



XV Coloquio Internacional de Cuerpos Académicos y Grupos de Investigación en Análisis organizacional

**“Educación, Organizaciones e Instituciones en los Procesos de Transformación Nacionales”
Homenaje a James G. March**

“Formas Institucionales y acción organizacional para la intervención comunitaria. El caso de Altepeltl A.C”

Mesa Temática: (6) Naturaleza y acciones de incidencia de las organizaciones de la sociedad civil.

Modalidad: investigación en proceso

Nombre del autor:

Luis Miguel Encastin Santos¹

Mexicano

Correo Electrónico: encastinsantos@gmail.com

Teléfono: 044-72-2458-7544

Universidad Autónoma Metropolitana

Unidad Iztapalapa

Av. San Rafael Atlixco 186, Leyes de Reforma 1ra Secc.,
09340 Ciudad de México, CDMX

Guanajuato, Guanajuato, México.

23 y 24 de mayo de 2019

¹ Estudiante de la Maestría en Estudios Organizacionales de la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa

Formas Institucionales y acción organizacional para la intervención comunitaria. El caso de Altepetl A.C.

Resumen

Las organizaciones de la sociedad civil en aras de lograr su objetivo social han desarrollado estrategias y métodos de trabajo, a menudo, adaptables a diferentes contextos sociales y culturales, así como vínculos institucionales para magnificar el impacto de sus actividades, pero también como forma de subsistencia y reproducción. Para ello, establecen rutinas que aseguren resultados deseables y que le permitan reproducirse, en ese sentido el análisis desde la postura neoinstitucional, resulta fundamental para explicar el comportamiento de los integrantes de la organización como marco normativo y la capacidad de la misma para adaptarse a entornos diferentes y producir cambios. El uso paralelo de la propuesta de Mintzberg para analizar las configuraciones organizacionales, permite entender los mecanismos específicos y partes de la organización que posibilitan la institucionalización de sus actividades y la obtención de resultados, de alguna manera, invariables y su repercusión en la reproducción de la organización, ello pesar de lo limitado de sus recursos económicos y de distinta índole.

Palabras clave

Socialización, institucionalización, organización institucionalizada.

Formas Institucionales y acción organizacional

ALTEPETL A.C. una aproximación desde el nuevo institucionalismo.

Los estudios organizacionales ofrecen una gama muy amplia de perspectivas teóricas desde las cuales es posible analizar a la organización, por ejemplo, la antropología organizacional y los efectos de la organización sobre sus integrantes, la perspectiva cultural que se adentra en la coexistencia de símbolos y significados y su repercusión en la organización, la de anarquías organizadas donde no existe un control específico de áreas y actividades sin que exista caos y así cada una de las perspectivas teóricas podrán ofrecer respuestas valiosas al análisis de dicha organización. No obstante, nos resulta relevante la propuesta del nuevo institucionalismo sociológico y el de ciencia política o histórico, como lo denomina B. Guy Peters, porque ambos abordan “El análisis del conjunto de reglas, normas y tradiciones que existen en las diversas organizaciones. Este conjunto de reglas, normas, prácticas informales y tradiciones es conocido como el marco institucional” (Vergara, 1997, p. 10), e influyen de manera importante en el comportamiento de los individuos de diversas formas, como veremos más adelante.

Si bien aludimos a dos de las orientaciones disciplinarias específicamente, es necesario reconocer que hablar de nuevo institucionalismo implica un esfuerzo intelectual exhaustivo, pues entre sus planteamientos destacan tres vertientes: nuevo institucionalismo económico (NIE), el nuevo institucionalismo sociológico (NIS) y el nuevo institucionalismo político (NIP), dicha división obedece a la necesidad de precisar, primero, que comparten su interés en la configuración de formas de orden y,

segundo, por los matices introducidos por cada disciplina, tal como lo propone B.

León al señalar que:

Sabemos, en general, qué es una Institución y sabemos de la relevancia de éstas en nuestras vidas. Académicamente su relevancia se muestra en la existencia de modalidades analíticas postuladas desde la Economía, la Sociología y la Ciencia Política, para mencionar las perspectivas más destacadas. En principio una Institución es una modalidad de orden con base en normas y reglas, formales e informales y sistemas simbólicos que proporciona significados que permiten la orientación de la acción humana, sea social o individual (León, 2014, p. 5).

De forma más precisa cada una de las disciplinas enfatiza dimensiones específicas, a partir de las cuales se orientará el análisis, aunque es pertinente aclarar que cada una de ellas, resultada relevante y mantiene un buen grado de complementariedad.

Veamos los énfasis específicos como apunta B. León

La Economía enfatiza la racionalidad individual que requiere un marco institucional que facilite sus actividades en harás de autorrealizarse en el mercado. Toda intervención más allá de esto se considera negativa. Por su parte la Sociología, ubica la relevancia de las instituciones en la capacidad para generar formas orientadoras de sentido y asignación de valores y se postula que las instituciones consisten en actividades cognitivas, normativas y reguladoras que brindan estabilidad y significado al comportamiento social. Finalmente, desde la Ciencia Política, se subraya la capacidad que las instituciones deben poseer para autorreproducirse, al desarrollar habilidades adaptativas en consonancia con las exigencias de sus propios entornos. Uno de los aspectos más destacados en la vida de las instituciones es la posibilidad que poseen para producir cambios en sus respectivos entornos. El cambio no es cosa menor, de hecho, es una condición central para la reproducción del conjunto sistémico, sin condiciones para el cambio las posibilidades de consolidar la propia institucionalidad se frenan (León, 2014, p. 5).

Así pues, enmarcado en lo anterior nuestra tarea es responder las siguientes preguntas, siempre bajo el manto de los recursos conceptuales del nuevo institucionalismo: ¿Altepetl puede considerarse una organización institucionalizada? ¿Cómo sucede el proceso de institucionalización de las rutinas organizacionales? ¿Cómo

se favorece la atención organizacional? ¿Cuáles son las formas de sanción que emplea la organización?

Primera pregunta: ¿Altepetl es una organización institucionalizada? Para responder es necesario remontarnos un poco en la historia, más o menos al año 2004 en el que se firma la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por las Organizaciones de la Sociedad Civil (LFFAROSC) y que es producto de una tensión entre el Estado, la sociedad civil y el sector privado respecto al dilema del desarrollo, dicho acuerdo legitima la necesidad de cooperación entre estos tres sectores para el diseño, ejecución y evaluación de políticas públicas, así como la gestión y prestación de servicios públicos. La Ley contiene los fundamentos y postula las normas para reconocer a la sociedad civil como co-actora del desarrollo. Esta Ley es el corolario de la lucha de la sociedad civil por la libertad y los derechos humanos, pero también de la exigencia por parte de la iniciativa privada hacia el fortalecimiento de la sociedad civil ya que esta sería la encargada de resolver los problemas de exclusión y pobreza provocados al reconocer al mercado como mecanismo de la distribución de la riqueza. Todo esto se llevó a cabo mediante argumentos discursivos dirigidos a resaltar a la sociedad civil como portadora de valores como: la solidaridad, el apoyo mutuo, la autoorganización y la participación ciudadana, estas virtudes se creyeron suficientes para promover el desarrollo.

Dicha ley tiene antecedentes diversos en otros instrumentos jurídicos y programas que sirvieron como base para institucionalización de la LFFAROSC en la que se contienen generalidades sobre la estructura que debe tener una organización que va desde su razón social, figura jurídica, propósitos de la organización, misión y

visión. Se contempla la duración de la organización, posibilidades y restricciones respecto al uso de bienes económicos y materiales, así como sugerencias para las acciones que la organización realizara. Esta es una especie de Ley/guía para facilitar el surgimiento, cada vez más mayor, de este tipo de organizaciones, lo que nos permite afirmar que nos encontramos ante lo que se conoce como campo organizacional, y quienes se adhieran al mismo deben actuar conforme a las pautas que marca dicha Ley, con esto se comprometen a crear una estructura formal. Lo que nos coloca, dicen Meyer y Rowan, ante "...manifestaciones de poderosas reglas institucionales, las cuales funcionan como mitos² sumamente racionalizados que son obligatorios para determinadas organizaciones" (Meyer y Rowan, 1999, p. 82). En ese sentido puede pensarse que el modelo de estructura que por lo general asumirán las OSC es un modelo ya preestablecido, lo que puede considerarse como el mito institucionalizado de la sociedad civil.

