



Universidad Autónoma de Guerrero

Instituto Internacional de Estudios Políticos Avanzados

“Ignacio Manuel Altamirano”



Maestría en Ciencia Política

Tercera Generación 2017-2019



Rendimiento sociopolítico de la Red de Organizaciones y Grupos
Ambientalistas de Zihuatanejo y del Consejo de Ejidos y
Comunidades Opositoras a la Presa “La Parota”



Maestría en
Ciencia Política



Tesis

Presenta:

Lic. José Guadalupe Campos Morales

Comité Tutorial:

Dr. Martín Fierro Leyva

Dr. Raúl Fernández Gómez

Dra. Javiera Y. Donoso Jiménez

Agradecimientos

A mi director de tesis, el Dr. Martín Fierro Leyva por su gran dedicación, responsabilidad y apoyo para la culminación de este trabajo. Sin ella nada de esto sería posible. Mi más sincero y profundo agradecimiento.

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología CONACYT por darme el apoyo financiero y la oportunidad de ser parte del Programa Nacional de Posgrados de Calidad PNPC y con ello avanzar en mis propósitos de culminar la maestría profesionalizante del año 2017-2019 que ofrece el IIEPA-IMA-UAGro.

Al instituto Internacional de Estudios Políticos Avanzados IIEPA-IMA-UAGro por ser como mi segunda casa, donde me han cobijado y dado la oportunidad de crecer profesionalmente en el campo de la Ciencia Política a mis profesores Dr. Raúl Fernández Gómez, Dr. Silvestre Licea Dorantes, Dra. Paula Valle de Bethencourt, Dra, Javiera Y. Donoso Jimenez, Dra. Margarita Jiménez Badillo, y al personal de intendencia “Don Camilo” y “Don Martín” por su buen trato.

Agradezco el apoyo de mi Institución la Universidad Autónoma de Guerrero y a quienes hacen parte de ella.

Dedicatoria

A **Dios**, por darme la vida y la oportunidad de ser parte del IIEPA y por haberme permitido llegar a este momento de mi vida, por darme todo para lograr mis objetivos, trazándome un camino maravilloso con su infinita bondad y amor, iluminando mi mente y corazón.

A mi hija **Eva Judith**, por ser una fuente de inspiración para mi y darme la felicidad de ser su padre, como todo mi amor para ella. ¡Te amo hija!

A mi madre **Maria del Carmen**, por ser lo más grande, por su amor, constancia y esfuerzo, mi punto de apoyo en todo momento, quien cree en mí y siempre se encuentra a mi lado.

A mi papá **Evaristo**, por siempre apoyarme en cada uno de mis proyectos y por toda su comprensión de un padre como él a un hijo como yo.

A mi abuelo **Tito** que en paz descanse, porque siempre quiso que fuera profesional en alguna ciencia y por su apoyo incondicional que me otorgó siempre.

A mi abuela **Edith**, por su apoyo incondicional y su amor de segunda madre.

Siglas

CECOP	Consejo de Ejidos y Comunidades Opositoras a “La Parota”
ROGAZ	Red de Organizaciones y Grupos Ambientalistas de Zihuatanejo
REDA	Red de Estudios del Desempeño Asociativo
LAOMS	Laboratorio de Análisis de las Organizaciones y Movimientos Sociales
MS	Movimientos Sociales
SC	Sociedad Civil
SO	Sistemas Organizacionales
AAC	Asociaciones de Alta Complejidad
ABC	Asociaciones de Baja Complejidad

Índice de cuadros

1	Entorno general de evaluación	8
2	Enfoques para la evaluación asociativa	9
3	Operacionalización de las variables	48
4	Criterios relativos a la complejidad de las asociaciones	49
5	Rendimiento sociopolítico de la ROGAZ	56
6	Desempeño práctico o funcional	62
7	Desempeño organizativo	72
8	Relación con el entorno	78
9	Rendimiento sociopolítico del CECOP	80
10	Desempeño práctico o funcional	86
11	Desempeño organizativo	96
12	Relación con el entorno	102

Índice

Introducción	6
1. Política de evaluación y contexto situacional de las zonas de influencia	17
1.1. Desarrollo de evaluación del rendimiento de los sistemas organizacionales	17
1.1.1. Las organizaciones de la sociedad civil en Latinoamérica	17
1.1.2. México y las organizaciones de la sociedad civil	19
1.1.3. Las organizaciones de la sociedad civil en Guerrero	22
1.2 Contexto situacional en las zonas de influencia	24
2. Lineamiento teórico y metodológico	32
2.1 Perspectivas teóricas de la sociedad civil	32
2.1.1 La sociedad civil desde el estructural funcionalismo	32
2.1.2 La sociedad civil desde el pluralismo político	34
2.1.3 La sociedad civil desde la teoría crítica	37
2.2 Las características duraderas de las organizaciones de la sociedad civil: su racionalidad, naturaleza y entorno	39
2.3 La teoría prescriptiva de las asociaciones	43
2.4 Lineamientos metodológicos	44
3. Rendimiento sociopolítico del asociativismo ambiental en Guerrero	56
3.1 El caso de la Red de Organizaciones y Grupos Ambientalistas de Zihuatanejo	56
3.1.1 La complejidad en la ROGAZ	58
3.1.2 Dimensión racional: práctica y función – resultados	59
3.1.3 Dimensión natural: organización interna – capacidades	62
3.1.4 Dimensión abierta: relación con el entorno – impacto	73
3.2 El caso de la Coordinadora de Ejidos y Comunidades Opositoras a la Presa “La Parota”	80
3.2.1 La complejidad en la CECOP	82
3.2.2 Dimensión racional: práctica y función – resultados	83
3.2.3 Dimensión natural: organización interna – capacidades	86
3.2.4 Dimensión abierta: relación con el entorno – impacto	97
Consideraciones finales	104
Referencias	108
Anexos	113

Introducción

Históricamente el estado de Guerrero ha sido territorio de luchadores sociales que han aportado al federalismo de la nación, pero también ha sido una región de gran pobreza que ha sufrido y sufre la población más vulnerable, tomando en cuenta que el estado es uno de los tres más pobres del país. En las últimas décadas ha sido zona de influencia de movimientos sociales, muchos han llegado a concretar su existencia en organizaciones de la sociedad civil. El asociativismo varía entre organizaciones indígenas, feministas, de trabajadores, de seguridad, de transportistas, ambientalistas entre otras, que son estudiadas y analizadas desde su nacimiento, desarrollo y diferentes acciones colectivas que llevan a cabo para lograr sus objetivos, más no así por su rendimiento, es decir, su aporte a la sociedad.

Desde hace algunos años (2015) y hasta la actualidad (2019), la creciente importancia de las formas de organizarse en distintos ámbitos -defensa de derechos, diseño e instrumentación de políticas, atención al bienestar, fomento del desarrollo social, defensa del ambiente- 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 (Gordon & Tirado, 2014).

El rendimiento sociopolítico de las organizaciones es considerado poco importante en el mundo organizativo. Sólo en México se observan intentos científicos que muestran interés en este tema, específicamente en la Red de Estudios sobre el Desempeño Asociativo REDA ¹ se han realizado trabajos al respecto. La falta de interés en este tema hace importante y significativo la evaluación de impacto social de las organizaciones locales que en este trabajo se estudian.

¹ Red de Estudios del Desempeño de las Asociaciones: integrado por Jorge Cadena Roa, Carlos Chávez Becker, Sara Gordon, Gloria Guadarrama, Matilde Luna, Alejandro Natal Martínez, Cristina Puga, Ricardo Tirado y José Luis Velasco Investigadores del Instituto de Investigaciones Sociales, la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, el Centro de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias y Humanidades y El Colegio Mexiquense (Puga y Luna, 2012).

En esta investigación se entiende el rendimiento como un “el elemento fundamental de los sistemas organizacionales a favor de la sociedad que se manifiesta en 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” (Gordon & Tirado, 2014).

A partir del año de 2007 a la actualidad (2019) un equipo de politólogos en México (Jorge Cadena Roa, Carlos Chávez Becker, Sara Gordon, Gloria Guadarrama, Matilde Luna, Alejandro Natal Martínez, Cristina Puga, Ricardo Tirado y José Luis Velasco) Investigadores del Instituto de Investigaciones Sociales, la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, el Centro de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias y Humanidades y El Colegio Mexiquense, iniciaron la reflexión sobre este tema, establecieron una tipología de estas formas organizativas de interés para las ciencias sociales, basados en la idea de que una mejor vida asociativa fortalece la democracia y el comportamiento ciudadano.

Este fenómeno multiplicador de formas asociativas que realizan algún tipo de acción pública en su mayor parte no lucrativas, de carácter no gubernamental y de beneficio a terceros, han desempeñado un papel relevante en procesos tales como elaboración e implementación de políticas públicas, supervisión de la acción gubernamental, en términos generales promoción de la vida ciudadana y el debate público (Puga & Luna, 2012). Este protagonismo de actores sociales organizados “ha generado una preocupación por evaluar el desempeño principalmente de organismos públicos y privados (algunos de ellos de carácter internacional) que aportan fondos para el sostenimiento de dichas organizaciones” (Puga & Luna, 2012, p: 11).

Dos dimensiones explican que en los últimos diez años la evaluación del desempeño constituya la piedra angular en los documentos básicos de las instituciones públicas y privadas: 1) La necesidad de mejora en la producción de

bienes y servicios y; 2) Porque constituye actualmente un requisito ineludible para la obtención de recursos económicos (Fierro, 2013). A continuación, se muestra el cuadro 1 que proyecta lo establecido.

Cuadro 1. Entorno general de evaluación.

Evaluación externa/interna a las asociaciones	1	Una tendencia presente
	2	Evaluación para la acreditación

Fuente: Elaboración propia con datos de Fierro (2012)

En nuestro país este proceso ha sido lento y sinuoso, y algunos aspectos que han configurado esta realidad son: inercias en las instituciones, conflictos internos, metodologías poco adecuadas, entre otros. La pregunta obligada ¿qué pasa con la evaluación en los sistemas organizacionales? Ésta apenas inicia, dado que, en las asociaciones, por su dinámica de cambios vertiginosos, el proceso ha transitado con mayor lentitud y no sin dificultades (Fierro, 2013).

Las instituciones y organismos que otorgan financiamiento a las asociaciones requieren del conocimiento de su funcionamiento a través de una evaluación y sobre todo por organismos externos. Las asociaciones tienen que prepararse para enfrentar ese reto. La problemática radica en el hecho de que existen nulos esfuerzos científicos para generar evaluaciones sobre el rendimiento político y social de las asociaciones ambientalistas objeto de estudio, se sabe poco sobre su impacto en la generación del bien común.

El propósito final de evaluar a las organizaciones es para describir el grado de rendimiento sociopolítico, es decir, qué beneficios brindan a la sociedad y cómo impactan en las decisiones de gobierno. Estos procesos se orientan generalmente 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 entre otras cosas).

Con la idea de ubicar el problema de la evaluación del rendimiento social en las organizaciones, se realiza una breve exposición de las perspectivas más conocidas y usuales. Se reconocen tres categorías esenciales para la evaluación:

1. Por resultados; 2. Impacto y; 3. Capacidades. Véase cuadro 2.

Cuadro 2. Categorías para la evaluación asociativa.

Categorías	Propósito
1. De resultados	Trazar los resultados obtenido (en grado de eficacia/efectividad) con base a el cumplimiento de los objetivos y el uso de los recursos disponible (en grado de eficiencia)
2. De impacto	Se evalúan los efectos del ejercicio de las acciones o un proyecto que lleva a cabo la organización (en grado de legitimidad externa y relevancia)
3. De capacidades	Se miden habilidades de los miembros de la organización
4. Evaluación integral del desempeño	Es una combinación de los tres enfoques anteriores

Fuente: Elaboración propia con base a Gordon y Tirado (2014).

El primero se concentra en trazar los *resultados* por las organizaciones en función de objetivos y del uso de los recursos a su disposición (hacer más con menos), su propósito es conocer el grado de eficacia en función de los objetivos declarados y la eficiencia de los recursos obtenidos, “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” (Gordon & Tirado, 2014, p. 12). El segundo, de *impacto* estudia los efectos (positivos, negativos, voluntarios o involuntarios, directos o indirectos) de los programas que ejercen las asociaciones en un determinado territorio. El tercero, de *capacidades* va directo a medir las habilidades de los miembros de la organización como la cohesión entre ellos, la legitimidad de las decisiones que se toman y el estilo del liderazgo para llevar a un puerto sus metas y objetivos. La existencia de una cuarta propuesta que en realidad es la combinación de los tres enfoques anteriores (resultados, impacto y capacidades) se denomina *evaluación integral del desempeño*, se basa en una concepción de equilibrio entre las tres

dimensiones atendidas: los resultados, impactos y capacidades" (Gordon & Tirado, 2014, p. 14). Finalmente se deja claro que en esta investigación se utilizan solo los tres primeros enfoques para la evaluación del desempeño del rendimiento sociopolítico de las organizaciones ambientalistas objeto de estudio.

