva York: Schoken Books.
- OLVERA, Alberto J., coord. (2001). *La sociedad civil. De la teoría a la realidad*. México: El Colegio de México.
- PFEFFER, Jeffrey (1992). *Organizaciones y teoría de las organizaciones*. México: Fondo de Cultura Económica.
- POLSKY, Andrew (2000). "When business speaks: Political entrepreneurship, discourse and mobilization in american partisan regimes". *Journal of Theoretical Politics*, vol. 12, núm. 4: 455-476.
- RED DE ESTUDIOS SOBRE DESEMPEÑO ASOCIATIVO, REDA (2012). *Protocolo para la evaluación de asociaciones*, coordinado por Cristina Puga y Matilde Luna. México: Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Sociales/El Colegio Mexiquense.
- RICHARDSON, Jeremy John, ed. (1993). *Pressure Groups*. Oxford: Oxford University Press.
- SÁNCHEZ, Juan Martín (2010). "Un paseo con las asociaciones civiles por el bosque de la representación". En *Nuevas perspectivas para el estudio de las asociaciones*, coordinado por Matilde Luna y Cristina Puga. México: Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Sociales/Anthropos.
- SCHMITTER, Philippe C. (1992a). "¿Continúa el siglo del corporativismo?" En *Neocorporativismo*, coordinado por Philippe Schmitter y Gerhard Lembruch. México: Alianza Editorial.
- SCHMITTER, Philippe C. (1992b). "Corporatismo (Corporativismo)". En *Relaciones corporativas en un periodo de transición*, coordinado por Matilde Luna y Ricardo Pozas Horcasitas. México: Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Sociales.

- SCHMITTER, Philippe C., y Wolfgang Streeck (1981). "The organization of business interests: Studying the associative action of business in advanced industrial societies" [en línea]. Disponible en: <http://www.mpifg.de/pu/mpifg_dp/dp99-1.pdf>.
- SCOTT, John (2008). "Modes of power and the re-conceptualization of elites". *The Sociological Review*, vol. 56, núm. supl. (mayo): 25-43.
- SCOTT, W. Richard (2001). *Institutions and Organizations*. Thousand Oaks, Ca: Sage.
- SCOTT, W. Richard (2003). *Organizations. Rational, Natural, and Open Systems*, 5ª ed. Upper Saddle River, N.J.: Prentice-Hall International.
- SHADLEN, Kenneth C. (2004). *Democratization without Representation: The Politics of Small Industry in Mexico*. University Park, Penn: The Pennsylvania State University Press.
- SHAPIRA, Zur (1997). "Introduction and overview". En *Organizational Decision Making*, ed. por Zur Shapira. Cambridge: Cambridge University Press.
- SMITH, Adam (1976). *Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones*. México: Fondo de Cultura Económica [1776].
- TEICHMAN, Judith A. (2001). *The Politics of Freeing Markets in Latin America: Chile, Argentina and Mexico*. Chapel Hill: University of North Carolina,
- THACKER, Strom C. (2000). *Big Business, the State, and Free Trade: Constructing Coalitions in Mexico*. Cambridge: Cambridge University Press.
- TIRADO, Ricardo (1985). "Los empresarios y la derecha en México". *Revista Mexicana de Sociología*, año XLVII, núm. 1 (enero-marzo): 105-123.
- TIRADO, Ricardo, y Matilde Luna (1995). "El Consejo Coordinador Empresarial de México. De la unidad contra el reformismo a la unidad para el TLC (1975-1993)". *Revista Mexicana de Sociología*, año LVII, núm. 4 (octubre-diciembre): 27-59.

- TIRADO, Ricardo (1998). "México: Collective action and responses to free market reforms". En *Organized Business, Economic Change and Democracy in Latin America*, ed. por Francisco Durand y Eduardo Silva. Coral Gables, Flo: North-South Center Press at the University of Miami.
- TIRADO, Ricardo (2004). "Los industriales, la política y el fin del proteccionismo industrial". Tesis de doctorado en ciencias políticas y sociales. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- TIRADO, Ricardo (2006). "El poder en las cámaras industriales de México". *Foro Internacional*, vol. 46, núm. 2 (abril-junio): 197-226.
- TIRADO, Ricardo (2008). "El poder en la Confederación de Cámaras Industriales". En *Acción colectiva y organización. Estudios sobre desempeño asociativo*, coordinado por Cristina Puga y Matilde Luna. México: Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Sociales.
- TIRADO, Ricardo (2010). "De la asociación: características y problemas". En *Nuevas perspectivas para el estudio de las asociaciones*, coordinado por Matilde Luna y Cristina Puga. México: Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Sociales/Anthropos.
- TRAXLER, Franz (2007). "The theoretical and methodological framework of analysis". En *Handbook of Business Interest Associations, Firm Size and Governance: A Comparative Analytical Approach*, ed. Franz Traxler y Gerhard Huemer. Londres: Routledge.
- TRAXLER, Franz, y Gerhard Huemer, eds. (2007). *Handbook of Business Interest Associations, Firm Size and Governance: A comparative analytical approach*. Londres: Routledge.
- TRIBUNAL ELECTORAL DEL PODER JUDICIAL DE LA FEDERACIÓN, TEPJF (2006). "Dictamen relativo al cómputo final de la elección de presidente de los Estados Unidos Mexicanos, declaración de validez de la elección y de presidente electo", 5 de septiembre de 2006.