Al partir de estos antecedentes podemos proponer que Altepétl³ es una organización institucionalizada, ya que nace en un contexto producido gubernamentalmente del que surgirá un buen número de estas instituciones. Cada una de ellas será producto de las orientaciones normativas establecidas en la ley de referencia. Altepétl, como las demás, deberá producirse estructuralmente (presidencia, secretario, tesorero), tal como prescribe la LFFROSC. El isomorfismo se hace presente con otras

² "Las sociedades modernas están llenas de reglas institucionales las cuales funcionan como mitos que muestran varias funciones formales como medios racionales para lograr fines deseables" (Meyer y Rowan, 1999, p. 85)

³ Altepétl, es una OSC que tiene por objeto social, en términos generales la educación ciudadana, la intervención comunitaria para el desarrollo social desde la base de la metodología de la educación popular como marco de acción y estructuración de actividades.

instituciones⁴ que operan en este mismo campo de acción, por lo demás deben apropiarse de las reglas de funcionamiento/comportamiento establecidas en el mismo documento. En otras palabras, como forma de auto legitimación adquiere una estructura formal, con áreas determinadas y funciones específicas definidas para integrantes, aunque en la realidad el funcionamiento de la organización no se pliegue las reglas institucionales.

La construcción de Altepétl adscrita al contexto de impulso de las OSC, nos conduce a las tres siguientes preguntas. Primero, sobre la estructuración de los procesos organizacionales. En este sentido recurrimos a conceptos específicos para responder esta pregunta. El concepto de *separación*, acuñado por Meyer y Rowan (1999) para mostrar la diferenciación entre la estructura formal de la organización y la forma en la que está verdaderamente opera - la operatividad de la organización y la conformidad varían en respuesta a consideraciones prácticas, para permitir a la organización mantener estructuras estandarizadas, que llegan a reflejar su grado de institucionalización de acuerdo a lo preexistente en el ambiente, pero siendo diversas en su accionar cotidiano.

Esto se puede constatar en Altepétl al analizar el quehacer de la organización, la coordinadora del Área de Formación⁵, reconoce discrepancias entre la estructura formal de la organización y la forma en la que esta ópera, ya que al ser pocos integrantes, cada uno de ellos asume roles distintos dentro de la organización para

⁴ De hecho, en la constitución de organizaciones bajo esta Ley se considera como una exigencia, este elemento nos conduce a un posible eje de análisis: el del isomorfismo institucional

⁵ Información obtenida a partir de la entrevista con la coordinadora del área, durante el trabajo de campo en el periodo de agosto a octubre de 2018, bajo la técnica de entrevista informal.

asegurar su funcionamiento, otra forma de justificar dicha característica, la encontramos en los valores mismos de la organización al decir que —lo que se promueve dentro de la organización es el fomento de la participación, el crecimiento individual y colectivo de sus integrantes así como de su profesionalización— favoreciendo la adopción de roles diversos.

Por otra parte, el concepto de la lógica de la confianza y la buena fe, también se puede observar en la operación cotidiana de la organización, esto nos conduce a la siguiente pregunta, relativa a la atención organizacional, donde se transmite, a los integrantes la idea de que forman parte de un espacio de profesionalización. Esto supone el uso de medios de socialización, lo que ocurre durante las actividades de gestión a través de las intervenciones realizadas por la persona designada como facilitador —a quién se le debe dispensar confianza y anuencia—, a quien acompañan otros integrantes de la organización en tareas de refuerzo táctico ante cualquier eventualidad o necesidad del facilitador, y de actividades periféricas. En estas actividades es posible ocurran situaciones controversiales donde es necesario intervenir e incluso imponer sanciones para solventarlas, y esto nos coloca en nuestra siguiente pregunta. Se trata de atender lo que llaman equivocaciones y se corrigen de manera discreta, sin exhibir o poner en riesgo la gestión de la actividad y la imagen de quien incurra en ellas. Una vez terminadas las actividades los integrantes desarrollan una sesión de retroalimentación en la que se comenta la conducción, y el facilitador se autoevalúa.

Lo que nuestra experiencia observacional nos muestra es la inexistencia de mecanismos visibles de sanción de conductas vistas como inadecuadas o contrarias a

las responsabilidades asignadas para el buen ejercicio de las actividades. Los conflictos podrían decirse, se evitan, mediante la recurrencia a rutinas organizacionales, que predisponen la conducta de sus integrantes, los actos que escapan a estas rutinas, como la impuntualidad, la falta de preparación teórica respecto a los temas a desarrollar, generan mecanismos automáticos en los que las personas, saben, que no pueden asumir la gestión de ninguna actividad, limitando su actuación a la realización de actividades paralelas, principalmente de logística.

La única circunstancia que se ha observado y que permitió visibilizar un proceso de sanción “tangible” ha sido la interrupción intempestiva de actividades por parte de un miembro de la organización, que en la búsqueda de reconocimiento invadió el tiempo de realización de actividades de otro integrante de la organización. Así mismo, la resistencia a la retroalimentación grupal y el caso omiso a las recomendaciones hechas por el equipo, revelaron un alejamiento de los integrantes de la organización hacia quienes incurrieron en dichas faltas, y posteriormente una separación definitiva de la organización, aun así, el conflicto es evitado dentro de la organización. El resto de posibles errores reciben el tratamiento descrito por Meyer y Rowan “... evitar, ser discreto, y “hacerse de la vista gorda... con respecto a las anomalías” (Goffman, en Meyer y Rowan, 1999, p. 99).

Por otro lado, cada uno de los integrantes tiene participación, como destinatario o participante, de alguno de los procesos que la organización realiza, lo cual permite una reproducción más o menos estandarizada de los contenidos teóricos y de la propuesta metodológica de la organización misma, reproduciendo los patrones que como participantes aprendieron. Esta dinámica, es la que guarda mayor relación

con el éxito en la reproducción de las actividades de la organización y que cualquiera de los miembros asuma la conducción de cualquiera de las actividades, con resultados más o menos predecibles, sin embargo, los integrantes aportan su propia experiencia durante la realización de sus actividades.

Lo que sucede en realidad, es que se da un fenómeno de apropiación de rutinas de la organización que son “procedimientos, convenciones, papeles, estrategias, formas organizativas, y tecnologías entorno a los cuales se construye la actividad política” (March y Olsen, 1997, p. 68). En este sentido dichas rutinas también se han establecido con base a la interacción diaria, lo que implica que “pueden reflejar sutiles lecciones de experiencia acumulativa, en tanto que el proceso mediante el cual se determinan y se aplican las reglas apropiadas implica elevados niveles de inteligencia, discurso y deliberación humanos” (March y Olsen, 1997, p. 68).

Las reglas y las rutinas en el desarrollo de actividades trascienden a los integrantes, tanto como la metodología de la organización, que enmarcan el comportamiento de los integrantes, le indican que y como debe hacerlo, permitiendo al área directiva liberar *atención organizacional*⁶, y entonces, el encargado dirigir la organización se pueda involucrar en los espacios institucionales que pueden brindar mayor representación a la organización, gestionando alianzas y hasta establecer relaciones

⁶ Se entiende por atención organizacional como “la habilidad que tienen las instancias inteligentes de la organización para observar y decidir los procesos que tienen lugar en las distintas subunidades de organizacionales” (Vergara en March y Olsen, 1997, p. 12). , al implementar rutinas y reglas que guíen el comportamiento, se libera la atención organizacional para ser dirigida a situaciones especiales o imprevistas. En la organización, al no contar con una fuente de financiamiento más o menos recurrente, la atención se dirige a alianzas y captación de consultorías cuyos ingresos se destinan al pago de sus integrantes.

contractuales con otras organizaciones del mismo campo organizacional. Generando la posibilidad de percibir recursos económicos y materiales para la subsistencia de la organización, así como efectuar pagos esporádicos a sus integrantes.