Observada la problemática, es pertinente responder cuál es el grado del rendimiento político y social de las organizaciones ambientalistas objeto de estudio en el estado de Guerrero, esa es la preocupación en este estudio que tratará de responder a esa interrogante. La hipótesis general es la siguiente: *no existe una categoría determinante que se contraponga a las demás en la explicación de la descripción del rendimiento social y político organizacional.*

Es importante dejar claro que se estudian dos organizaciones ambientalistas de dos regiones ² del estado de Guerrero. 1) La Red de Organizaciones y Grupos Ambientalistas de Zihuatanejo (ROGAZ). Y 2) La Coordinadora de Ejidos y Comunidades Opositoras a "La Parota" (CECOP). Se estudian estas organizaciones debido a que nunca se ha evaluado su desempeño sociopolítico en las zonas de influencia donde se desarrollan. Estas regiones son la zona de influencia de cada organización. La investigación comprende un tiempo estimado de tres años: 2017-2019. La temporalidad de este estudio es después del primer año de gobierno del gobernado actual del estado de Guerrero Héctor Astudillo Flores debido a que las personas que serán entrevistadas pertenecen a las asociaciones desde esa fecha.

La principal razón para realizar este trabajo de investigación es porque la evaluación del rendimiento social de las organizaciones civiles ambientalistas permite comprender y mejorar el grado del desempeño y rendimiento sociopolítico de las organizaciones objeto de estudio, y sus indicadores: grado de complijidad baja o alta. Resultados, capacidades e impacto en la sociedad.

² Región Costa Grande: la Red de Organizaciones y Grupos Ambientalistas de Zihuatanejo (ROGAZ) y Región Acapulco: el Consejo de Ejidos y Comunidades Opositoras a "La Parota" (CECOP). Esta es la zona de influencia de las respectivas organizaciones ambientalistas objeto de estudio.

Se pretende comprender el tipo de rendimiento social que se desconoce en las organizaciones civiles que no procuran ni el poder ni el dinero (Gordon y Tirado, 2014). En el estado de Guerrero no se encuentran precedentes sobre la evaluación al desempeño organizacional de las asociaciones objeto de estudio.

No menos importante es mencionar que este estudio sobre el desempeño sociopolítico de estas organizaciones se realiza para que los organismos públicos y privados que otorgan financiamiento a estas organizaciones tengan certidumbre sobre el manejo y utilización de dichos recursos (Puga y Luna, 2012). También, con el fin de que estas asociaciones ambientalistas tengan una perspectiva generalizada sobre su rendimiento en la sociedad y puedan emprender acciones que mejoren su desempeño, es decir, que puedan desempeñar un papel importante en los procesos de elaboración de las políticas públicas y sociales (Puga y Luna, 2012).

Algunas entrevistas realizadas a líderes sociales especifican que las evaluaciones solo han sido realizadas por ellos mismos ³ y no por organismos científicos. Esto hace pensar que hace falta investigación para evaluar el desempeño de estas organizaciones desde la aplicación del método científico, con el fin de prever los factores que pueden mejorar su actuación en la sociedad para generar el bien común y fortalecer la democracia como forma de vida. Ese estudio es el que se pretende realizar en este trabajo para ofrecer las recomendaciones pertinentes y elaborar una ruta crítica para mejorar las asociaciones.

El objetivo general es evaluar el rendimiento político y social de la Red de Organizaciones y Grupos Ambientalistas de Zihuatanejo (ROGAZ) y la

³ En algún momento se le preguntó a un líder de una organización en Guerrero. ¿Cuentan con algún mecanismo de autoevaluación de su desempeño como organización? Bruno Plácido Valerio responde: “Con las reuniones que hacemos la evaluación es permanente, las valoraciones y abusos de la organización, hay evolución y donde estamos fallado y donde estamos bien, pero vamos a hacer una evaluación y restructuración estatal, hay más 500 pueblos que están implementando este modelo no a la perfección, pero ahí van implementándolo” (Fierro, 2013, p: 24).

Coordinadora de Ejidos y Comunidades Opositoras a “La Parota” (CECOP) con fundamento en los tres ejes de análisis del rendimiento que propone la REDA:

1	Desempeño práctico o funcional
2	Desempeño organizativo
3	Relación con el entorno

Los objetivos específicos son:

1	Describir el contexto situacional de las zonas de influencia de las organizaciones objeto de estudio (dimensión económica, política, social y cultural)
2	Generar una base de datos de éstas asociaciones (Metadatos)
3	Identificar el grado de desempeño por categoría e indicadores de las asociaciones objeto de estudio.

Tratando de incluir las muy diversas maneras en que la gente se organiza, 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 que son “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” (Gordon & Tirado, 2014: 10).

En este estudio se entiende por rendimiento de las organizaciones “el elemento fundamental de los sistemas organizacionales a favor de la sociedad que examina 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” (Gordon & Tirado, 2014, p: 15). Se observa que el rendimiento apunta a resultados que no siempre son productos de los objetivos trazados, sino que a menudo son subproductos no premeditados de la actividad de las asociaciones (Gordon & Tirado, 2014). También, se entiende que la zona de influencia es la delimitación del área geográfica o contexto donde se desenvuelve cada organización estudiada. Las

zonas de influencias pueden comprender territorio de uno, dos o más municipios donde se desenvuelven las organizaciones.

Respecto a la perspectiva teórica, se comienza con un debate desarrollado históricamente de manera indirecta que se suscita entre las principales escuelas teóricas y sus representantes. Se desarrollaron tres perspectivas teóricas del estudio de la sociedad civil: 1) *Estructural funcionalista*, desarrollada principalmente por Alexander Jeffrey con influencia de E. Durkheim y el filósofo italiano Alberto Melucci alumno de Touraine e influenciado por T. Parson. 2) *Pluralismo Político*, mejor conocida como la teoría económica de la democracia, desarrollada por autores como R. Dhal, N. Bobbio, Sartori y L. Diamon. Y 3) *Teoría crítica*, desarrollada a partir de J. Habermas, alumno de Adorno y heredero de la escuela de Frankfurt.

Seguido del enfoque teórico de Richard Scott quien desarrolló tres perspectivas para el análisis de las asociaciones de acción colectiva: como sistemas racionales, naturales y abiertos. También se agrega la teoría prescriptiva de las asociaciones a las cuales considera necesarias para el desarrollo del bienestar social y público, y que complementa junto al enfoque scottiano, el enfoque utilizado en este trabajo de investigación.

Las organizaciones como sistemas racionales son tipos distintos de estructuras sociales ya que funcionan como elementos o instrumentos con fines especiales orientados hacia la consecución de objetivos específicos (Scott, 2005). Los grupos sociales que persiguen metas específicas y explícitas y desarrollan estructuras y procedimientos formalizados para hacerlo, han tenido éxito más allá de lo esperado (Scott, 2005: 441). Un sello distintivo de estas organizaciones es su tendencia a la formalización que implica la creación de reglas y rutinas generales para guiar las decisiones y acciones.

Las organizaciones como sistemas naturales explican que la transformación de las metas y objetivos específicos radican en las suposiciones funcionalistas

respecto a la necesidad de que la organización tiene que sobrevivir, la supervivencia organizacional se convierte en un valor compartido de numerosos participantes e interesados ya que a los intereses individuales les funciona la continua existencia de una organización (Scott, 2005). Así las organizaciones no tan solo sirven a intereses existentes, sino que también crean nuevos intereses para poder sobrevivir (Scott, 2005: 442).

Finalmente, las organizaciones como sistemas abiertos son un fenómeno nuevo debido a que todavía se está conociendo la gama y variedad de maneras en que las organizaciones están abiertas a sus ambientes, es decir, el grado en que son permeadas, influidas y constituidas por los contextos en los que viven, se mueven y tienen su existencia (Scott, 2005: 444). Las organizaciones como sistemas abiertos deben cambiar y como las organizaciones son una característica significativa dentro de cualquier ambiente, los factores de cambio deben ser considerados como factores endógenos y no exógenos (Scott, 2005).

Se utiliza la metodología descriptiva. Comprende diversos niveles de relaciones, comportamientos y respecto a su entorno de las organizaciones, y se basa en una distinción entre asociaciones de alta complejidad (AAC) y de baja complejidad (ABC). El propósito de distinguir las consiste en evitar el error de evaluar del mismo modo a asociaciones que son básicamente diferentes. Para ajustar los estándares de evaluación al amplio abanico de asociaciones que hay entre el primero y el segundo tipo aquí descritos, hemos recurrido a la idea de *complejidad* entendida como la combinación de cuatro propiedades: la autonomía política de la asociación, la autonomía individual de sus miembros, la interdependencia y el dinamismo.

Para calcular el rendimiento sociopolítico de las asociaciones ambientalistas se identifican tres categorías: 1) *Desempeño práctico o funcional*; 2) *Desempeño organizativo* y; 3) *Relación con el entorno*. La primera categoría,

*Desempeño práctico o funcional*⁴, constituye el conjunto de acciones que la asociación emprende para cambiar el entorno donde opera. Se valora apreciando los resultados específicos que la organización produce (servicios, símbolos, ideas, bienes y otros) , se evalúa por el criterio de *efectividad o eficacia* que integra cuatro indicadores: 1) Resultados, 2) Técnica, 3) Valores e 4) Intercambio. Y la *eficiencia*, evalúa la capacidad de la asociación para producir resultados deseados y resolver problemas específicos haciendo buen uso de los recursos escasos disponibles, entendido como el uso racional de los medios para lograr el fin deseado a un menor costo posible, es hacer más con menos.

La segunda, *desempeño organizativo*⁵, valora la capacidad que tiene la organización para coordinar las acciones de sus miembros, establecer acuerdos y procesar los conflictos internos, es la capacidad para producir y aumentar su propio capital organizativo. Estima hasta qué grado la organización ha sido capaz de construir un elenco de capacidades internas para lograr la cooperación o cohesión de sus miembros con vista a los objetivos propuestos. Se evalúa por 16 criterios reunidos en cinco grupos: *Reglas de decisión y esquemas de participación*: 1) Legitimidad, 2) Transparencia, 3) Salida, 4) Grupos y alianzas, 5) Rendición de cuentas y 6) Esquemas de participación. *Procedimientos y mecanismos de decisión*: 7) Negociación, 8) Deliberación y 9) Voto. *Integración cohesión e identidad*: 10) Confianza, 11) Comunicación y 12) Cohesión e identidad. *Dirigencia*: 13) Representación y 14) Liderazgo. *Medios de observancia*: 15) Medios individuales y 16) Medios colectivos.

⁴ El desempeño práctico de una asociación tiene que ver tanto con la eficacia como con la eficiencia con las cuales la asociación actúa para cumplir con los objetivos y metas que se ha fijado. Aunque es sabido que las organizaciones producen efectos imprevistos (deseables y no deseables) y generan procesos tanto de adaptación como de aprendizaje, se trata de estimar en un ámbito discreto el logro de resultados por parte de las asociaciones evaluadas (Puga y Luna, 2012).

⁵ Este segundo eje se refiere a la aptitud de la asociación para desarrollar una acción colectiva concertada y fortalecer su vida institucional. El funcionamiento organizativo de la asociación está relacionado en buena medida con su legitimidad interna. Permite observar si —al tomar decisiones, emprender acciones y resolver problemas— la asociación preserva, incrementa o destruye las capacidades internas que le facilitan obtener y organizar la cooperación de sus miembros (Puga y Luna, 2012).

La tercera categoría corresponde a la *la relación con el entorno*⁶, donde se valora la dependencia de la asociación respecto al entorno de donde provienen los recursos que emplean y donde impactan sus acciones y actividades, y la relación con la esfera de gobierno y el mercado. Es la importancia y el apoyo que la sociedad y otros grupos afines y no afines otorga a los objetivos y las acciones de la asociación. Se evalúa a través de 8 criterios, tres de los cuales están reunidos en un primer grupo. *Disponibilidad de capital*: -1) Social, 2) Económico y 3) Simbólico-. 4) *Estrategias y desafíos del entorno*. 5) *Interacción política*. 6) *Representación externa*. 7) *Relevancia social*. 8) *Legitimidad*.