VOGEL, David (1989). *Fluctuating Fortunes: The Political Power of Business in America*. Nueva York: Basic Books.

WHITE, Nicholas J. (2004). "The beginnings of crony capitalism: Business politics and economic development in Malaysia, c. 1955-70". *Modern Asian Studies*, vol. 38, núm. 2 (mayo): 389-417.

Reseñas curriculares de los autores

CARLOS CHÁVEZ BECKER

Profesor-investigador de la Universidad Autónoma Metropolitana-Lerma. Estudiante del doctorado en ciencia política en la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), donde obtuvo también la licenciatura y la maestría. Ha trabajado diversas líneas sobre acción colectiva, movimientos sociales y sociedad civil. Entre sus publicaciones recientes se encuentran los siguientes artículos y capítulos de libro: “Desarrollo regional y acción de base: el caso de la UCIRI”, con Alejandro Natal, en *Economía, Sociedad y Territorio*, y “Sociedad civil: Travesía de una idea política”, con Édgar Esquivel, en *Apuntes Electorales*. Actualmente tiene en proceso de publicación el libro *Acción colectiva y organizaciones rurales en México*, coordinado con Bruno Lutz.

SARA GORDON

Investigadora en el Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México y miembro del Sistema Nacional de Investigadores. Obtuvo el doctorado en estudios latinoamericanos, con especialidad en ciencia política, en la Sorbona y la licenciatura en sociología en la UNAM. Ha trabajado sobre políticas de bienestar y de atención a la pobreza, sobre derechos económicos, sociales y culturales como criterio distributivo y sobre factores y

mecanismos que contribuyen a favorecer la cooperación y la coordinación social en dos ámbitos: los vínculos entre los ciudadanos y su relación con el desempeño institucional y las organizaciones. Entre sus publicaciones recientes se encuentran “Confianza, redes y cooperación entre los pobres”, con S. Murillo, en *La pobreza urbana en México. Nuevos enfoques y retos emergentes para la acción pública*, coordinado por Gerardo Ordóñez Barbaen, y “Transparencia y rendición de cuentas de organizaciones civiles en México”, en *Revista Mexicana de Sociología*. Actualmente es secretaria académica del IISUNAM.

GLORIA JOVITA GUADARRAMA SÁNCHEZ

Doctora en ciencias políticas y sociales por la Universidad Nacional Autónoma de México y miembro del Sistema Nacional de Investigadores, nivel I. Actualmente es profesora investigadora en El Colegio Mexiquense, donde también se ha desempeñado como docente y coordinadora de investigación académica. Sus líneas actuales de investigación son: instituciones, políticas públicas, asistencia social, sociedad civil y tercer sector. Por el conjunto de su obra publicada, así como por su experiencia en la investigación social, en 2012 recibió el Premio Estatal al Altruismo, que otorga el gobierno del estado de México, en la modalidad de investigación social asistencial. Entre sus publicaciones recientes se cuentan *La agenda de género en municipios mexiquenses*, *La reconfiguración local de la agenda nacional y Políticas educativas y agenda de gobierno*, *Equidad y calidad pendientes*, libros publicados con el sello de El Colegio Mexiquense.

MATILDE LUNA

Investigadora en el Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México y miembro del Sistema Nacional de Investigadores. Obtuvo el doctorado en ciencia política y la licenciatura en sociología en la misma universidad. Ha trabajado sobre relaciones corporativas y redes de relaciones sociales, y con los temas: empresarios y política, redes de conocimiento y redes de

acción pública. Entre sus publicaciones recientes se encuentran los libros: *Nuevas perspectivas para el estudio de las asociaciones*, coordinado con Cristina Puga, y *¿Quién gobierna América del Norte? Élite, redes y organizaciones*, coordinado con Alejandra Salas Porras. Actualmente es directora de la *Revista Mexicana de Sociología*.