Otro elemento que podría integrarse a este análisis es el de toma de decisiones y resolución de conflictos con base al *modelo de botes de basura*, ello específicamente en la BUTC, pues la solución a los problemas comunitarios, en ocasiones ya están preestablecidas, es decir se cuenta con una solución para una diversidad de posibles problemáticas, o vías de actuación detectadas.

Configuración estructural y procesos funcionales en Altepétl

Uno de los aspectos más complejos para toda organización de este tipo es la consecución de fondos para operar, muchas veces esta dificultad conduce a la desaparición de las organizaciones. Altepétl no es ajena a esta situación pues opera permanentemente con recursos, económicos y materiales de distinta índole, muy limitados, no obstante, ha logrado forjar relaciones interinstitucionales que le permiten subsistir, pero que, a la vez, demandan una alta concentración del dirigente de la organización. En ese sentido ¿Cómo se encuentra estructurada? ¿Qué características le permiten a la dirección el grado de control y concentración alcanzado? La respuesta a estas preguntas las podemos encontrar en su configuración estructural. Para establecer a que nos referimos recurrimos a la noción de estructura de Mintzberg, para quien “La estructura de una organización puede ser definida simplemente como la suma total de las formas en que su trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego es lograda su coordinación entre tareas (cursivas en el texto

original)” (Mintzberg 1991: 6), en ese sentido las organizaciones establecen una forma ideal de sí mismas, y representa la forma en la que se encuentra distribuida la organización, una representación aspiracional o, incluso, meramente representativa, si es de una forma u otra solo puede constatarse luego de hacer un análisis más profundo.

Ello se puede observar en el caso de Altepetl, en la figura 1 se permite avizorar la estructura la de la organización, así como la relación que se guarda entre las partes. Sin embargo, en la realidad, se observan discrepancias entre la estructura formal de la organización y la forma en que sus integrantes se disponen para la realización de sus actividades, ya que en el marco de la acción, cada integrante (desde los facilitadores de las escuelas de promotores o la coordinación de las BUTCs, hasta la dirección) asumen papeles diversos para asegurar el funcionamiento de la organización, en otras palabras, la operatividad y la conformación varían en respuesta a consideraciones prácticas.



Figura 1. Estructuración de Altepetl

La organización es dinámica y flexible en su cotidianidad, pero al no ceñirse a los esquemas planteados por la estructura nos preguntamos: ¿Cómo se organizan las actividades? ¿Mediante qué procedimientos? ¿Cómo responden a las reglas establecidas?

Parte de la respuesta a estas preguntas se encuentra, como ya se mencionó, en la constante rotación de actividades de los integrantes, lo cual flexibiliza a la organización y esto hace posible desarrollar las actividades. Por ejemplo, los contenidos para las actividades de formación se diseñan con antelación, por lo cual el facilitador debe fortalecerse en el manejo teórico y de técnicas que involucra. Además, antes de iniciar cualquier actividad, los integrantes del equipo se reúnen para definir las responsabilidades en la ejecución de la actividad. Este procedimiento se apega a los siguientes pasos: primero, los integrantes se postulan como facilitadores, al sentirse preparados para manejar un contenido o técnica, segundo, la coordinación del área promueve que personas que no hayan realizado tareas de facilitación tomen protagonismo, tercero, durante el desarrollo de actividades, el resto del equipo permanece atento para prestar ayuda al facilitador (si lo requiere), para asistir a las personas que participan de sus actividades monitorear el desempeño del grupo y de captar aquellos aspectos, en las habilidades de conducción del facilitador, susceptibles de ser reforzados o mejorados. Siguiendo la lógica anterior, los tropiezos y errores no son sancionados por la organización, pero si se manifiesta en la retroalimentación posterior a las actividades, en las que los integrantes hacen comentarios a la conducción, pero donde el facilitador comenta “como se sintió” en su desempeño.

Otro aspecto señalado más arriba es el de la sanción, ahondemos un poco más sobre este particular. En el área de formación, no hay una vía específica, depende de “la congruencia” con los arreglos que poco a poco se han formado en esta área, es decir, los actos sancionables, son llegar tarde a las reuniones previas del equipo de facilitadores (en esta caso no se permite facilitar), no haberse preparado para la sesión (tampoco se permite facilitar, y el integrante asume el registro fotográfico y/o de logística), invalidar o destacar errores durante la conducción, aunado a ello interrumpir intempestivamente el desarrollo de actividades, o bien no aceptar la retroalimentación hecha por el resto del equipo a uno de los integrantes, para ello no existe una sanción clara, pero puede implicar el alejamiento de los integrantes hacia los infractores que incurra en ello. Dicho de otra manera, en la organización no existe un mecanismo formal, visible de sanción interna, se busca impere la lógica de la confianza para el cumplimiento de las actividades que los mismos integrantes eligen, cuando ello no ocurre se evita la confrontación directa o con base a reglas de la organización, pero si se apremia con base a la retroalimentación y hasta con la separación, que debemos reconocer es una sanción directa.

Un espacio relevante en la integración de los miembros es el comportamiento observado en la disposición de actividades, el promover la participación y fortalecimiento de habilidades para la conducción de grupos y la experiencia en el manejo de estos, son patrones conductuales cotidianos en el área de formación, “se procura ser congruentes entre lo que promovemos lo que hacemos dentro de Altepetl”. Ninguno de los integrantes del área de formación o de las brigadas universitarias de trabajo comunitario (BUTCs) elude, es ajeno al proceso formativo interno, es decir,

todos han participado como asistentes, por lo menos a uno de los eventos de formación, de esta manera, al ser los facilitadores de grupo buscan hacerlo de la misma manera en la que ellos vivieron esta experiencia, en otras palabras, se reproducen los patrones aprendidos como participantes. Esta característica es fundamental ya que el contenido y desarrollo de actividades, es independiente del de los facilitadores. La formación se lleva a cabo a través de contenidos y actividades concretas, lo que varía es el grado de profundidad en las reflexiones y el estilo de conducción. No obstante, para “facilitar” se requiere conocimiento teórico práctico en las áreas de intervención comunitaria, derechos humanos, incidencia en política pública y elaboración de proyectos, ello permitirá llevar a cabo una conducción idónea de las sesiones de formación y el esclarecimiento de dudas o la mediación entre puntos de vista distintos de las personas en proceso de formación.

Sin embargo, no se debe pensar que los integrantes son simples reproductores de las actividades, al ser observadores de los procesos de formación, estos mismos han contribuido a la agregación de dinámicas, actividades y contenidos, llegando a ampliar la duración del proceso, implementando sesiones de retro alimentación, y en la interacción con los participantes de las actividades, aportando experiencias y nuevas perspectivas teóricas que permitan reforzar las prácticas de la organización. Aunque no deriva en la innovación de procesos (ya que el procedimiento es relativamente el mismo, al estar sentado sobre las bases de la metodología de la educación popular), si contribuye al cambio y sofisticación gradual de los mismos.

En este sentido las personas que se integran al equipo de la organización se apropian de sus formas de actuación, asumiéndolas como reglas, y las reproducen y,

también, poco a poco las alteran al integrar lecciones de vida y experiencia acumulativa, resultado de sus propias actividades profesionales o económicas. El en caso de estudio este criterio se refleja en la retroalimentación constante, y en que el equipo de Altepetl se integra por personas que han participado en diplomados, brigadas y escuela de promotores (ello desde la segunda hasta la novena emisión), aunque también es cierto que las reglas preexistentes al ser asumidas por el nuevo integrante trascienden al mismo.

No solo en el Área de Formación se flexibilizan las actividades, de hecho, es una práctica que se ha generalizado hacia otras partes de la organización, debido a dos aspectos: 1) la falta de recursos económicos y 2) la falta de voluntarios y, en general, de personal capacitado, en ese sentido, algunas de las personas que usualmente integran el área de formación, absorben la coordinación y monitoreo de las mismas BUTC. Así se amplían de tareas y responsabilidades a los integrantes que de manera general deberán tener experiencia en el trabajo comunitario, ya que quien asuma esta coordinación (eventualmente), estará coordinando a estudiantes con poca o nula experiencia en este campo, y que al no ser conscientes de las especificidades culturales de dichos contextos pueden generar problemáticas al interior de los mismos.