Se realiza trabajo de campo donde se entrevistan a diez personas o informantes claves de cada organización objeto de estudio para obtener la base de datos que es fundamental para medir el rendimiento. La recolección de datos se desarrolla a través de los siguientes instrumentos: cuestionario de colocación (CC) y cuestionario de desempeño (CC). El análisis de los datos del protocolo de cada asociación objeto de estudio es con la finalidad de conocer el grado de complejidad, factores internos y externos que influyen en el desempeño y rendimiento organizacional. Al final se integran las consideraciones finales, bibliografía y Anexos.

⁶ Este eje se ocupa de la manera como las asociaciones aprovechan las condiciones del entorno y lo benefician con su acción. La evaluación de tal dimensión supone que las asociaciones se encuentran insertas en un medio ambiente social que les abre oportunidades, les impone condiciones y les proporciona *medios de coordinación* particulares. Toda asociación depende del entorno en algún grado; en él —a su vez— concurren actores diversos que establecen diferentes relaciones con la asociación (Puga y Luna, 2012).

1. Política de evaluación y contexto situacional de las zonas de influencia.

1.1. Desarrollo de evaluación del rendimiento de los sistemas organizacionales.

1.1.1. *Las organizaciones de la sociedad civil en Latinoamérica.*

En Latinoamérica existen organizaciones ambientalistas que son analizadas desde la causa de su nacimiento, sus principales acciones, su desarrollo y su importancia en la defensa del medio ambiente, pero en la generación de bienestar social y su aporte a la democracia no han sido evaluadas. Existen trabajos que demuestran el nacimiento y desarrollo de movimientos y organizaciones sociales en defensa del medio ambiente, en “Movimientos Sociales y Recursos Naturales en América Latina, resistencias al neoliberalismo, configuración de alternativas”, tiene el objetivo de presentar un panorama de las experiencias de resistencia en Latinoamérica, particularmente alrededor de algunos de los hechos acaecidos a lo largo del 2005 (Seoane, 2006), manifiesta que la implantación del modelo neoliberal en América Latina y el Caribe así como la reciente recuperación del crecimiento económico a nivel regional reposan fundamentalmente en la explotación intensiva de los recursos naturales, frente a sus devastadoras consecuencias sobre el medio ambiente y el hábitat de pueblos y comunidades enteras, un sinnúmero de movimientos sociales, coordinaciones, conflictos y resistencias se han desplegado en los últimos años en toda la región construyendo alternativas (Seoane, 2006: 86).

Este trabajo solo refuerza el interés por el rendimiento debido que es un tema no abordado, se habla de la explotación de los recursos naturales y de los movimientos que nacen a raíz de la explotación, mas no así del impacto sociopolítico, el rendimiento de las organizaciones que resisten, protestan y ofrecen alternativas a los problemas sociales.

En otro trabajo como en “Luchas Socioambientales en América Latina y México, nuevas subjetividades y radicalidades en movimiento” (Navarro Trujillo y Pineda Ramírez, 2009), se proponen algunas claves para comprender los procesos de subjetivación del reciente ciclo de luchas socioambientales en América Latina. “Estos movimientos emergentes enfrentan el conflicto de la desposesión en el marco de la actual fase de acumulación capitalista” (Navarro Trujillo y Pineda Ramírez, 2009: 81), donde muestran ejemplos de varios casos de acciones colectivas en defensa del medio ambiente suscitados a lo largo de Latinoamérica, tampoco son trabajos que se interesen en el rendimiento o desempeño organizacional, sin embargo, dejan la brecha libre para trabajar en potencial tarea.

En otro estudio se analizan las organizaciones civiles de toda índole en Latinoamérica -pacifistas, feministas, ambientalistas- en “La Investigación Sobre El Tercer Sector; El Sur También Existe” (Smulovitz, 1996), el objetivo es comentar aquellos trabajos referidos a Latinoamérica⁷, y explicar el rol que el tercer sector tiene en el contexto latinoamericano, se pone atención sobre la explicación de las razones que explican el crecimiento y características del sector en las diversas sociedades latinoamericanas, y se hace una revisión de la literatura teórica sobre el sector que sostiene que el desarrollo del tercer sector está relacionado con el desarrollo de sociedades más democráticas (Smulovitz, 1996: 2). Aunque el tercer sector es un tema importante debido a que genera desarrollo social mediante espacios laborales y es parte del rendimiento de las organizaciones, no ofrece variables que sirva a la metodología de este trabajo.

Se considera que estos trabajos muestran la problemática que se deriva de la explotación de los recursos naturales en Latinoamérica, conflicto que se

⁷ Son treinta trabajos presentados en la región, donde se observa el carácter caótico, fragmentario y desigual que ha adquirido la investigación. Entre otros “se presentaron trabajos que describen la situación general del sector en un determinado país (Foley y Hasbún Barake; Jiménez de la Jara; Bettoni Schafer y Vázquez Novoa); trabajos que evalúan el papel de las ONGs en diferentes políticas sociales, tales como política ambiental (Ávila García), de vivienda (Coulomb y Herrasti), educativa (Mack Echiverría; Merege y Aquino Alves; Rodríguez Herrera; Schteingart), etc., (Smulovitz, 1996, p. 2).

manifiesta a través del nacimiento de las organizaciones civiles que defienden los recursos naturales, que son analizadas desde la causa de su nacimiento, sus acciones, su desarrollo y su importancia en la defensa del medio ambiente. Sin embargo, en estas investigaciones se encuentran pocos elementos que puedan servir de apoyo para el análisis del rendimiento social y político de las organizaciones que son objeto de estudio en nuestra investigación.

1.1.2. México y las organizaciones de la sociedad civil.

En México existen trabajos académicos que estudian en tema del rendimiento y desempeño sociopolítico de las organizaciones de la sociedad civil que sirven de apoyo para desarrollar el propósito de este estudio. En “Cooperación, Redes y Rendimiento Social de las Organizaciones de Acción Colectiva” (Gordon, 2014), se sistematiza 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” (Gordon, 2014: 30), este trabajo fundamenta la dimensión interna de las organizaciones y las capacidades que es una variable de medición para el rendimiento. En otro trabajo se encuentra un enfoque 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 “La sociedad organizada. Una teoría prescriptiva de la asociación” (Puga, 2014), existe un estudio donde se examina qué son las organizaciones gremiales de empresarios y cómo puede pensarse su rendimiento social, como en “Rendimiento social del Consejo Coordinador Empresarial de México” (Tirado, 2014: 245). En este trabajo se encuentran variables útiles para este estudio, como el impacto pertinente o impertinente de las acciones de las organizaciones objeto de estudio.

En trabajos como “Socialización, gobernanza y rendimiento social en sistemas asociativos complejos” (Luna y Chávez, 2014), centra su atención en 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” (Gordon y Tirado, 2014: 24). Otro trabajo interesante, evalúa el rendimiento social de algunas asociaciones e identifica algunas variables de las que depende el desempeño de los movimientos sociales, como en “Evaluación del Desempeño de los Movimientos Sociales” (Cadena Roa, 2015: 265). Este trabajo muestra las variables metodológicas para el estudio del rendimiento sociopolítico.

En otro trabajo como “Relaciones cooperativas entre el Estado y las organizaciones civiles en México: incentivos y obstáculos para la concertación en torno a proyectos sociales” (Guadarrama, 2014), se enfoca en los mecanismos por medio de los cuales fortalecer la intervención de las organizaciones sociales en la vida pública. “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 y obstaculizan la participación de las asociaciones en proyectos sociales” (Guadarrama, 2014: 101). Se observa 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 (Gordon y Tirado, 2014). Es importante para el rendimiento de las organizaciones el trabajo conjunto con el estado, sin embargo, no ofrece ningún tipo de enfoque teórico para el objetivo de este estudio.

Los trabajos realizados para evaluar el rendimiento social de las asociaciones sin fines de lucro siguen una línea importante, desarrollan los criterios para evaluar el desempeño de las asociaciones. Se afirma que la relevancia de las asociaciones no se limita a su comportamiento social y político, ni sólo a las condiciones del entorno (marco legal y relaciones con los que toman las decisiones), ni sólo a sus efectos macro (sociales, políticos y económicos),

sino también a las maneras como sus miembros se organizan internamente (para tomar decisiones y coordinar sus actividades) para alcanzar los fines que se proponen (Cadena Roa y Puga, 2005: 15). Esta investigación propone la elaboración de una metodología que permita la evaluación del desempeño de las asociaciones teniendo como variables independientes los rasgos mencionados (Cadena Roa y Puga, 2005).

Un trabajo que toma la *confianza* como variable para medir el rendimiento de las organizaciones en el marco del capital social. Se enfoca en los criterios apropiados para evaluar el papel de la confianza en las asociaciones civiles, tanto en la capacidad de estas asociaciones para generar confianza interna con rasgos cívicos y sobre la conveniencia de utilizar la distinción entre diversos tipos de confianza. Esto con el fin de establecer si alguno de ellos favorece más que otros la cooperación y un desempeño satisfactorio acorde con los objetivos fijados por ellas (Gordon, 2005: 42).

Otro trabajo académico que toma como criterio de medición del rendimiento social de las organizaciones la legitimidad y la eficacia de las decisiones, como en “Modos de toma de decisiones en las asociaciones y desempeño político” (Luna y Tirado, 2005), se centra en la dimensión interna de la organización y propone que el modo de toma de decisiones es una dimensión central del desempeño de una asociación, y que dos criterios básicos para evaluar su desempeño son la eficacia política y la legitimidad (Luna y Tirado, 2005: 58).

En comparación, los trabajos en México sobre el rendimiento sociopolítico de las asociaciones van de un aspecto a otro. Primero hay estudios que solo enfocan su atención en la *dimensión interna* de las organizaciones como (Tirado, 2014), (Cadena Roa y Puga, 2005), además propone una metodología, (Gordon, 2005) y (Luna y Tirado, 2005). Los trabajos que se enfocan en la dimensión externa son los de (Gordon, 2014), (Luna y Chaves, 2014) y (Guadarrama, 2014). Estos trabajos hacen estudios que no van más allá del análisis de la dimensión

interna y externa de las organizaciones, pero ofrecen variables e indicadores útiles para nuestro interés. Otros trabajos se enfocan en las dos dimensiones (interna y externa), muestran variables e indicadores útiles para el estudio de casos, y ofrecen una teoría de las asociaciones (Puga, 2014) y (Cadena Roa, 2015). Además, en su totalidad los trabajos también hacen énfasis en el grado de complejidad de las organizaciones.

1.1.3. Las organizaciones de la sociedad civil en Guerrero.

El estado de la cuestión sobre el rendimiento social de las organizaciones civiles en el estado de Guerrero no es muy amplio, es complicado encontrar estudios de esa naturaleza. Sin embargo, existen estudios anteriores que motivan la investigación de nuestro tema. El primero, “Las Asociaciones de Acción Colectiva en la Construcción de la Democracia Participativa, estado de Guerrero, México” constituye un esfuerzo por establecer la caracterización de las asociaciones de acción colectiva en el estado de Guerrero y analiza su contribución a la democracia participativa (Fierro, 2015). En él, se establece que el estado de Guerrero está cimentado en una tradición de lucha social y política. Este proceso de movilización que data aproximadamente de cuarenta años ha sido significativo en la construcción y el fortalecimiento paulatino de las instituciones democráticas guerrerenses (Fierro, 2015: 3).

Otro trabajo determina que los nuevos actores políticos en Guerrero son las organizaciones sociales que a través de su participación política abonan al desarrollo democrático de la entidad. Manifiesta que la intervención de estos nuevos protagonistas en la vida política, antes ocupada por los partidos y sindicatos, es fundamental pues representa no sólo un espacio de reclamo y denuncia ante un desarrollo injusto, sino también una propuesta clara de cómo la sociedad articulada demanda una mayor participación en la agenda pública (Quintero y Rodríguez, 2008: 41).

Finalmente hay trabajos que aseguran que las organizaciones ambientalistas en Guerrero, en gran medida, existen porque defendieron y siguen defendiendo los bosques de la región, como en “La Difícil Lucha por la Defensa de los Bosques de Guerrero a Través de la Sociedad Civil Organizada” (Quintero, 2010). En este trabajo se muestra como ha sido la larga lucha que a lo largo de los años han impulsado los lugareños para defender sus riquezas naturales, lucha que continúa hasta hoy (Quintero, 2010: 180).