CARLOS MARTÍNEZ CARMONA

Ha sido profesor en la Facultad de Estudios Superiores Acatlán, de la Universidad Nacional Autónoma de México. Actualmente es estudiante de doctorado en la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, sede México. Sus líneas de investigación son asociaciones civiles, derechos humanos y movimientos sociales en América Latina. Entre sus publicaciones recientes se encuentran *Entendiendo el entorno asociativo en la ciudad de Chihuahua*, *El entorno favorable para las organizaciones sociales* y *La trayectoria del asociacionismo chihuahuense*.

ALEJANDRO NATAL

Dirige el Departamento de Procesos Sociales de la Universidad Autónoma Metropolitana-Lerma. Es doctor en estudios del desarrollo por la London School of Economics, maestro en economía por el Instituto de Estudios Latinoamericanos de la Universidad de Londres y maestro en ciencia política por la Universidad Autónoma del Estado de México. Ha sido *Fullbright scholar* en la Universidad de Texas, en Austin, *McNamara fellow* en el Banco Mundial y miembro del Sistema Nacional de Investigadores desde 1999. Se ha especializado en temas relacionados con la sociedad civil, las organizaciones ciudadanas, el desarrollo local y el manejo colectivo de recursos y participación ciudadana. Entre sus publicaciones más recientes destacan *El entorno económico de las organizaciones de la sociedad civil*, *Ciudadanía digital* y *Social Inputs in Policy Implementation*.

CRISTINA PUGA

Es doctora en ciencia política por la Universidad Nacional Autónoma de México y profesora de tiempo completo en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la misma universidad. Pertenece al Sistema Nacional de Investigadores y a la Academia Mexicana de Ciencias, y hasta hace poco fungió como secretaria ejecutiva del Consejo Mexicano de Ciencias Sociales. Es responsable de un proyecto interinstitucional de investigación sobre las ciencias sociales en México. Coordinó, asimismo, un proyecto sobre desempeño asociativo, a partir del cual ha publicado tres libros en coordinación con Matilde Luna: *Acción colectiva y organización*, *Nuevas perspectivas para el estudio de las asociaciones* y *Protocolo para la evaluación de asociaciones*. Ha escrito también libros y artículos sobre política empresarial. Desde 2012 coordina el programa de posgrado en ciencias políticas y sociales de la UNAM.

RICARDO TIRADO

Doctor en ciencias políticas y sociales por la Universidad Nacional Autónoma de México, investigador del Instituto de Investigaciones Sociales y profesor del posgrado en ciencias políticas y sociales en la misma universidad. Pertenece al Sistema Nacional de Investigadores. Sus principales líneas de investigación actuales son empresarios, política y sociedad; actores sociales y acción colectiva a través de organizaciones, y efectos sociales de los juegos de azar con apuestas. Entre sus publicaciones recientes figuran capítulos sobre empresarios y política en los libros *¿Quién gobierna América del Norte? Élite, redes y organizaciones*, coordinado por Alejandra Salas Porras y Matilde Luna, y *Gobernabilidad y gobernanza en los albores del siglo XXI y reflexiones sobre el México contemporáneo*, coordinado por Bertha Lerner, Ricardo Uvalle y Roberto Moreno.

JOSÉ LUIS VELASCO

Investigador titular del Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México. Es doctor en ciencia política por la Universidad de Boston, maestro en sociología política por el Instituto de Investigaciones Dr. José María Luis Mora y licenciado en sociología por la Universidad Autónoma de Chiapas (Unach). Ha dado clases en el Instituto Mora, la UNAM, la Universidad de Boston, la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, sede México, y la Universidad Iberoamericana. Es autor de *El debate actual sobre el federalismo en México*, de *Insurgency, Authoritarianism and Drug Trafficking in Mexico's Democratization* y de varios artículos y capítulos de libros. Uno de sus principales temas de investigación son los sistemas asociativos complejos.

El rendimiento social de las organizaciones sociales,
editado por el Instituto de Investigaciones Sociales de la
Universidad Nacional Autónoma de México,
se terminó de imprimir en agosto de 2014,
en los talleres de Editores e Impresores FOC, S. A. de C. V.,
Reyes 26, Col. Jardines de Churubusco, Deleg. Iztapalapa,
09410, México, D.F.

La composición tipográfica se hizo en Garamond 12/14.2,
11/13, 9/11. La edición en offset consta de quinientos ejemplares
en papel cultural de 90 gramos.