El coordinador tiene la libertad para decidir que es mejor para la brigada en aspectos como: el cambio de posición de un brigadista, definir mecanismos de sanción que pueden ir desde el re prendimiento hasta la expulsión de la brigada, en el caso de incurrir en una falta (estipuladas mediante firma de carta de responsabilidades), o bien, determinar que es mejor para el brigadista en el caso de que su integridad

física o mental, esté en riesgo, en estos aspectos radica la importancia de contar con un bagaje teórico práctico en el ámbito de la intervención comunitaria, aunque los resultados esperados son más o menos los mismos, realizar diagnóstico comunitario, identificar líneas de acción para la intervención y sensibilización de estudiantes a las problemáticas comunitarias.

Si bien lo que acontece con las BUTCs y las decisiones que se toman en campo pertenecen al coordinador, demandan una gran atención de la dirección para atender problemáticas que excedan las posibilidades del coordinador, principalmente para salvaguardar la integridad de los brigadistas, no obstante, dichas jornadas de campo ocurren solo dos veces al año, a veces solo una, por lo que la observancia de las reglas y procesos, que trascienden a los integrantes de la organización, así como el diseño de actividades y contenidos con base a la metodología de la educación popular, y que son relativamente estrictos en su desarrollo, son independientes del facilitador, permiten a la dirección liberar *atención organizacional*, que empleara en procuración de fondos, la formación de alianza y participación en eventos de distinta naturaleza (dentro del campo organizacional) que le permitan establecer nuevas alianzas y consolidar participaciones de Altepetl en actividades diversas, como el seguimiento a las agendas de política pública como las señaladas de juventudes y la agenda de desarrollo 2030, o bien, realizar actividades de consultoría. Hasta ahora hemos presentado, básicamente, en forma descriptiva como está estructurada Altepetl y la forma en como organiza y coordina actividades, si bien todo lo anterior nos permite contar con un buen panorama hace falta someter esta ima-

gen a un tratamiento más riguroso, en este caso, utilizando las categorías que describen y configuraciones organizacionales propuestas por Mintzberg (1991), las primeras, buscan explicar los mecanismos de coordinación, es decir las formas de hacer posible el cumplimiento de los programas de trabajo, la normalización del comportamiento, los mecanismos coordinador de la organización y el funcionamiento de las partes de la organización.

Cada una de estas categorías y lo derivados de las mismas son analizados respecto a, principalmente, cinco tipos de configuraciones organizacionales que de acuerdo al autor tienen cabida en el mundo de las organizaciones, estas son: organizaciones de estructura simple, burocracias mecánicas, burocracias profesionales, formas divisionales y Adhocracia, debido a las características de la organización que aquí se analiza, se considera que las configuraciones organizacionales, con los que se puede relacionar Altepétl, son sobre todo las configuraciones de estructura simple, y burocracia profesional, pues cada una de estas configuraciones, se acerca notablemente a las características de la organización. Cabe mencionar que analizar a la organización desde estas configuraciones, no quiere decir que no tenga características de otra configuración, lo cierto, es que ninguna de ellas es absoluta, sin embargo, las que se han seleccionado son las que guardas más correspondencia.

Hasta ahora hemos presentado una OSC estructurada en 4 áreas, pero que trabaja en tres y se compone o integra por 10 personas. Pautadas por su plan estratégico y en ocasiones ocupadas en actividades paralelas de consultoría y acompañamiento para acceder a fondos. Tomando esto como punto de partida, llevamos a

cabo un ejercicio de análisis de la organización recurriendo a propuesta de configuraciones organizacionales de Mintzberg (1991) para tratar de determinar el tipo de estructura que la organización tiene en el ámbito de lo real.

Integrantes

Hasta el momento de la investigación los integrantes están distribuidos de la siguiente manera: El área de formación está integrada por 6 personas, el área de intervención, por lo general requiere una persona (tarea que asume un integrante del área de formación), para coordinar a un número variable de voluntarios brigadistas, el área de incidencia en políticas públicas, integrada de manera oficial por 3 personas, más el director que también asume tareas en esta área, finalmente la dirección y procuración de fondos, es gestionada por una persona.

Se ha colocado este esquema de integrantes, solo con fines ilustrativos, en el plano real como ya se ha descrito los 10 integrantes asumen responsabilidades y tareas adicionales a las que de por sí ya realizan, como se indicó al inicio, todos los integrantes tienen formación profesional en ciencias psicosociales y culturales, además de haber formado parte de, al menos, uno de los procesos formativos de la organización.

En ese sentido y dada la descripción anterior, se puede apuntar a que las configuraciones propuestas por Mintzber que describen a la organización son: *estructura simple* y *burocracia profesional*. En la tabla 1, se sintetiza la estructura y caracterís-

ticas específicas de Altépetl, en la primer columna se colocan las categorías propuestas por Mintzberg, en la columna dos y cuatro se colocan los dos tipos de configuraciones seleccionados y sus correspondientes categorías, en la columna 3 se describe lo que se ha encontrado en la organización respecto a cada una de las categorías, finalmente, se ilumina, de un color tenue, la correspondencia más significativa de la parte de la organización que se analiza con los elementos descritos por los tipos de configuraciones seleccionados, como podrá observarse, en ocasiones se iluminan ambos recuadros, ello quiere decir que en Altépetl se encontró correspondencia con ambos tipos de estructuras, a veces solo se ilumina una parte de la tabla, significando que la correspondencia se acerca más solo a un tipo de configuración organizacional.

Tabla 1. Configuración organizacional de Altépetl

	Estructura simple	Altépetl	Burocracia profesional
Mecanismo coordinador clave	Supervisión directa	La organización está integrada por profesionistas en áreas de psico sociales y culturales, debe haber sido parte de un proceso de formación antes de integrarse a cualquier parte de la organización. ajuste mutuo en el núcleo operativo, pero con una alta incidencia en la realización de actividades desde la dirección	Estandarización de destrezas
Parte clave de la organización	Cumbre estratégica	El director de la organización es el encargado de que se cumplan las metas de la organización, formula estrategias y promueve cambios en la organización,	Núcleo operativo
Parámetros de diseño			
Especialización de tarea	Poca especialización	El núcleo operativo lleva a cabo actividades complejas que requieren conocimientos en derechos humanos, elaboración de proyectos, intervención comunitaria, el trabajo se realiza de manera más o menos rutinaria en el núcleo operativo, no así en la dirección o en el área de incidencia en política pública.	Mucha especialización horizontal

Capacitación y adoctrinamiento	Poca capacitación y adoctrinamiento	Se requiere que el nuevo integrante tenga conocimientos de carácter psicosocial y cultural, se integra luego de haber sido parte de un proceso formativo de la organización y se socializan los sistemas de valores y normas durante la convivencia diaria, sobre todo en el ámbito del sentido común para asegurar que sus actividades se realicen de acuerdo a la metodología de la educación popular y los valores de la organización	Mucha capacitación y adoctrinamiento
Formalización del comportamiento burocrática/orgánica	Poca formalización, orgánica	Las tareas son repetitivas en el núcleo operativo y no en la dirección o en el área de incidencia en policía pública.	Poca formalización burocrática
Agrupamiento	Usualmente funcional	Usualmente se agrupa a los integrantes de acuerdo con la actividad que tienen que realizar, principalmente cuando se realizan de manera emergente, la agrupación más común es para atender a públicos específicos, es decir, se destina a la operación de escuelas o brigadas a personas que puedan dar respuesta cuestionamientos específicos y situaciones especiales, ello debido a que sus actividades están orientados a públicos característicos.	Funcional y de mercado
Tamaño	Grande	El núcleo operativo es el más grande en la organización, sus miembros suelen realizar actividades fuera del área a la cual están adscritos, mayor estandarización horizontal de tareas.	Grande en la base, pequeña en el resto
Sistemas de planeación y control	Poca planeación y control	Usualmente, al término de las actividades de una de las actividades de la organización se realizan evaluaciones de desempeño, también en un periodo intermedio que sirve para realizar pequeños cambios en la forma de realizar dichas actividades, la planeación usualmente se hace desde la dirección y es operada por el núcleo operativo, en el área de formación y de intervención las actividades son más o menos repetitivas, no requieren mucha planeación.	Poco planeamiento y control
Dispositivos de enlace	Pocos dispositivos de enlace	Solo para facilitar la comunicación y ordenación de las actividades del núcleo operativo, a una integrante de la organización se le ha asignado la tarea de coordinar al núcleo operativo cuando es necesario o la coordinación de la organización con otras organizaciones o instancias	Dispositivos de enlace en la administración
Descentralización	Centralización	Si bien, los integrantes del núcleo operativo tienen libertad en la forma de realizar su trabajo, no inciden en la toma de decisiones de la organización, ello corre a cargo de la dirección.	Descentralización horizontal y vertical
Funcionamiento			
Cumbre estratégica	Todo el trabajo administrativo	La dirección se encarga de todo el trabajo administrativo, recepción de documentos de inscripción para las actividades de la organización, coordinación con otras organizaciones, manejo de agenda de la organización	Enlace exterior, resolución de conflictos