Tomando en consideración lo explicado, se observa que los trabajos que más aportan al tema de nuestro interés son los realizados a nivel nacional, se enfocan en los estudios del rendimiento social y político de las organizaciones civiles tomando en cuenta variables: 1) internas ⁸ (grado de cohesión, reglas, normas, valores-confianza, objetivos generales y particulares, etc.), 2) externas⁹ (adaptación al medio, recursos, aliados, adversarios, etc.), y 3) el grado de complejidad de las organizaciones. Existen investigaciones que aplican conceptos de evaluación para medir el desempeño e impacto de las acciones de organismos civiles que pueden servir a nuestra investigación. Se pueden identificar tres amplios enfoques para la evaluación: el de resultados¹⁰, el de impacto y el de capacidades (Gordon y Tirado, 2014: 12).

A nivel latinoamericano las organizaciones de acción colectiva en defensa del medio ambiente han sido estudiadas desde un enfoque descriptivo. Se ha limitado a responder las principales razones de su nacimiento, de la naturaleza de su lucha, de sus acciones emprendidas, de la forma en que movilizan recursos y crean identidades. Sin embargo, son casi nulos los trabajos que han evaluado el rendimiento social y político de las organizaciones sociales en Latinoamérica, lo

⁸ 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. (Gordon y Tirado, 2014: 14)

⁹ 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. (Gordon y Tirado, 2014: 14)

¹⁰ Es el desarrollo práctico o funcional, que se evalúa por los resultados obtenidos utilizando los criterios de efectividad, eficacia y eficiencia. (Gordon y Tirado, 2014: 14)

que hace pensar en la falta de trabajos que midan el desempeño del rendimiento social y político del asociativismo en dicha región.

En el estado de Guerrero no es distinta la situación. En comparación con Latinoamérica, encontramos trabajos que han estudiado las principales acciones colectivas de las organizaciones sociales¹¹ y la forma en que movilizan recursos, y la naturaleza de sus luchas, las principales razones de su nacimiento y son tomadas como actores que aportan a la democracia de la entidad. Los trabajos académicos que miden el rendimiento social y político de las organizaciones sociales en el estado son escasos, en el caso de las organizaciones¹² que interesa analizar no existen documentos acerca de evaluaciones de su rendimiento social y político, esto hace necesario evaluar el impacto de las asociaciones civiles en la vida pública de la sociedad con el fin de obtener información concreta de las organizaciones, mejorar su rendimiento y la democracia como estilo de vida en la entidad.

1.2. Contexto situacional en las zonas de influencia.

A). Territorio y biodiversidad de Zihuatanejo.

En la Figura 1, se localiza la franja a 374 Km al oeste del puerto de Acapulco. Intersección de los siguientes espacios: Municipios de Zihuatanejo (la Bahía) y Petatlán (barra de Potosí, playa San Valentín y zona arqueológica la Soledad de Maciel). Este territorio tiene una superficie aproximada de 3,500 kilómetros cuadrados y una población aproximada de 163, 211 habitantes (INEGI, 2005).

¹¹ Aranda Sánchez, José M. (2008). Reflexividad y legitimación de problemas sociales: el caso de la Red de Organizaciones Ambientalistas de Zihuatanejo. México. Revista de ciencias sociales: convergencia, núm. 46. Pág. 190. UAEM.

¹² 1. Red de Organizaciones y Grupos Ambientalistas de Zihuatanejo (ROGAZ) y 2. La Coordinadora de Ejidos y Comunidades Opositoras a “La Parota” (CECOP).

Figura 1. Mapa de la zona de influencia de la ROGAZ



FUENTE: Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, 2013.

Bahía de Zihuatanejo: pertenece al municipio de Azueta y se localiza al suroeste del estado de Guerrero, en las coordenadas geográficas $17^{\circ}33'$ y $18^{\circ}05'$ de latitud norte y entre los $101^{\circ}15'$ y $101^{\circ}44'$ de longitud oeste respecto al meridiano de Greenwich. Ocupa una superficie territorial de 1,468 kilómetros cuadrados que a modo porcentual equivalen a un 2.31 % con respecto a la superficie total del estado (SNIM, 2012). Limita al norte con el municipio de Coahuayutla de José María Izazaga, al sur con el Océano Pacífico, al este con el municipio de Petatlán y hacia el oeste con el municipio de La Unión de Isidoro Montes de Oca, forma parte de la región geo-económica de Costa Grande del estado (INEGI, 2005).

La población de este territorio obtiene sus fuentes de ingreso de los recursos de la bahía y de la derrama económica producida en ella, se diversifica la ocupación desde prestadores de servicio, pescadores ribereños, lancheros, restauranteros, pequeños comerciantes, cooperativas pesqueras etc., histórica y culturalmente este territorio no es de lucha, sin embargo han demostrado tener capacidad social colectiva.

Según el II Censo de Población y Vivienda 2005, del INEGI, Zihuatanejo tiene 104 609 habitantes: 51 578 hombres y 53 031, mujeres; 69 526 son mayores

de 15 años, es una población joven. La población del municipio representa el 2.82% con relación al total del estado. El municipio tiene 27 039 viviendas, de las cuales 21 051 cuentan con agua entubada, 23 788 disponen de drenaje y 25 835 de energía eléctrica. Lo que representa en cada rubro un 77.9%, un 88.0% y un 95.5%, respectivamente, de cobertura municipal, las casas están construidas con techos de paja, lámina de asbesto y palma, en su mayoría; el 15.43% son de adobe, el 72.55% de cemento, el 11.36% de madera y otros materiales (Enciclopedia gro, 2005).

Está integrada a la región hidrológica de la Costa Grande donde la principal cuenca que baña el municipio es el río Ixtapa y en una muy pequeña porción hacia el extremo este, en los límites con el municipio de Petatlán, la cubre la cuenca del río Coyuquilla. El río Ixtapa posee una cuenca de 260 kilómetros cuadrados y desemboca en la barra de Ixtapa. También existen otros ríos como el Verde, lagunas como la Blanca y arroyos como el Real, Pantla, Zapote, San Miguelito y Lagunillas (Regiones, 2005).

La orografía de esta zona se encuentra clasificada en tres diferentes tipos de relieve. Las zonas accidentadas se extienden en la mayoría del territorio al ocupar un 70 %, las zonas semiplanas corresponden a un 20 % de la superficie y las planas un 10 %, entre sus elevaciones principales destacan la Sierra de la Cuchara y la Cumbre de la Peatada que cuyas alturas oscilan de los 0 hasta los 1,000 msnm. La localidad que se encuentra a mayor altitud en el municipio es el Rancho los Ujes a 1,650 msnm mientras que la cabecera municipal Zihuatanejo se encuentra en una de las zonas más bajas a solo 20 msnm (Regiones, 2005).

La composición florística se conforma mayoritariamente por bosques de tipo pino y encino, de cedro rojo y ocote alcanzando alturas de 10 a 15 metros, y selva baja y mediana caducifolia, estos se caracterizan al desprender sus hojas en tiempos secos. Hacia el oeste, centro y sur se halla la selva mesófila,

particularmente en la cabecera municipal donde también se desarrollan actividades como la agricultura de riego (Flora, 2005).

Existe una diversidad de especies animales, destacando el tlacuache, huacuatzenes, murciélagos, insectos fructívoros, armadillos, conejos, venados, liebres, jabalíes, zorra gris, gato montés, onza, comadreja, nutría de río, iguana, tigre, etc., por su parte, en la fauna marina abundan especies como el huachinango, mojarra, sonco, pápano, tortugas, entre otros (Fauna, 2005).

Barra potosí: Es un pequeño pueblo situado a orillas de mar, al final de playa larga a veinte minutos hacia el sur del aeropuerto de la ciudad de Ixtapa-Zihuatanejo, se compone de restaurantes llamados “enramadas” donde venden pescados y mariscos, también tiene pequeños hoteles y es famosa por tener una laguna salvaje de agua salada con un radio de 4 ½ millas, casa de variedad de aves silvestres. Playa larga tiene 9 ½ millas de costa virgen con restaurantes o enramadas que ofrecen comida, es un lugar para vacacionistas (Barra potosí.es, 2015).

Se localiza en el municipio de Petatlán en las coordenadas GPS: longitud 101.439444, latitud 17.544444, la localidad está a una altura de 5 metros SNM. La población total de barra potosí es de 396 personas aproximadamente de las cuales 201 son hombres y 195 son mujeres, 155 menores de edad y 241 adultos (Barra potosí, 2015). En barra potosí hay un total de 108 hogares, 15 tienen piso de tierra, las demás casas tiene piso rustico, 41 hogares cuentan con un solo cuarto, 89 tienen sanitarios y 106 luz eléctrica, 8 viviendas tienen computadoras, 68 una lavadora y 104 una televisión. Existen 39 analfabetas y 37 personas no cuenta con ningún tipo de escolaridad, 132 tienen escolaridad incompleta, 50 tienen escolaridad básica y 32 tienen educación superior (Barra potosí, *Ídem*). Queda establecido entonces que la zona de influencia de la Red de Organizaciones y Grupos Ambientalistas de Zihuatanejo es la bahía de Zihuatanejo y barra de potosí.

B). Territorio y biodiversidad de Acapulco.

Es una ciudad y puerto mexicano ubicado en el estado de Guerrero, en la costa sur del país, a 379 kilómetros de la Ciudad de México. Es la mayor ciudad del estado, además de que forma parte de la única zona metropolitana del estado, y concentra la mayor población de la misma. Es cabecera del municipio homónimo y uno de los principales destinos turísticos de México (INEGI, 2005). A continuación, se muestra el mapa 2, zona de influencia del CECOP y lugar donde se desarrolla el conflicto sociopolítico.

Mapa 2. Zona de influencia del CECOP



Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2010.

Acapulco es la ciudad más poblada del estado de Guerrero, Conforme a los resultados que arrojó el *II Censo de Población y Vivienda 2010* que llevó a cabo el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) con fecha censal del 12 de junio de 2010, la ciudad tenía hasta entonces una población total de 673 479 habitantes, de esa cantidad, 324 746 eran hombres y 348 733 mujeres. Es considerada la vigésimo segunda ciudad más poblada de México y la décima séxta zona metropolitana más poblada de México Además es la ciudad con la

mayor concentración de población del municipio omónimo al representar el 85'25 % de los 789 971 habitantes (INEGI, 2005).

De acuerdo con el último conteo y delimitación oficial realizada en 2010 en conjunto por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía, el Consejo Nacional de Población y la Secretaría de Desarrollo Social, el área metropolitana de Acapulco agrupó un total de 863 431 habitantes en una superficie de 3 538'5 km², lo que la situó como la décima séxta más poblada de México. Se estima según un estudio de la Universidad Nacional Autónoma de México sobre clima y geografía, realizado en el año 2002, que para entre el 2015 y 2020 la ciudad de Acapulco rebasará el millón de habitantes (INEGI, 2005).

Acapulco es la ciudad que más reditúa al municipio y al estado, considerando que el municipio de Acapulco es el que tiene el mayor PIB del estado con 38.592.218 millones de pesos. El turismo es la principal actividad, pues deja más de la mitad de la economía (INEGI, 2005). La economía de Acapulco gira sobre todo en torno al sector servicios, el turismo es una importante fuente de vida en esta ciudad mexicana. En la generación de empleos, el turismo también juega un papel importante.

Se localiza al sur de la capital del estado: se ubica entre los paralelos 16° 41' 05" y 17° 11' 37" de latitud norte, 99° 30' 00" y 99° 59' 49" de longitud oeste. Alejandro de Humboldt determinó sus coordenadas geográficas en 16° 50' 56" de latitud norte y 102° 06' 00" de longitud oeste respecto al meridiano de París. Por su parte, Antonio García Cubas, basándose en la Carta del Almirantazgo Británico, lo ubicó en los 16° 50' 56" de latitud norte y en los 99° 52' 15" de longitud. Es de 1882.60 km², lo que representa el 2.95% de la superficie estatal. Está ubicado a orillas del océano Pacífico, que lo limita al sur. Al norte colinda con los municipios de Chilpancingo y Juan R. Escudero (Tierra Colorada), al sur con el océano Pacífico, al este con el municipio de San Marcos y al oeste con el de Coyuca de Benítez (Enciclopediagro, 2018)

El suelo presenta en su constitución dos tipos: chernozem negro y la estepa praire o pradera con descalcificación; los primeros caracterizados por ser aptos en la agricultura y cultivo de diversas especies de vegetales y los segundos por ser propicios para la actividad ganadera (Enciclopediagro, 2018). El municipio en su aspecto orográfico presenta tres formas de relieve: accidentado, que comprende el 40%; semiplano, con el 40%, y plano, con el 20%. La altitud varía desde el nivel del mar en la zona costera hasta 169 m; las alturas máximas están representadas principalmente por cerros: Potrero, San Nicolás y Alto del Camarón. En la cordillera que rodea a la bahía destacan los cerros Icacos, El Veladero y Carabalí (Enciclopediagro, 2018).

Los recursos hidrográficos los componen los ríos Papagayo y El Aguacatillo o de La Sabana, que cruza el municipio; los arroyos Xaltianguis, Potrerillo, La Providencia y Moyoapa; las lagunas: Tres Palos, La Testaruda, La Nahuala y Coyuca. Existen también manantiales de aguas termales sulfurosas en Dos Arroyos, Cacahuatpec, La Concepción y Aguas Calientes. En la cumbre del Peregrino hay una caverna muy profunda (Enciclopediagro, 2018). Es predominantemente subhúmedo cálido; sin embargo, presenta ciertas variaciones: caliente y húmedo en las partes bajas, y templado en las tierras altas; en éstas últimas la temperatura media anual es de 28 °C y la mínima de 22 °C; la precipitación pluvial varía de 1500 a 2000 mm. Tiene una temperatura media anual de 27.5 °C, con pocas lluvias de mayo a octubre y periodos secos de julio a agosto (Enciclopediagro, 2018).

La vegetación predominante es la conocida como selva caducifolia, integrada por especies de tepehuaje, bonete, casahuate, pochote. En la serranía se localizan áreas de bosque de pino y encino, al norte del poblado Altos del Camarón; árboles frutales: palma de coco, tamarindo, naranjo, anona, almendra, granada, chicozapote, ciruelo, nanche, guayabo, mango y marañona; árboles y

flores como tabachín, jazmín, mirto, adelfa, lirio, azucena, tulipán, bugambilia, copa de oro, orquídea y monedilla (Enciclopediagro, 2018).

Su fauna está compuesta por conejo, iguana, zorrillo, mapache, tejón, venado, tlacuache, zorro, gato montés, armadillo, zopilote, zanate, tortolita, paloma, gavián, coralillo, tilcuate, cascabel y, en las lagunas, cocodrilo. Su fauna marina está compuesta por algunas aves: pelícano, gaviota, garza; y en el mar, tortuga y peces, huachinango, cocinero, curbina, trucha, mojarra, palometa, agujón, pargo, pez vela, marlín, dorado, barrilete, y mariscos como ostión, almeja, callo de hacha, camarón, cangrejo, percebe, langosta, langostino y pulpo (INEGI, 2005).

De acuerdo con el II Censo de Población y Vivienda 2005 levantado por el INEGI el número de indígenas en el municipio es de 8141, que representan el 1.42% respecto a su población total. Las principales lenguas son el náhuatl y el mixteco. Los grupos étnicos del municipio son agricultores y artesanos que venden sus productos en el puerto (INEGI, 2005).

2. Lineamiento teórico y metodológico.

2.1. Perspectivas teóricas de la sociedad civil.

El debate contemporáneo existente sobre la sociedad civil como categoría explicativa, producto de estudios clásicos y modernos arroja algunas perspectivas teóricas pertinentes. Reconocen la existencia de una relación entre la sociedad civil y variados actores como el estado y el mercado (Esquivel, 2005).

El debate de manera indirecta se da entre las principales escuelas teóricas y sus representantes. Se desarrollaron tres perspectivas teóricas del estudio de la sociedad civil, 1) *Estructural funcionalista*, desarrollada principalmente por Alexander Jeffrey con influencia de E. Durkheim y el filósofo italiano Alberto Melucci alumno de Touraine e influenciado por T. Parson. 2) *Pluralismo Político*, mejor conocida como la teoría económica de la democracia, desarrollada por autores como R. Dhal, N. Bobbio, Sartori y L. Diamon. Y 3) *Teoría crítica*, desarrollada a partir de J. Habermas, alumno de Adorno y heredero de la escuela de Frankfurt.

Se menciona que las dos primeras escuelas (estructuralista y pluralista) aportan algunos elementos importantes. Pero la teoría crítica es quizás la que más se ha ocupado en los últimos años de desarrollar a la sociedad civil como supuesto teórico, tratando de interpretar cómo es la interacción que se da entre ésta y la esfera económica, estatal y sobre todo, la sociedad (Esquivel, 2005: 104). Se menciona que solo se toma en cuenta la cosmovisión de cada teórico desde su punto de vista sobre la sociedad civil y como la conceptualizan.

2.1.1. La sociedad civil desde el estructural funcionalismo.

Para Jeffrey, la sociedad civil es una esfera o subsistema de la sociedad que está analítica y, en diferentes grados, empíricamente separada de las esferas de la

vida política, económica y religiosa. Tiene una existencia hasta cierto punto autónoma respecto a los otros subsistemas, o sea, “no es un subíndice de ninguno de éstos, tampoco es equivalente a cualquier sociedad, sólo es un tipo específico de ella, es decir, no todas las sociedades son de tipo civil” (Esquivel, 2005: 105). En Jeffrey el estado y la sociedad civil deben ser definidos de manera distinta, pues la sociedad civil debe ser concebida como una esfera solidaria en la cual existe una cierta comunidad que comparte valores universales. Este autor propone el concepto de *valores universales* refiriéndose a que en la modernidad encontramos valores como la libertad, justicia e igualdad.

Propone que la sociedad civil posee una estructura específica de élites, que ejercen el poder y la identidad por medio de organizaciones voluntarias y movimientos sociales, dichas élites están conformadas por los miembros que cuentan con más recursos (económicos, de conocimientos, y simbólicos) dentro de la sociedad (Esquivel, 2005). Así, para este académico las élites de la sociedad civil controlan el juego democrático, quienes tienen el mayor recurso, conocimiento y relaciones, son los más proclives a controlar el juego político, además determina a la sociedad civil en términos de pobreza o riqueza, los pobres tienen menores posibilidades de participar en una sociedad, lo cual puede estar en tela de juicio. Sin embargo, aporta su concepto de *valores universales* para definir a la sociedad civil y aboga a los valores universales, ese punto es el que interesa en este trabajo y es lo que se retoma de este autor, por lo demás está a debate.

Es interesante el aporte de Alberto Melucci al estudio de la sociedad civil, desde el punto de vista que los grupos sociales buscan autonomía respecto al estado y mercado, no la define en términos económicos sino culturales. Este teórico de la sociedad civil aborda el tema desde lo que denomina como sociedades complejas, aunque se debe advertir, que aborda solo un componente de la sociedad civil, los nuevos movimientos sociales (Esquivel, 2005).

Como ya se afirmó, en Melucci la base de las sociedades complejas no es económica, sino cultural, “las sociedades se producen por una integración creciente de las estructuras económicas, políticas y culturales” (Melucci, 2002: 111). Propone que los movimientos sociales “no luchan meramente por bienes materiales o para aumentar su participación en el sistema, sino que lo hacen por proyectos simbólicos y culturales, por un significado y una orientación diferentes de acción social” (Esquivel, 2005: 112).

Con esto se entiende que los conflictos en las sociedades complejas no son nada más políticos, sino también culturales, lo cual hace pensar en las metas de los movimientos feminista y gay cuyo eje central no es la cuestión económica, sino el reconocimiento de derechos que tienen que ver con la libre personalidad y a la diferencia, identidad del individuo con el propio individuo. Melucci reconoce que “más allá de la innovación cultural, los movimientos cuestionan a la sociedad en algo más, se pregunta ¿quién tiene la potestad de decidir sobre los códigos?; ¿quién dicta las reglas?; ¿cuál es el espacio para la diferencia?” (Melucci, 2002: 101). Claramente lo que propone Melucci es que existen dos polos antagónicos irreconciliables: control sistémico vs autonomía de la sociedad civil. Además, se comprende que los movimientos sociales están antes y van más allá de la política y el mercado, también ya no es el estado el potencial transformador del propio sistema, sino que el actor social como sujeto colectivo, también lo es. Finalmente, desde el enfoque sistémico desarrollado por Jeffrey y Melucci, los movimientos sociales, para el primero y las organizaciones sociales para el segundo son los actores que pueden transformar al sistema (Esquivel, 2005).

2.1.2. La sociedad civil desde el pluralismo político.

Para Norberto Bobbio el tema de la sociedad se categoriza a través de la dicotomía: sociedad civil / estado, donde el concepto de sociedad civil es entendida explicando el significado del estado. Comprende a la sociedad civil como el lugar "donde surgen y se desarrollan los conflictos económicos, sociales y

religiosos, que las instituciones estatales tienen la misión de resolver mediándolos, previniéndolos (o) reprimiéndolos" (Bobbio, 1999: 43).

Para este investigador, la sociedad civil ocupa el lugar donde se forman las demandas, o sea, *inputs*, que dirigidas hacia el sistema político, éste tendrá que responder y resolverlas o darles solución, se conoce como *outputs* (Esquivel, 2005). En este sentido es muy parecido a la propuesta teórica de Easton y su caja negra. Sin embargo, advierte que "una sociedad se vuelve más ingobernable en cuanto más aumentan las demandas de la sociedad civil y no aumenta paralelamente la capacidad de las instituciones para responder a ellas" (Esquivel, 2005: 119). Por lo tanto, el sistema y el poder político se vuelcan en un proceso de legitimación por la sociedad civil que es el espacio donde se desarrollan los procesos de legitimación y relegitimación de los poderes, en especial en periodos de crisis (Bobbio, 1999).

Otro elemento de suma importancia en el sociedad civil plural es la opinión pública como la forma que tienen los actores de la sociedad de expresar su disenso y su consenso respecto a determinados temas, aunque no lo menciona de manera directa, sin embargo, es algo en lo que Bobbio está de acuerdo con Dhal, "los derechos aparecen como demandas planteadas por grupos e individuos en los espacios públicos emergentes" (Esquivel, 2005: 119).

Finalmente, dicha interacción entre la sociedad civil y el estado, es algo continuo, pero no borra la pertenencia de un actor a una esfera. Se entiende que el estado nunca deja de ser tal por más que genere esquemas participativos, ni la sociedad civil pasa a ser Estado, si acaso, se corporativiza, perdiendo entonces uno de los principales valores identitarios, su autonomía (Esquivel, 2005). Así para Bobbio, la sociedad civil como categoría de análisis, encuentra en muchos sentidos, su constitución exógena en el estado, donde se logra, cuando existe la necesidad, que los distintos actores de la sociedad se cohesionen, frente a un enemigo común. En Diamond la sociedad civil se conceptualiza como:

El espacio de la vida social organizada que es voluntariamente autogenerada, independiente, autónoma del Estado y limitada por un orden legal o juego de reglas compartidas, involucra ciudadanos actuando colectivamente en una esfera pública para expresar sus intereses, pasiones e ideas, intercambiar información, alcanzar objetivos comunes y realizar demandas al Estado. La sociedad civil es una entidad intermediaria entre la esfera privada y el Estado (Diamond, 1997: 187).

Este autor caracteriza a la esfera sociedad civil respecto a la social, por el concepto de ciudadanía, la sociedad civil involucra ciudadanos limitados por dichas reglas compartidas, pero también es ese orden legal institucionalizado necesario para preservar su autonomía y libertad de acción. Al igual que Bobbio, este autor concuerda que la sociedad civil no sólo restringe el poder del Estado, sino que legitima la autoridad estatal cuando ésta se basa en las reglas de la ley (Esquivel, 2005).

Por lo tanto, en Diamond la sociedad civil solo puede existir en los sistemas democráticos que cuentan con un orden legal institucionalizado por muy defectuosos que éste sea, este régimen legal posibilita el ejercicio de derechos -civiles, políticos y sociales- (Esquivel, 2005). Este tipo de sistema legal se convierte en una especie de elemento de salvaguarda de la sociedad civil.

Finalmente, Diamond puntualiza dos características de la sociedad civil, más allá de que sea voluntarias, autónomas y autorreguladas, las asociaciones de la sociedad civil se diferencian de otros grupos de la sociedad primero; porque éstas “tiene que ver con fines públicos antes que privados, y segundo; debido a que la sociedad civil se relaciona con el Estado de alguna manera pero no tiene como objetivo obtener el poder formal o la dirección del Estado” (Diamond, 1997: 187).