Formas Institucionales y acción organizacional

Núcleo operativo	Trabajo informal con poca discrecionalidad	Es un trabajo estandarizado, que requiere manejo teórico práctico en diversas áreas, se tiene libertad y dominio de las actividades propias	Trabajo estandarizado, diestro con mucha autonomía individual
Línea media	Insignificante	Integrado por una integrante de la organización, se vale de la relación de pares para la coordinación de actividades, tiende al ajuste mutuo.	Controlada por profesionales; mucho ajuste mutuo
Tecnoestructura	Ninguna	No se cuenta con tecnoestructura	Poca
Staff de apoyo	Pequeño	Formado de manera eventual, cuando la organización requiere hacer o diseñar actividades que no pertenecen a la organización, pero que reditúan (de alguna manera a la misma)	Elaborada para apoyo de profesionales; estructura de burocrática mecánica
Flujo de autoridad	Significativo desde arriba	Eminente mente la autoridad se delega de arriba hacia abajo	insignificante (excepto en el staff de apoyo)
Flujo de sistema regulado	Insignificante	La organización no es completamente lineal, salvo en actividades específicas.	insignificante (excepto en el staff de apoyo)
Flujo de comunicación informal	Significativo	No existe un mecanismo de comunicación establecido, se recurre al uso de mensajes impersonales o coordinación por vía telefónica.	Significativo en la administración
Constelaciones de trabajo	Ninguna	No existen	Alguna en la administración
Flujo de decisión	De arriba – abajo	Las decisiones son tomadas por la dirección de la organización	De arriba - abajo
Factores situacionales			
Edad y tamaño	Típicamente joven y pequeña (primera etapa)	La organización fue fundada en el 2009, ha sufrido periodos de ajuste constantes entre los integrantes (actualmente de 10 a 11), no ha desarrollado tecnoestructura o staff de apoyo permanentes.	Varia
Sistema técnico	Simple, no regulador	No se requiere el uso de tecnología y por lo tanto no condiciona la planeación y realización de actividades.	No regulador o sofisticado
Ambiente	Simple y dinámico, a veces hostil	Es simple, se realizan las mismas actividades, aunque el grado de dificultad de operación se complejiza en tanto la carencia de recursos económicos, es dinámico, no tiene mucha competencia, la organización no compete, pero busca de manera constante posicionarse como actor clave en el campo organizacional.	Complejo y estable
Poder	Control del ejecutivo o jefe, a menudo administrada por el dueño; no de moda	La dirección es quien impone las reglas y regulaciones, conformación de equipo y toma decisiones.	Control de operador profesional, de moda.

Fuente: elaboración propia con base en la tabla 12.1, “Dimensión de las cinco configuraciones”, elaborada por Mintzberg (1991).

Como se puede observar en la tabla 1, Altepétl presenta aspectos característicos que nos permiten ver una organización adscrita a un contexto en el que ha buscado

adaptarse para no correr la suerte de muchas otras, desaparecer en breve tiempo, como consecuencia de las limitaciones que enfrentan, especialmente las presupuestales. Esto hace relevante a nuestra organización en virtud de contar una base institucional convenientemente estructurada y sostenida principalmente por trabajo voluntario que es introducido a la dinámica interna a través de la socialización de que es objeto usando los mismos instrumentos aplicados en las comunidades donde se interviene.

¿ALTEPETL es un actor relevante en el cambio social?

Como se ha mencionado el uso de la metodología de la educación popular provee a la organización una forma de institucionalizar sus procesos, una metodología que sin embargo apela a la reflexividad y una postura crítica del orden social ¿Cómo una metodología, de naturaleza reflexiva, enfocada en cuestionar la realidad, se puede convertir en una fuente de institucionalización en si misma? Para dar respuesta se trae a consideración la afirmación de Mary Douglas (1996):

“Para mantener su forma cualquier institución necesita legitimarse mediante una fundamentación específica en la naturaleza y en la razón; luego facilita a sus miembros un conjunto de analogías con que explorar el mundo y justificar la índole natural y razonable de las normas instituidas, y así consigue mantener una forma identificable y perdurable.” (Douglas 1996, p. 163).

Entonces, nos preguntamos ¿Cuáles son las analogías de la educación popular?

¿Mediante qué elementos se justifica? La educación popular se define por exhibir las condiciones de injusticia, inequidad y las desventajas estructurales en las que se encuentra la mayoría de la población. Entonces, el conflicto, la desigualdad, el acceso diferido de oportunidades y en términos concretos, la opresión, bien puede ser la analogía de la que nos habla Douglas.

En este sentido la tarea de la metodología de la educación popular es lograr mediante el dialogo, la reflexión, la concientización y la participación, a fin de transformar dichas situaciones de desigualdad, en otras palabras, implica iniciar un proceso de ruptura con las formas de vida que se hayan instituidas.

La opresión, es el resultado de una relación de dominación, en la que existe una relación entre opresor y oprimido, ambos como individuo y como clase, son los polos opuestos de relaciones sociales de antagonismo, las relaciones de opresión se reproducen aun entre los oprimidos, como una transcripción, como una institucionalización de tales relaciones de dominación. En este sentido las personas se relacionan “como clases que oprimen y clases opresoras” (Freire 2002, p. 126), de manera antagónica.

Lo que se requiere para superar este modo de relación, es que en primer lugar el oprimido se identifique como clase, es decir generar una conciencia del oprimido, concientizar, en este sentido, es el resultado del ejercicio de la pedagogía del oprimido, en la que el opresor, al oprimir también está impedido para ser algo más, el opresor se deshumaniza en el acto mismo de la opresión, si bien el oprimido es deshumanizado por la realidad objetiva de opresión, el opresor también lo está por la propia opresión que ejerce, lo que al igual que el oprimido, le imposibilita ser libre.

En este sentido para lo que propone Freire (2013), en la *Pedagogía del oprimido*⁷, es partir de la reflexión sobre la opresión y su consiguiente lucha de la liberación,

⁷ Planteamiento que surge de la educación liberadora, una educación reflexiva no depositaria, en la que todos participan de la formación del conocimiento, para posteriormente tomar acción mediante la participación ciudadana

esta tarea que le finca al oprimido, implica la liberación de opresores y oprimidos, en la que es posible que los primeros se unan a los últimos a fin de modificar las estructuras sociales, democratizarlas hacia estructuras que faciliten la participación, implica en palabras de Freire:

“estar presente en la historia y no simplemente estar representadas en ella. Implica la participación política de las clases populares a través de sus representaciones, a nivel de las opciones, de las decisiones y no solo de un quehacer ya programado... Participación popular para nosotros no es un slogan, sino la expresión y al mismo tiempo, el camino de realización democrática de la ciudad. (Freire 2005, p. 75)

Participar, en este sentido significa tomar papel en la transformación de la realidad, tomar decisiones respecto al rumbo de la sociedad, lo que finalmente lleva hacia una modificación de las instituciones, llevándolas a contener estructuras y condiciones de vida más ventajosas. A su vez, modificar las instituciones, implica problematizarlas, tomar una conciencia crítica de situaciones o problemas, llevando al individuo a posicionarse objetivamente ante los acontecimientos del mundo, a contrarrestar la ideología dominante, con una ideología, que no reproduzca la dominación.