Se deja claro que al contrario que Bobbio, este pensador de la teoría social no utiliza un sistema dicotómico de la sociedad civil, quizás por no correr el riesgo de colocar en la sociedad civil todo lo que no es parte de la esfera del Estado. Y la define en razón de la existencia de un sistema político democrático, y porque ésta no busca ni poder político, o sea, apoderarse de la conducción del Estado, y porque sus fines son públicos no privados, es decir, no buscan lucrar con bienes privados. En conclusión, al igual que Jeffrey (sociedades ricas), para Diamond la sociedad civil es específica de un tipo de sociedad: la democrática.

2.1.3. La sociedad civil desde la teoría crítica.

Este enfoque integra de mejor manera la lógica bajo la cual opera y se desarrolla la sociedad civil, así como permite señalar los espacios de contacto e interacción con las otras esferas o subsistemas. La perspectiva de Habermas, se centra en la esfera pública e históricamente señala como “ésta forjó el espíritu democrático mediante el debate y la participación” (Esquivel, 2005: 128).

Para Habermas, la esfera pública surge con la modernidad y el siglo de las luces XVIII. Reconoce que cada espacio, así como cada actividad -economía, Estado y sociedad- encuentran límites a su acción y se realizan desde distintas lógicas y se contraponen unos a otros (Esquivel, 2005). Asume al individuo como ser político solo cuando éste se encuentra en el espacio público, pero advierte de no confundir que lo público es necesariamente político. En este sentido, al igual que Melucci, para Habermas la sociedad civil va más allá de lo político. Para el primero es la cuestión cultural, y para el segundo es la cuestión pública.

Considera la existencia de esferas públicas resultantes de variados espacios y actividades. Dentro de la esfera pública encontramos la: artística, estética y los medios de comunicación, entre otros, estos tendrían que reflejar los distintos debates que se desarrollan en una sociedad plural, el debate y reflexión de una esfera pública política, donde la sociedad participa (Esquivel, 2005). De

manera que ya la política no es monopolio del Estado, sino que la sociedad hace también política, la opinión pública que se desarrolla en el espacio público es una condición vital para la existencia de la sociedad civil. Al igual que Jeffrey y Diamond, para Habermas la sociedad civil depende de un tipo de esfera: La pública.

En su teoría de la acción comunicativa II (1992), para Habermas el espacio público es también donde se desarrolla la acción comunicativa, es donde mediante un diálogo crítico-racional los sujetos son capaces de construir consensos (Esquivel, 2005). Es el espacio público donde se ponen límites al poder político del Estado, sin transformarse en él y se participa en política sin ser poder político y sin perder autonomía.

Habermas comienza planteando su distinción entre *mundo de la vida* y *sistema*. Esto supone dos planos de la integración social, en el mundo de la vida debe darse reciprocidad semántica, racional y lingüísticamente, es la relación cara a cara entre los sujetos (Habermas, 1992). Para Habermas, el lenguaje puede diferenciarse de cualquier otro medio de control, como el poder que es del Estado o el dinero que se relaciona con la economía o mercado, se propone demostrar que únicamente los ámbitos funcionales de la reproducción material pueden diferenciarse del mundo de la vida a través de tales medios de control sistémico (Esquivel, 2005). “Los sistemas de acción al depender de la reproducción cultural, de la integración social y de la socialización, permanecen ligados a las estructuras del mundo de la vida y de la acción comunicativa” (Habermas, 1992: 373). Así, la propuesta de este teórico es diferenciar entre las distintas esferas que conforman el sistema.

Así, en el espacio de la sociedad civil existen “ámbitos del mundo de la vida que se especializan en transmitir valores recibidos y saber cultural, en integrar grupos y socializar al individuo, por su propia estructura dependen de relaciones solidarias y se ven remitidos a ellas” (Habermas, 1992: 283). Se concluye que su

tendencia es democrática en su llamado concepto de Telos¹³ que es equivalente al concepto de democracia en Habermas.

Finalmente, Habermas propone una democracia al hacer válido en toda su plenitud uno de los principales valores de la modernidad: la igualdad. Lo que plantea es hacer a un lado en la acción comunicativa las relaciones de poder y subordinación que previamente puedan existir entre los actores del diálogo (Esquivel, 2005).

Las diferentes esferas conformadoras del sistema se rigen por distinta naturaleza: estado-poder, economía-dinero, sociedad civil-acción comunicativa. Solo que en Habermas el elemento fundamental entre actores civiles, es su acción comunicativa en la cual sólo prevalece la lógica de quien imponga el mejor argumento, ganará la razón, así el resultado serían los consensos reales. El enfoque teórico de Habermas y sus conceptos sistema y mundo de la vida y su interacción abren las puertas para desarrollar un modelo avanzado de interpretación de la sociedad civil, pues integra la definición de casa esfera conformante del sistema y engloba elementos de las demás teorías explicativas de la sociedad civil tanto en lo cultural, económico, político y sistémico.

2.2. Las características duraderas de las organizaciones de la sociedad civil: su racionalidad, naturaleza y entorno.

Se realizó una explicación de la importancia de la sociedad civil y se manifestó cierto debate sobre el tema desde tres perspectivas teóricas sobre las que históricamente se ha analizado a la sociedad civil: estructural funcionalismo, pluralismo político y la teoría crítica. Se reconoce que no todos estos enfoques son de utilidad, pero en la actualidad se aplica con mayor medida por su utilidad el

¹³ Se entiende como el intercambio razonable y justo, al menos como idea reguladora de la comunicación.

enfoque de la teoría crítica, aunque todos ofrecen elementos de importancia para el estudio de la sociedad civil.

Sin embargo, la teoría que más se sujeta a nuestros intereses de investigación es la de Richard Scott para quien existen categorías que son útiles para discutir la naturaleza de las organizaciones y sus características duraderas. Es decir, las organizaciones funcionan como sistemas racionales, naturales y abiertos (Scott, 2003). No menos importante, mencionar que la teoría prescriptiva de la asociación también se complementa con el enfoque Scottiano para fortalecer el marco teórico metodológico de este trabajo. La teoría prescriptiva no busca establecer reglas para el buen funcionamiento de las asociaciones, sino recomendar su existencia como garantía para acceder a una mejor sociedad, por eso la importancia de evaluar su rendimiento social y político que es el interés de este trabajo.

A). Las organizaciones como sistemas racionales.

Para Scott estas son tipos distintivos de estructuras sociales que funcionan como instrumentos con fines especiales orientados a la consecución de objetivos específicos. Al hacer énfasis en sus propósitos específicos y limitados, los que crean y diseñan organizaciones pueden adoptar un cálculo racional de medios y fines, que ofrece criterios claros para la toma de decisiones (Scott, 2005). La idea de Scott en este aspecto sobre las organizaciones es que “al hacer énfasis en sus propósitos específicos y limitados, los que crean y diseñan organizaciones pueden adoptar un cálculo racional, de medios y fines, que ofrece criterios claros para la toma de decisiones” (Scott, 2005: 441). Afirma, la idea que “los objetivos especializados sirven a funciones sociales más generales si la organización busca ser digna de la legitimación social” (Scott, 2005: 441).

Además, agrega que un segundo sello distintivo de las organizaciones es su inclinación por la *formalización* “la formalización implica la creación de reglas y

rutinas generales para guiar las decisiones y las acciones” (Scott, 2005: 441). Agrega que “cuando la formalización tiene éxito lo hace vinculando estrechamente la racionalidad formal a la racionalidad sustantiva, viendo que las reglas y las rutinas presten mucha atención a detalles de las situaciones que están tratando de gobernar” (Scott, 2005).

Finalmente, agrega que "la historia del mundo moderno demuestra que los grupos sociales o colectividades que, en primer lugar, persiguen metas explícitas y específicas y, en segundo, desarrollan estructuras y procedimientos formalizados para hacerlo, han tenido éxito más allá de lo esperado” (Scott, 2005).

B). Las organizaciones como sistemas naturales.

En esta característica de las organizaciones, la idea es que las organizaciones se adoptan como la forma favorita para perseguir objetivos especializados en la sociedad moderna, pero muchas generaciones de investigadores han señalado que es probable que la creación de una organización para perseguir un objetivo transforme dicho objetivo (Scott, 2005). En ciertas ocasiones la organización como medio transforma el mensaje, así que para este investigador esta es la conclusión a la que han llegado en la discusión algunos teóricos de los movimientos sociales como Selznick (1949) y Perrow (1986).

Con frecuencia, la explicación de esta transformación radica en las suposiciones funcionalistas respecto a la “necesidad” que la organización tiene que sobrevivir. “La supervivencia organizacional se convierte en un valor compartido de numerosos participantes e interesados, a los intereses individuales les sirve la continua existencia de una organización” (Scott, 2005: 442). Se afirma que las organizaciones no tan sólo sirven a los intereses existentes, también crean nuevos.

Scott considera las organizaciones análogas a los medios de comunicación.

Se basa en McLuhan (1964) quien definió los medios de manera muy general como “una extensión de nosotros mismos”, señalando que “el mensaje de cualquier medio es el cambio en escala, ritmo o patrón que introduce en los asuntos humanos”. Scott sostiene que la tesis de McLuhan se relaciona más profundamente con las organizaciones que con cualquier medio de comunicación específico (Scott, 2003).

Afirma que “las organizaciones moldean significativamente la escala, el ritmo y el patrón mediante los cuales perseguimos nuestras metas” (Scott, 2005: 443). En su teoría, entre el individuo y sus intereses viene la organización con sus estructuras y procedimientos que transforman las formas en que se persiguen esas metas y, con frecuencia, la naturaleza de esas metas (Scott, 2005).

C). Las organizaciones como sistemas abiertos.

El concepto de sistemas abiertos surgió a fines de la década de 1950 y rápidamente transformó muchas áreas de estudio científico. Las primeras formulaciones reconocían la importancia del ambiente como fuente de insumos y receptor de resultados. Las organizaciones confrontan un ambiente de “tarea” que afecta sus arreglos estructurales y cambios de supervivencia. Respecto a este concepto existe una discusión teórica académica, eso puede ser por el hecho de que las organizaciones como sistemas abiertos siguen en desarrollo. Los teóricos de la contingencia sostienen que las organizaciones que adaptan sus estructuras a sus ambientes tienen más probabilidades de tener éxito (Scott, 2005).

Luego, los eruditos institucionales reconocieron que las organizaciones están influidas por modelos normativos y cognitivo-culturales acerca de cómo diseñar estructuras apropiadas y cómo hacer negocios, a fin de ser consideradas como el jugador legítimo (Scott, 2005).

Richard resume la idea que “la erudición actual reconoce el grado en que las organizaciones son afectadas por conexiones verticales (por ejemplo, lazos de propiedad y control), así como por vínculos horizontales y por influencias locales y no locales” (Scott, 2005: 444).

La revolución de los sistemas abiertos, iniciada a mediados de la década de 1950, continúa hasta la actualidad. “Todavía estamos conociendo la gama y variedad de maneras en que las organizaciones están abiertas a sus ambientes, el grado en que son influidas, permeadas y constituidas por los contextos en que viven y se mueven y tienen su existencia” (Scott, 2005: 444).

Como los ambientes cambian y se expanden para incluir elementos globales, las organizaciones también deben cambiar y, como las organizaciones son una característica significativa dentro de cualquier ambiente, muchos de los procesos de cambio en curso deben ser considerados como desarrollos endógenos y no exógenos. Las organizaciones construyen y arruinan sus propios nidos, y sus acciones afectan los nidos de otras organizaciones con las que se relacionan (Scott, 2005).

2.3. La teoría prescriptiva de las asociaciones.

Se trata de una serie de trabajos académicos de carácter normativo que a lo largo de casi dos siglos han propuesto a las asociaciones como formas deseables de organización social. Implica una tendencia teórica que se califica de *prescriptiva*, debido a que no intenta establecer reglas para el buen funcionamiento de las asociaciones, sino recomendar su existencia como garantía para acceder a una mejor sociedad.

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). Y prosigue, el asociacionismo, “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). Como se observa para Hirst las asociaciones son fundamentales para el progreso de la democracia, sin ellas no habría derechos sociales, civiles y políticos, no habría democracia.

De igual forma pero 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 (Gordon y Tirado, 2015). Todos estos trabajos se inscriben en la teoría normativa de las asociaciones.

Las asociaciones son entendidas por estos autores 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 (Gordon y Tirado, 2015).

2.4. Lineamientos metodológicos.

En esta sección primero se desarrolla las categorías analíticas básicas que se manejan en el estudio; posteriormente, en un subtítulo, la metodología, el manejo de las variables y los instrumentos de análisis y recolección de datos. Es importante mostrar los conceptos útiles para nuestro estudio, primero se define lo que se entiende como organizaciones (sistemas organizacionales), luego se define el concepto útil de rendimiento social y finalmente lo que se entiende por zona de influencia de las organizaciones objeto de estudio. Así mismo, se definen los conceptos básicos que se utiliza para el estudio de las organizaciones: como

sistemas racionales, naturales y abiertos. Para este fin último se utiliza la teoría de Richard Scott.¹⁴

Tratando de incluir las muy diversas maneras en que la gente se organiza, 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 ¹⁵ que son “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” (Gordon & Tirado, 2014: 10).

Es importante definir lo que se entiende por rendimiento de las organizaciones, en este estudio es “el elemento fundamental de los sistemas organizacionales a favor de la sociedad que se manifiesta en 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” (Gordon & Tirado, 2014). Se menciona que el rendimiento apunta a resultados que no siempre son productos de los objetivos buscados (aunque si pueden serlo), sino que a menudo son subproductos no premeditados de la actividad de las asociaciones (Gordon & Tirado, 2014). En esta investigación se entiende que la zona de influencia es la delimitación del área geográfica o contexto donde se desenvuelve cada organización estudiada. Las zonas de influencias pueden comprender territorio de uno, dos o más municipios donde se desenvuelven las organizaciones.

¹⁴El doctor Richard Scott es profesor emérito de sociología en la Stanford University.

¹⁵ Los sistemas organizacionales pueden ser de muy distintos tipos: Las asociaciones voluntarias, las organizaciones no gubernamentales en sus diferentes versiones, las asambleas o cuerpos colegiados, las organizaciones gremiales, los colegios de profesionales, las agrupaciones de colonos, las asociaciones de productores, los sistemas asociativos complejos, las fundaciones, las organizaciones nacionales e internacionales dedicadas al ambiente (Gordon & Tirado, 2014).

Scott desarrolló tres perspectivas teóricas para el análisis de las asociaciones de acción colectiva: 1) como sistemas racionales; 2) naturales y; 3) abiertos. Las organizaciones como sistemas racionales son tipos distintos de estructuras sociales ya que funcionan como elementos o instrumentos con fines especiales orientados hacia la consecución de objetivos específicos (Scott, 2005). Los grupos sociales que persiguen metas específicas y explícitas y desarrollan estructuras y procedimientos formalizados para hacerlo, han tenido éxito más allá de lo esperado (Scott, 2005: 441). Un sello distintivo de estas organizaciones es su tendencia a la formalización que implica la creación de reglas y rutinas generales para guiar las decisiones y acciones.

Las organizaciones como sistemas naturales explican que la transformación de las metas y objetivos específicos radican en las suposiciones funcionalistas respecto a la necesidad que la organización tiene que sobrevivir, la supervivencia organizacional se convierte en un valor compartido de numerosos participantes e interesados ya que a los intereses individuales les funciona la continua existencia de una organización (Scott, 2005). Así las organizaciones no tan solo sirven a intereses existentes, sino que también crean nuevos intereses para poder sobrevivir (Scott, 2005: 442).

Finalmente, las organizaciones como sistemas abiertos son un fenómeno nuevo debido a que todavía se está conociendo la gama y variedad de maneras en que las organizaciones están abiertas a sus ambientes, es decir, el grado en que son permeadas, influidas y constituidas por los contextos en los que viven, se mueven y tienen su existencia (Scott, 2005: 444). Las organizaciones como sistemas abiertos deben cambiar y como las organizaciones son una característica significativa dentro de cualquier ambiente, los factores de cambio deben ser considerados como factores endógenos y no exógenos (Scott, 2005).

A continuación, se abordan los lineamientos metodológicos y la operacionalización de las variables. En este estudio, para comprobar el objetivo de

investigación se utiliza el enfoque cualitativo de investigación.

La metodología cualitativa¹⁶ es de alcance descriptiva¹⁷. Esta investigación es pionera en el estudio de la evaluación del desempeño sociopolítico de experiencias asociacionistas ambientales en el estado de Guerrero. La pregunta que guía todo el proceso investigativo es la siguiente ¿Cuál es el grado de rendimiento político y social de las organizaciones ambientalistas objeto de estudio en el estado de Guerrero? El cuadro 3, muestra la operacionalización de las variables.

¹⁶ Enfoque cualitativo; utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación. Pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos. Con frecuencia, estas actividades sirven, primero, para descubrir cuáles son las preguntas de investigación más importantes; y después, para perfeccionarlas y responderlas. Este enfoque también se conoce como investigación naturalista, fenomenológica, interpretativa o etnográfica, y en el cual se incluye una variedad de concepciones, visiones, técnicas y estudios no cuantitativos.

¹⁷ En la meta del investigador, el propósito es con frecuencia describir fenómenos, situaciones o eventos, esto es, como son y se manifiestan. Se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas para describir lo que se investiga. Los estudios descriptivos son útiles para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación" (Sampieri, Fernández, Baptista, 2010: 102). Obtener información descriptiva cuyo propósito es dar un panorama (una fotografía) del fenómeno al que se hace referencia.

Cuadro 4. Operacionalización de las variables

		POBLACIÓN (N): Asociaciones ambientalistas. CASOS (n): 2 unidades de análisis.			FUENTES DE ANÁLISIS	
Variable dependiente	Variables independientes Relación causal de atribución (X es una atribución o característica de Y)					
Rendimiento	Complejidad		DIMENSION RACIONAL Desempeño práctico (DPF)	DIMENSIÓN NATURAL Desempeño organizativo (DO)	DIMENSIÓN ABIERTA Relación c/ entorno (RE)	<ul style="list-style-type: none"> • Protocolo para la evaluación del desempeño de las asociaciones • Cuestionarios • Base de Datos del rendimiento de organizaciones ambientales del estado de Guerrero
	Alta	Baja	A) Resultados	B) Capacidades	C) Impacto	
	Heterogeneidad	Homogeneidad	Criterios: <ul style="list-style-type: none"> • Efectividad • Eficacia • Eficiencia 	Criterios: <ul style="list-style-type: none"> • Reglas de decisión • Esquemas de participación • Procedimiento y mecanismo de decisión • Cohesión entre miembros • Tipo de dirigencia • Medio de Observación 	Criterios: <ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de capital • Estrategias frente al entorno • Interacción Política • Representación externa • Relevancia social • Legitimidad 	
	Horizontalidad	Verticalidad				
	Autonomía del entorno	Heteronomía del entorno				
	Objetivos cambiantes	Objetivos fijos y estables				
	Recursos propios	Recursos no propios				
Ingreso voluntario	Ingreso constreñido					

Simbología		
*	DPF	Desempeño Práctico o Funcional
**	DO	Desempeño Organizativo
***	RE	Relación con el Entorno
Fuente: elaboración propia (2019)		

Esta metodología comprende diversos niveles de relaciones, comportamientos y respecto a su entorno de las organizaciones, y se basa en una distinción entre asociaciones de alta complejidad (AAC)¹⁸ y de baja complejidad (ABC)¹⁹. El propósito de distinguirlas consiste en evitar el error de evaluar del mismo modo a asociaciones que son básicamente diferentes. Para ajustar los estándares de evaluación al amplio abanico de asociaciones que hay entre el primero y el segundo tipo aquí descritos, hemos recurrido a la idea de

¹⁸ Al hablar de “bajo nivel de complejidad” nos referimos —en términos generales— a asociaciones más bien estables, con objetivos conocidos y razonablemente bien definidos, apreciable grado de cohesión basada en la identidad, así como criterios relativamente estrictos de membresía.

¹⁹ Al hablar de « alto nivel de complejidad » se hace referencia a organizaciones que son resultado de procesos simultáneos de diferenciación, autonomía e *interdependencia* entre subsistemas distintos : el Estado, mercado y la sociedad civil.

complejidad ²⁰ entendida como la combinación de cuatro propiedades: la autonomía política de la asociación, la autonomía individual de sus miembros, la interdependencia y el dinamismo (Cuadro 5).

Cuadro 5. Criterios relativos a la complejidad de las asociaciones.

	<i>Criterios</i>	<i>Baja complejidad (ABC)</i>	<i>Alta complejidad (AAC)</i>
• Dinamismo	Objetivos	Bien definidos y estables	Cambian según las tareas, las circunstancias del entorno o la voluntad de los Asociados
	Requisitos de Membresía	Predeterminados, claros y estables	Abiertos y cambiantes
	Procedencia de los miembros	Sectores y ámbitos sociales Semejantes	Diferentes ámbitos y sectores sociales
	Ingreso y permanencia	Obligatorios (o constreñidos)	Voluntarios (o libres)
• Autonomía de miembros	Autonomía o heteronomía de los miembros	Importancia de la lealtad y el espíritu del cuerpo	Poca importancia de la lealtad y el espíritu del cuerpo
• Interdependencia	Recursos utilizados por la asociación	Propiedad de la asociación	Propiedad de sus miembros
• Autonomía Política	Relación con el entorno	Reglas, misión y objetivos determinados por alguna entidad externa	Reglas, misión y objetivos definidos por la propia asociación

Fuente: Elaboración propia con base en Puga & Luna (2012).

Para la evaluación del rendimiento de las asociaciones se utiliza el protocolo para la evaluación del desempeño de las asociaciones propuesto por la REDA, una herramienta utilizada especialmente para este tipo de trabajos

²⁰ El grado de complejidad de las asociaciones remite a sus propiedades constitutivas tales como el sector de actividad donde operan, el tipo de bienes que generan, la cantidad de recursos que controlan, su estatuto jurídico o el tamaño de su membresía.

de investigación. Como técnica de investigación para el acopio de información se realizan entrevistas estructuradas con base a los instrumentos de análisis que son: 1) el cuestionario de colocación (CC)²¹ se utiliza para saber el grado de complejidad organizativa (Anexo 1); y 2) el cuestionario de desempeño en el que se agrupan todas las preguntas (CD)²² específico para saber el grado de rendimiento sociopolítico de cada asociación estudiada (Anexo 2). Para calcular el rendimiento social y político de las asociaciones ambientalistas se identifican tres categorías: *desempeño práctico o funcional*, *desempeño organizativo* y *relación con el entorno*.

La primera categoría, el *desarrollo práctico o funcional*²³ constituye el conjunto de acciones que la asociación emprende para cambiar el entorno donde opera. Se valora apreciando los resultados específicos que la organización produce (servicios, símbolos, ideas, bienes y otros) y se evalúa por el criterio de *efectividad/eficacia* que integra cuatro indicadores: 1) Resultados, 2) Técnica, 3) Valores e 4) Intercambio. Y la *eficiencia*, evalúa la capacidad de la asociación para producir resultados deseados y resolver problemas específicos haciendo buen uso de los recursos escasos disponibles, entendido como el uso racional de los medios para lograr el fin deseado a un menor costo posible, es hacer más con menos. Esta se desarrolla de la pregunta 3 a la 16 del cuestionario de desempeño que consta de 91 preguntas.

La segunda corresponde al *desempeño organizativo*²⁴ donde se valora la capacidad que tiene la organización para coordinar las acciones de sus miembros,

²¹ Este instrumento consiste en un breve cuestionario de 7 preguntas; sirve para determinar cuál es el grado de complejidad de la asociación y resulta imprescindible para ponderar luego los resultados que arrojará el Cuestionario de desempeño (Puga y Luna, 2012).

²² Este cuestionario es utilizado para el análisis del rendimiento organizacional y engloba las preguntas que corresponde a cada categoría de análisis. Consta de 91 preguntas, cuyos resultados se procesan para efectos de la evaluación de acuerdo con el procedimiento de calificación descrita (Puga y Luna, 2012).

²³ El desempeño práctico de una asociación tiene que ver tanto con la eficacia como con la eficiencia con las cuales la asociación actúa para cumplir con los objetivos y metas que se ha fijado. Aunque es sabido que las organizaciones producen efectos imprevistos (deseables y no deseables) y generan procesos tanto de adaptación como de aprendizaje, se trata de estimar en un ámbito discreto el logro de resultados por parte de las asociaciones evaluadas. En términos muy generales, este eje responde a la pregunta (Puga y Luna, 2012).