Dado el análisis anterior, entonces podemos apuntar a que la analogía, de la que habla Douglas, en la metodología de la educación popular tiene que ver con la relación opresor /oprimido, y el consiguiente deseo de cambio, esta metodología por lo tanto se sustenta en la necesidad y posibilidad de transformar las instituciones, adaptándolas hacia nuevas formas relacionales de igualdad en el acceso a la satisfacción de derechos y necesidades. Esta es la naturaleza de la metodología.

¿Cómo se vuelve operativa la metodología de la educación popular, por lo tanto, de Altepetl, en la transformación de las problemáticas sociales?

En primer lugar, se debe mencionar que se ha encontrado una paridad ideológica entre lo que la organización promueve, su objetivo, y algunas de las metas de sus integrantes, que en concreto tienen que ver con impactar en la realidad, transformar situaciones de inequidad o injusticia, al respecto se comenta lo siguiente:

“...creo que todos tenemos, si no las mismas metas, si metas similares que queremos alcanzar y que tienen que ver justamente con la idea de impactar, de hacer algo, por ejemplo ayudar puede ser muy asistencialista y es algo de lo que Altepétl ha estado muy alejado, del asistencialismo pero no del impacto, no de la transformación y para poder transformar hacia afuera, creo que es importante apropiarnos de muchas cosas que nos transforman hacia adentro... eso nos permite ir hacia afuera.”

En otro testimonio nos comentan que lo que se procura en la organización es buscar que “nosotros y los otros aprendan a pensar siempre en los demás”, como primer paso, entonces, tiene que ver con el reconocimiento del individuo como parte de una clase, y con ello comenzar a realizar una revisión crítica de la estructura social, una vez que las personas están sensibilizadas en este aspecto, ahora sí puede explicarse cómo se lleva esta perspectiva al trabajo comunitario.

Es por ello que, en la primera etapa de la inserción comunitaria, es decir el diagnóstico, la estrategia de la organización es identificar, problemáticas sociales, que pueden ir más allá de las percibidas por los actores locales. Posterior a ello, se elabora un informe con los hallazgos de la etapa diagnóstica, de manera previa se estipula una fecha de reunión con autoridades y representantes de la comunidad para entregar una copia de los datos obtenidos en campo, en esta misma reunión, se pide a los representantes una valoración de las actividades echas por la brigada, de manera independiente de los resultados, se pregunta a la comunidad, si están dispuestos a recibir otra brigada, si la respuesta es favorable, se señalan las posibles líneas de acción que pueden seguirse en el siguiente periodo de trabajo comunitario.

Trabajar sobre las perspectivas que se tiene a futuro es plantear la ruta de actividades a seguir en la segunda etapa del trabajo comunitario, significa desarrollar estrategias para la transformación de aquellas situaciones o características que la comunidad identifique como problemáticas, las cuales son de distinta naturaleza, como el degradación del entorno ecológico, de género, acceso a servicios básicos, empleo, etc. que pueden gestionarse con el fortalecimiento del tejido social, pero también a través de potenciar las herramientas y recursos con los que la comunidad cuenta, de esta manera, los primeros implicados en la transformación de la comunidad, son los mismos habitantes. La organización se convierte en una acompañante del proceso, en el que también se fomentan, las prácticas e ideología de la educación popular, mediante charlas y talleres que se dan dentro de la comunidad, uno de los temas en los que más se profundiza es la organización comunitaria para la transformación.

Se debe destacar que una de las principales herramientas en el proceso de intervención comunitaria, así como en los procesos formativos de la organización, se basa en la posibilidad de crear un pensamiento crítico, replantear la realidad y sus posibilidades para posteriormente, tomar acción. En otras palabras, se basa en pensar en futuros posibles, deseados y hasta utópicos para convertirlos en acciones políticas, que pueden incidir en el cambio económico, cultural y material de los pueblos y sus habitantes, es decir las sociedades se convierten en sujeto y no objeto del desarrollo.

Otro aspecto que resulta fundamental para la organización es su posicionamiento y participación en diferentes ámbitos de la vida pública, en las universidades para la

captación de voluntarios e incluso integrantes, en las poblaciones como escenario de la acción directa de la organización en temas de cambio social, con secretarías, organizaciones gubernamentales y organismos autónomos (principalmente como co-convocantes de las acciones realizadas por la organización) y con otras OSC y redes de ellas. Si bien, es cierto que desde estos espacios la organización logra incidir en cada uno de los ámbitos ya mencionados también resultan fundamentales como medio para su reproducción y fortalecimiento, convirtiéndose, a su vez, en un actor de relevancia para la reproducción social.

¿La reproducción social? ¿Cómo? A través del replanteamiento de los modos de desarrollo a fin de la conformación de cierto tipo de realidad concebida de manera específica (por las poblaciones y sus actores), es decir, según la multiplicidad de subjetividades que forman parte de un Estado. Para, ampliar la respuesta a este cuestionamiento, es necesario responder el siguiente:

¿De qué manera, Altepetl, coadyuva a la integración de las poblaciones a los diálogos de los asuntos políticos?

Un asunto relevante es el surgimiento de la gobernanza, la rendición de cuentas por parte del Estado, el discurso de “menos Estado, más sociedad civil”, el gobierno conjunto, son el resultado de la transformación misma de la sociedad, que en resumidas cuentas busca más espacios de participación y libertad, una exigencia similar la encontramos en el mercado. Sin embargo, tales logros son realmente el resultado de las avanzadas de la sociedad civil o son el producto de la gubernamentalidad misma.

La gubernamentalidad, nos dice Foucault es:

“el conjunto constituido por las instituciones, los procedimientos, análisis y reflexiones, los cálculos y las tácticas que permiten ejercer esa forma bien específica, aunque muy compleja, de poder que tiene por blanco principal la población, por forma mayor de saber la economía política y por instrumento técnico esencial los dispositivos de seguridad. Segundo, por «gubernamentalidad» entiendo la tendencia, la línea de fuerza que, en todo Occidente, no dejó de conducir, y desde hace mucho, hacia la preeminencia del tipo de poder que podemos llamar ‘gobierno’ sobre todos los demás: soberanía, disciplina, y que indujo, por un lado, el desarrollo de toda una serie de aparatos específicos de gobierno, [y por otro] el desarrollo de toda una serie de saberes. Por último, creo que habría que entender la «gubernamentalidad» como el proceso o, mejor, el resultado del proceso en virtud del cual el Estado de justicia de la Edad Media, convertido en Estado administrativo durante los siglos XV y XVI, se ‘gubernamentalizó’ poco a poco (Foucault 2006, p. 136).

El Estado, dice Foucault, tiene a su cargo a una sociedad, una sociedad civil de la cual tiene que garantizar su gestión, está, es el correlato mismo del Estado, una existencia natural diferente a la de la Edad Media, que puede oponerse a la artificialidad de la política y la razón del Estado, de una manera específica, por lo cual su gestión conlleva a la generación de conocimientos igualmente específicos, de carácter científico. En este sentido plantea una correlación entre el saber y el poder.

La realidad de la población, es ahora mucho más densa, declara el autor, tiene sus propias leyes de transformación, desplazamiento, con una mecánica de interacción propia, en este sentido, la población, el saber y el poder, son el conjunto de elementos que el Estado ha de tomar en cuenta para desarrollar nuevos mecanismos de sanción, lo que a su vez, dice Botticelli (2016), configura las características del Estado mismo, administrativo, al tener que contemplar subjetividades variadas, pese a lo que, sin embargo, se afirma.

En el ámbito de lo real, la manifestación de subjetividades distintas toma varias formas, movimientos sociales, diálogos entre la sociedad civil, la iniciativa privada y

el Estado, en los que como ya se ha mencionado, se busca reducir la presencia de este último en diferentes ámbitos sociales y del mercado. Las posibilidades, implicaciones y metas en el ámbito del desarrollo son un buen ejemplo.

En ese sentido, nos comenta García (2014), los estados dejan de ser el pivote central sobre el que giran diversas corrientes del pensamiento político, para compartir su protagonismo con otras unidades de análisis como la sociedad civil sobre todo a partir del siglo XX llegando a darse un predominio social sobre lo político, cediendo más peso a los intereses ciudadanos que a la racionalidad de la gubernamentalidad, ello como un producto de los movimientos sociales que reivindican la vida, la necesidad de mantenernos vivos, de una mejor alimentación, del acceso a bienes, respeto a la multiculturalidad, y en términos generales, un mayor bienestar, pero también como una fuente de conocimiento más puntual de las poblaciones.

Debe recordarse que la representación de subjetividades distintas, tomaron forma en las críticas hacia la rigidez del estatismo, con lo cual el Estado “pierde” centralidad respecto a la regulación de los diferentes segmentos de la población, entrando a juego otros actores que comparten protagonismo con los actores estatales, con lo que organizaciones supra estatales y organizaciones de distinta índole se muestran como relevantes para la comprensión de la realidad política de los Estados, con lo que, finalmente, se genera un discurso antiestatista, como ya se mencionaba, demandando menos estado y más sociedad civil.

La sociedad civil o un segmento de ella, al ser consciente de los abusos que ha perpetrado el Estado buscan independencia de este último, en consecuencia, buscan fortalecer relaciones comunitarias, de manera participativa impulsa la capacidad

de organización social, para de este modo tratar de ser más libres, promoviendo procesos de auto organización, maximizando los recursos locales a fin de tener un impacto global.

De forma paralela el neoliberalismo en Latinoamérica se hizo acompañar de un cambio en la racionalidad política modificando con ello las atribuciones que hasta entonces se había dado al mercado y la sociedad civil, en la que los integrantes de esta última, tenían la posibilidad de alcanzar por si solos la posibilidad de satisfacer sus deseos y necesidades, dando lugar a que “la subjetividad pase a ser el elemento central del nuevo modo de gobierno de los sujetos; deseo subjetivo desde el que se articulan lógicas de gobierno de las poblaciones” (Murillo, 2011, p. 50)

En este sentido, las demandas de democracia por parte de la sociedad civil y el rechazo al estatismo que viene de los planteamientos neoliberales, se convierten en uno de los elementos discursivos para la transformación del Estado hacia una forma más refinada, en la que el autogobierno, la democracia participativa, la conformación de asociaciones comunitarias forman parte de la nueva forma gubernamental, en la que las personas invierten en sí mismas, dejando a los sujetos el cuidado de sí mismos, es decir:

Se trata de un poder de autogobierno a partir del propio deseo. Autogobierno que ya no se basa en el respeto a una ley universal a nivel moral, la ley moral sólo apunta en la gubernamentalidad neoliberal a la búsqueda de triunfar en diversas competencias y ello exige lealtades diversas y consecuentemente transiciones diversas, en las cuales el único norte es el cuidado de sí mismo... Estas inversiones posibilitaran que los individuos tengan mejores capacidades para elegir y por ende ampliaran su libertad... (En el neoliberalismo) el Estado solo ha de actuar cuando nadie puede hacerlo y exista la posibilidad de que el bien común sea afectado. (Murillo 2011: 104)

¿Cómo ha sido posible la implementación de esta nueva gubernamentalidad? Los abusos gubernamentales, la violencia proveniente del Estado, la falta de representación de los intereses de los ciudadanos, han minado la legitimidad y confianza en los gobiernos, trasladándolas a la sociedad civil y a algunas de sus organizaciones, en las que debido a que ejecutan procesos de auto organización y representación de subjetividades, así como la materialización de estrategias para el logro de sus objetivos, en términos de Rosanvallon (2007), como resultado de la organización de la desconfianza, caracterizada por la formación de instituciones, contrapoderes informales y prácticas diversas, como el cuestionamiento constante a las resoluciones gubernamentales, la confrontación, el pueblo entonces adquiere un papel más evaluador en el quehacer gubernamental, implementando mecanismos de *accountability* (rendición de cuentas por parte del gobierno) - aun que debe reconocerse que tales demandas no son necesariamente escuchadas o atendidas- mediante la creación de organizaciones para tal fin, la gobernanza en este sentido se vuelve un medio para incidir en las decisiones gubernamentales, en las que se pueden implicar: Estados, ONG y organizaciones de distinta índole, cada una de ellas;

“haciendo cada uno una función de “gobernante” en el sentido de disponer de capacidad de presión o de intervención, cualquiera que ella sea. La idea de gobernanza opone entonces el hecho de una red heterogénea e interactiva de participantes que el término “sociedad civil expresa en parte, a la existencia de un actor, decisor legítimo único” (Rosanvallon 2007, p. 253)

La gubernamentalidad, entonces, implica el dialogo entre gobernantes con diversos sectores e instancias de la sociedad civil, en el que se toman acuerdos o resoluciones, lo que finalmente puede caracterizarse como la nueva relación entre el Estado y la sociedad civil. La incidencia en la toma de decisiones no se hace de manera arbitraria, en este proceso, se buscan representar las normas, las costumbres que

coexisten en diferentes sociedades, es decir, tienen como base la representación de las subjetividades de las que se habló anteriormente, son la expresión de la densidad de la población, a la que aludía Foucault, y por supuesto de la complejidad misma de la sociedad contemporánea, es, puede decirse, el resultado de un nuevo mecanismo de organización horizontal de la población, como una forma de auto determinación de las mismas.

Esa visión es probablemente la más extendida. Es compartida por muchos analistas de las transformaciones de la gestión del dominio público y del papel que cumplen las organizaciones de la sociedad civil; es la que tiene igualmente un autor de extrema izquierda como Antonio Negri, que ve la posibilidad de injertar en ese movimiento una nueva empresa de emancipación y de subversión surgida desde abajo. (Rosanvallon, 2007, p. 255)

Si bien es cierto que las OSC y diversos tipos de organizaciones y agrupaciones, cuestionan, refuerzan, asesoran las prácticas gubernamentales, plantean medios para la defensa de los derechos humanos, culturales, ambientales, y una diversidad de temas, lo que es igualmente cierto es que el Estado, aun con todo conserva una *centralidad funcional*⁸, disminuyendo su presencia en diversos sectores de la sociedad, pero conservando y refinando los dispositivos para la conducción de las poblaciones.

De esta manera, el éxito en la representación de las subjetividades que han tenido las distintas OSC pueden pensarse como un dispositivo a través del cual el Estado se suministra de información para atender y por consiguiente conducir a sectores

⁸ “Los diferentes poderes de control, de obstrucción y enjuiciamiento no deconstruyen en efecto la existencia de una escena central; solo existen en relación con ese poder central... se mantiene la centralidad de las instancias políticas...” (Rosanvallon 2007, p. 255)

específicos de la población, mediante soluciones que tendrían legitimidad institucional al provenir directamente de las poblaciones involucradas, por su parte, las OSC al ser las interlocutoras entre el Estado y la sociedad civil, estarían investidas de la confianza de estas.

Y es que precisamente, en el dominio de atención a las desigualdades, el combate a la pobreza, la segregación social, la seguridad social, se hayan institucionalizadas las nuevas formas de control social. Es cierto que diferentes organizaciones contribuyen al combate a dichas situaciones, pero, como vimos en el capítulo dos, las leyes que fomentan las acciones de las OSC, también las obstruyen desde el cobijo constitucional, ello al ser imprecisa respecto a los lineamientos bajo los cuales pueden obtener recursos, o no delimitar el tipo de organizaciones que pueden ser susceptibles de recibir subvenciones gubernamentales o acceder a beneficios empresariales.

En este sentido, es necesario recuperar algunas nociones de Foucault sobre la actuación de la nueva forma de gubernamentalidad:

El papel del Estado, y por consiguiente la forma de gubernamentalidad que en lo sucesivo se le va a prescribir, tendrán por principio fundamental el respeto a esos procesos naturales, o en todo caso, la necesidad de tenerlos en cuenta, ponerlos en juego o jugar con ellos. Es decir que por un lado, la intervención de la gubernamentalidad estatal deberá limitarse, pero ese límite fijado a ella no será simplemente una suerte de límite negativo. Dentro del campo así circunscripto aparecerá todo un dominio de intervenciones, intervenciones posibles, intervenciones necesarias, pero que no tendrán a la fuerza, no tendrán de manera general y muchas veces no tendrán en absoluto un carácter reglamentario. Será preciso manipular, suscitar, facilitar, dejar hacer, en otras palabras será preciso manejar y no reglamentar. El objetivo esencial de esa gestión no será tanto impedir las cosas como procurar que las regulaciones naturales actúen, e incluso establecer regulaciones que faciliten las regulaciones naturales. En consecuencia, será menester enmarcar los fenómenos naturales de tal manera que no se desvíen o que una intervención torpe, arbitraria y ciega los haga desviar. Habrá que, entonces,

introducir mecanismos de seguridad. Como los mecanismos de seguridad o la intervención, digamos del Estado tienen la función esencial garantizar el desenvolvimiento de esos fenómenos naturales que son los procesos económicos o los procesos intrínsecos a la población, ese será el objetivo fundamental de la gubernamentalidad” (Foucault, 2006, p. 403 -404).

En ese sentido, el autor también reconoce a la libertad como un elemento indispensable para la gubernamentalidad, por lo cual se “deja hacer” a las OSC, a las agrupaciones sociales de una forma de organización para la superación de condiciones de existencia específica, se deja organizar la desconfianza, la cual se convierte en un mecanismo de autogobierno; pues a fin de cuentas, “Gobiernos habrá siempre, el Estado siempre existirá y no hay que esperar un momento de terminación” (Foucault 2006, p. 406).

Si bien esta es una modalidad analítica que, en cierta forma, cierra las posibilidades de autonomía, de independencia fuera de la estrategia gubernamental, el propio Foucault matiza tal posición cuando establece que el gobierno define marcos de acción posible, es decir, ni existe un poder absoluto, existe una propensión a la conducción. Este matiz permite preguntarse ¿Cuál es la posición de Altepetl? ¿Altepetl plantea un medio distinto para el desarrollo de las poblaciones? ¿De qué manera? ¿Qué la hace diferente?

Al revisar la metodología de la organización puede verse un elemento que debe analizarse a la luz de la nueva razón de Estado y gubernamentalidad. Las OSC han tomado un papel protagónico en la resolución de problemáticas sociales, el aprovisionamiento de servicios básicos, en la protección de DDHH y la protección de grupos vulnerables, no obstante, una particularidad de Altepetl radica en que en el ámbito del cambio social, no funge necesariamente como un interlocutor entre la

población y el gobierno, ello no implica que no llegue a representarla, sino lo que persigue, desde la implementación de su propia metodología, es que la población sea la poseedora del conocimiento que desde ella misma se genera mediante el dialogo comunitario (la recuperación del saber popular), la reflexión (la teorización de ese saber) y la acción (puesta en práctica del saber).

Otra parte fundamental de la metodología es que lleva a las personas a reconocerse dentro de la estructura social y con ello reconocerse como parte de un sistema opresor y en sí mismo de un sistema cultural que los mantiene oprimidos, emplear los conocimientos generados para la implementación de acciones para el mejoramiento de las condiciones de vida de ese segmento de la población. En otras palabras, lo que se logra es que la población haga tangible su realidad, desarrollar los recursos materiales y sociales y acciones concretas que permia a los ciudadanos manejarse y actuar de manera eficaz.

En este sentido se traslada a la sociedad la capacidad de representarse, de rescatar el sentido comunitario para la acción, como decía Freire “como individuo y como clase”, ello al lograr que la población sea la titular de su propio saber, de esta manera, recuperar el carácter de ciudadanos.

De esta manera, puede pensarse en el trabajo de la organización como una contribución a la nueva gubernamentalidad, logrando el autogobierno y autosatisfacción de las necesidades de las poblaciones, pero también como una contribución a la contraconducta de la que hablaba Foucault al preguntarse: *¿Cuál será... el hecho que interrumpa la gubernamentalidad indefinida del Estado?* Su respuesta refería al “surgimiento de algo que será la sociedad misma” (Foucault 2006, p. 407), que

de alguna manera podrá imponerse al Estado, haciendo valer sus exigencias y necesidades fundamentales. Esa es precisamente una de las apuestas de la organización, reproducirse en medida que logra contribuir a la reproducción social. Finalmente, puede decirse que aquello que hace diferente a Altepetl, es que plantea una vía sobre la cual los pueblos pueden hacerse de la soberanía de su propio conocimiento.

A manera de conclusión

El análisis desde la perspectiva institucional, los parámetros de diseño y configuraciones organizacionales de Mintzberg, ha permitido constatar que la organización, para su subsistencia ha logrado estandarizar sus actividades de dos partes clave de la organización, el área de formación y el área de intervención ello mediante la institucionalización de la metodología de la educación popular como marco de reflexión y creación de rutinas organizacionales. Si bien los integrantes, como parte de su experiencia, han contribuido a la ampliación de contenidos y rutinas organizacionales, en lo general reproducen el comportamiento y los patrones de la organización que han aprendido mediante la socialización con los demás integrantes de Altepetl y su participación en procesos formativos de la organización. Con ello la organización asegura la captación de voluntarios para el trabajo, principalmente, pero también la captación de tomadores de decisiones que buscan establecer vínculos, incluso contractuales, con Altepetl, ello a la vez permite que la dirección de la organización se involucre en la búsqueda de fondos y recursos de distintas fuentes pero también para permanecer vigentes en los procesos de decisiones para la política pública, el asesoramiento y seguimiento de agendas en temas similares.

En el contexto político actual, en el que el descredito a las OSC, reside incluso en el ocupante de la presidencia de México, tales características, sin duda, le serán de utilidad para seguir reproduciéndose y sobre todo para fungir como actor relevante en la revalorización del campo organizacional.

Lista de Referencias

- Botticelli, Sebastián. (2016). *La gubernamentalidad del Estado en Foucault: un problema moderno*. Praxis filodofica nueva serie (42), 83 -106
- Bourdieu, Pierre. (2011). *Las estrategias de la reproducción social*. Siglo XXI. Buenos Aires
- Douglas, Mary. (1996). *Como piensan las instituciones*. Ed Alianza, Madrid
- Foucault, Michel. (2006) *Seguridad, territorio, población: Curso en el Collège de France 177-1978*. Buenos Aires, FCE.
- Freire, Paulo. (2005). *La educación en la ciudad*. Ed. Siglo XXI México
- Freire, Paulo. (2013). *Pedagogía del oprimido*, Siglo XXI., México
- García M., Bettina. (2014). *Menos estado y más sociedad civil, una crítica al primado de la dialéctica de comunidades sobre la dialéctica de Estados*. Revista crítica de ciencias jurídicas (41), 20-26
- León Corona, Benito. (2014). *Institucionalidad frágil y gobiernos duros en la “era de la gobernanza. Una mirada al estado de Hidalgo*. Segundo Foro Regional del Programa Estratégico de Vinculación, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. 12 y 13 de agosto.

March, James y Olsen, Johan. (1997). El redescubrimiento de las organizaciones, la base organizativa de la política. México, Colegio Nacional de Ciencias Políticas. A. C., Universidad Autónoma de Sinaloa. Fondo de Cultura Económica.

Meyer, Walter y Rowan, Brian. (1999). "Organizaciones institucionalizada: la estructura formal como mito y ceremonia", en Powell y Dimaggio (comp). El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional. México, Colegio Nacional de Ciencias Políticas. A. C, Universidad Autónoma del Estado de México, Fondo de Cultura Económica.

Minzberg, Henry. (1991). Diseño de organizaciones eficientes, Buenos Aires. Ateneo.

Murillo, Susana (2011) Estado, sociedad civil y gubernamentalidad neoliberal. Revista de la carrera de sociología (1) (1), p. 91-108.

Peters, Guy. B (2003) El nuevo institucionalismo. Teoría institucional en ciencia política. Barcelona. Edit. Gedisa

Peters, Thomas J. y Robert H. Waterman Jr. (1984), En busca de la excelencia. México. Lasser Press,

Rey, Oscar. (2017) Restructuración de la organización, documento interno de Altepétl.

Rosanvallon, Pierre. (2007). La contrademocracia: la política en la era de la desconfianza. Argentina. Manantial.

Vergara, Rodolfo. (1997). "El redescubrimiento de las instituciones: de la teoría organizacional a la ciencia política" en March James G y Olsen Johan P. El

redescubrimiento de las organizaciones, la base organizativa de la política.

Colegio Nacional de Ciencias Políticas. A. C, Universidad Autónoma de Sinaloa, México. Fondo de Cultura Económica.