²⁴ Este segundo eje se refiere a la aptitud de la asociación para desarrollar una acción colectiva

establecer acuerdos y procesar los conflictos internos, es la capacidad para producir y aumentar su propio capital organizativo. Estima hasta que grado la organización ha sido capaz de construir un elenco de capacidades internas para lograr la cooperación o cohesión de sus miembros con vista al logro de los objetivos propuestos. Se evalúa por 16 criterios reunidos en cinco grupos: *Reglas de decisión y esquemas de participación*: 1) Legitimidad, 2) Transparencia, 3) Salida, 4) Grupos y alianzas, 5) Rendición de cuentas y 6) Esquemas de participación. *Procedimientos y mecanismos de decisión*: 7) Negociación, 8) Deliberación y 9) Voto. *Integración cohesión e identidad*: 10) Confianza, 11) Comunicación y 12) Cohesión e identidad. *Dirigencia*: 13) Representación y 14) Liderazgo. *Medios de observancia*: 15) Medios individuales y 16) Medios colectivos. Esta categoría se desarrolla de la pregunta 17 a la 59 del (cc).

La tercera categoría implica el proceso de *relación con el entorno*²⁵, aquí se valora la dependencia de la asociación respecto al entorno de donde provienen los recursos que emplean y donde impactan sus acciones y actividades, y la relación con la esfera de gobierno y el mercado. Es la importancia y el apoyo que la sociedad y otros grupos afines y no afines otorga a los objetivos y las acciones de la asociación. Se evalúa a través de 8 criterios, tres de los cuales están reunidos en un primer grupo. *Disponibilidad de capital*: -1) Social, 2) Económico y 3) Simbólico-. 4) *Estrategias y desafíos del entorno*. 5) *Interacción política*. 6) *Representación externa*. 7) *Relevancia social*. 8) *Legitimidad*. Esta se desarrolla a partir de la pregunta 60 a la 91 del (cc).

La hipótesis que se busca comprobar es la siguiente: *no existe una categoría determinante que se contraponga a las demás en la explicación de la*

concertada y fortalecer su vida institucional. El funcionamiento organizativo de la asociación está relacionado en buena medida con su legitimidad interna. Permite observar si —al tomar decisiones, emprender acciones y resolver problemas— la asociación preserva, incrementa o destruye las capacidades internas que le facilitan obtener y organizar la cooperación de sus miembros (Puga y Luna, 2012).

²⁵ Este eje se ocupa de la manera como las asociaciones aprovechan las condiciones del entorno y lo benefician con su acción. La evaluación de tal dimensión supone que las asociaciones se encuentran insertas en un medio ambiente social que les abre oportunidades, les impone condiciones y les proporciona *medios de coordinación* particulares (Puga y Luna, 2012).

descripción del rendimiento social y político organizacional. Este supuesto trae como consecuencia metodológica la formulación de una serie de hipótesis particulares derivadas de cada criterio o indicadores generados del Protocolo para la Evaluación del Desempeño Asociativo (Puga & Luna, 2012). Este ejercicio de desplegar una gama de supuestos para cada indicador se justifica porque se trata de unidades de análisis (ROGAZ y CECOP) de baja complejidad (Tabla 1).

Tabla 1. Hipótesis para ABC aplicadas a la ROGAZ y el CECOP.

A. Des. Práctico/funcional	Hipótesis
A.1 Efectividad (o eficacia)	
Resultados	El "Buen desempeño" depende de resultados apreciables a partir de objetivos previamente establecidos o solución de problemas específicos. Un buen desempeño requiere de un plan de acción que contemple objetivos de largo plazo y metas tanto de corto como de mediano plazo.
Técnica	Un buen desempeño deriva del uso de procedimientos técnicamente adecuados para llevar adelante el plan de acción.
Valores	Se brinda un mejor desempeño cuando hay coherencia entre los resultados alcanzados y los valores y principios de la asociación.
Intercambio	Una asociación tiene un mejor desempeño cuando sus acciones generan beneficios (de cualquier tipo) tanto para sus propios asociados como para la asociación. Se brinda un mejor desempeño cuando la asociación distribuye equitativamente cargas de trabajo y costos adicionales entre los asociados.
A.2 Eficiencia	
Eficiencia	Una asociación muestra mejor desempeño cuando logra resultados al menor costo.
B. Des. Organizacional	Hipótesis
B.1. Reglas de decisión	
Legitimidad	En ambos tipos de asociaciones, se observa mejor desempeño cuando hay legitimidad en el proceso de toma de decisiones.
Transparencia	(BC) En una asociación de baja complejidad, donde resulta más fácil determinar si hay o no transparencia, el desempeño será mejor cuando una clara mayoría de miembros esté convencida de que las decisiones y las reglas en que se basan son transparentes. (AC y BC) En las asociaciones de alta y baja complejidad, se rinde un mejor desempeño cuando quienes deciden, prefieren evitar riesgos más que maximizar los beneficios (principio precautorio).
Salida	(BC) Las asociaciones de baja complejidad rinden un mejor desempeño cuando ejercen mayor control sobre la salida. (BC)

Grupos y alianzas	Las asociaciones de baja complejidad rinden mejor desempeño cuando reconocen los derechos de los grupos y corrientes internas.
Rendición de cuentas	En ambos tipos de asociaciones se observa un mejor desempeño cuando se informa de manera periódica a los asociados sobre los asuntos de la asociación. (BC) En las asociaciones poco complejas, se rinde mejor desempeño cuando se dispone de procedimientos de rendición de cuentas bien establecidos.
Esquemas de participación	(BC) Las asociaciones poco complejas rinden mejor desempeño cuando en los procesos de toma de decisiones, a los asociados se les reconocen derechos diferenciados para intervenir en la toma de decisiones, de acuerdo con las divisiones horizontales (por ejemplo, secciones) y verticales (jerarquías) de la asociación.
B.2. Procedimientos y mecanismos de decisión	
Negociación	Las asociaciones poco complejas pueden rendir un mejor desempeño si toma sus decisiones mediante el voto y la negociación.
Deliberación	(BC) En las asociaciones menos complejas, el desempeño resulta mejor cuando la deliberación es acotada y poco frecuente.
Voto	(BC) Las asociaciones poco complejas pueden rendir mejor desempeño si toman sus decisiones por medio del voto y la negociación.
B.3. Integración, cohesión e identidad	
Confianza	La asociación funciona mejor cuando genera y preserva la confianza entre los asociados (general).
Comunicación	La asociación rinde buen desempeño cuando hay un buen sistema de comunicación entre sus asociados. Para lograr un buen desempeño, las asociaciones deben contar con un sistema de traducción para eliminar potenciales confusiones, imprecisiones y malas interpretaciones.
Cohesión e identidad	Para tener un buen desempeño, las asociaciones deben contar con al menos cierto grado de cohesión entre sus miembros. Las asociaciones de ambos tipos muestran mejor desempeño cuando hay un compromiso activo de los asociados con los propósitos, objetivos o causas de la asociación. (BC) En las asociaciones de baja complejidad, el sentimiento de identidad, la solidaridad y la lealtad a la asociación, a su autoridad o su líder, son elementos importantes para fortalecer el compromiso y la cohesión y, por lo tanto, contribuyen a que la asociación tenga un buen desempeño
B.4. Dirigencia	
Representación	(BC) En las asociaciones menos complejas, hay mejor desempeño cuando los representados se sienten satisfechos con el trabajo de sus representantes. (BC) Las asociaciones de baja complejidad se desempeñan mejor cuando las atribuciones y responsabilidades de los representantes dentro de la asociación se hallan claramente definidas.
Liderazgo	(BC) Las asociaciones menos complejas se desempeñan mejor cuando su dirigencia es capaz de <i>prevenir, evitar o superar</i> conflictos y <i>reducir</i> las diferencias. (BC) Las asociaciones menos complejas muestran mejor desempeño cuando su dirigencia es capaz de definir objetivos, diseñar estrategias, coordinar tareas y establecer cursos de acción aceptables para los asociados.

	(BC) Una asociación de baja complejidad funciona mejor cuando el dirigente cuenta con un amplio margen de confianza y lealtad por parte de los asociados.
B.5. Medios de observancia	
Medios individuales de observancia	Hay un mejor desempeño cuando los asociados aceptan las decisiones importantes tomadas en la asociación y cumplen con sus obligaciones para con ella. Se rinde mejor desempeño cuando la asociación proporciona a los asociados beneficios adicionales (prestigio, información, relaciones útiles, movilidad social...) para ellos o para el grupo al que pertenecen.
Medios colectivos de observancia	Hay mejor desempeño cuando las asociaciones cuentan con un mecanismo efectivo de recompensas y sanciones para hacer cumplir sus decisiones. (BC) Las asociaciones de baja complejidad funcionan mejor cuando cuentan con un sistema de recompensas y sanciones basado en normas o reglas altamente institucionalizadas o interiorizadas.
C. Rel. Entorno	Hipótesis
C.1. Disponibilidad de capital	
Capital social	La asociación tendrá un mejor desempeño si en el entorno encuentra <i>confianza</i> , actúa con <i>reciprocidad</i> y cultiva una <i>red</i> de relaciones. La asociación tendrá mejor desempeño si mantiene un flujo comunicativo tanto con individuos como con asociaciones distintas de ella que le permitan sumar esfuerzos para sus propios fines y enriquecer su experiencia. (BC) Las asociaciones de baja complejidad rendirán un mejor desempeño si establecen alianzas duraderas con otros individuos y asociaciones que comparten tanto sus valores como sus posiciones.
Capital económico	La asociación rendirá un mejor desempeño si cuenta con recursos económicos o con los medios para obtenerlos del entorno.
Capital simbólico	Las asociaciones rinden un mejor desempeño cuando individuos o grupos externos a la asociación ganan prestigio al relacionarse con ella.
C.2. Estrategias frente a desafíos del entorno	La asociación tendrá un mejor desempeño si es capaz de prever o adaptarse a los cambios que se presenten en las condiciones del entorno. (BC) Las asociaciones de baja complejidad se ajustan con cautela a los cambios del entorno para no poner en riesgo la seguridad y la lealtad de sus miembros.
C.3. Interacción política	La asociación tendrá un mejor desempeño si —por la importancia de su trabajo— debe ser tomada en cuenta por los actores de su entorno. Las asociaciones rinden un mejor desempeño cuando tienen la capacidad de colocar asuntos de su interés en la agenda pública.
C.4. Representación	(BC) Las asociaciones rendirán mejor desempeño si sus representantes ante otras instancias se apegan al mandato de la asociación.
C.5. Relevancia social	Un buen desempeño produce (acarrea, trae consigo) <i>resultados que los actores del entorno específico consideran socialmente importantes</i> (normativa). Las asociaciones rinden mejor desempeño cuando promueven valores que son importantes para la sociedad: libertad, equidad, diversidad y tolerancia.
C.6. Legitimidad	Las asociaciones rinden mejor desempeño cuando ellas mismas, sus acciones y resultados son aceptados (apreciados, valorados positivamente) por la sociedad. Las asociaciones logran mejor desempeño cuando rinden cuentas y manejan sus recursos de manera transparente. Las asociaciones rinden mejor desempeño cuando informan o explican de manera periódica sus acciones ante la sociedad.

Fuente: Elaboración propia con base a Puga & Luna (2012).

El proceso de análisis de esta información se hace con apoyo de la “plantilla²⁶ de captura y calificaciones” que consiste en lo siguiente. Las calificaciones que se proporcionarán de manera “automática” serán: *a)* la calificación general del desempeño de la asociación; *b)* las calificaciones correspondientes a cada uno de los tres ejes de desempeño: el práctico o funcional, el organizativo, y el que atañe a la relación con el entorno; *c)* las calificaciones parciales obtenidas según los diferentes criterios que se presentan desglosados en el apartado “Ejes de desempeño asociativo”. Al final, se podrá saber cuán bueno o malo es el desempeño general de la asociación; en cuáles aspectos la asociación tiene fortalezas, así como en cuáles se encuentra débil y deberá poner atención para reforzarlos (Puga y Luna, 2012).

Una vez que las respuestas son vaciadas en la plantilla excel, se obtienen los resultados por eje, criterio y subcriterio. Los resultados referidos constituyen las calificaciones del desempeño asociativo y deben interpretarse en una escala de 0 a 10, donde 0 es pésimo y 10, excelente. Las asociaciones cuyo nivel de desempeño se encuentre entre 0-3 desplegarán un desempeño malo o pésimo, si su nivel es entre 4-7 desplegarán un desempeño normal o regular y si su nivel es entre 8 y 10 su desempeño será bueno o excelente (Puga y Luna, 2012).

²⁶ El archivo de Excel “Plantilla de captura y calificaciones” se utiliza para capturar las respuestas dadas a las entrevistas de cada cuestionario; cc 8/p y cd 91/p, así como para calcular automáticamente las calificaciones asignadas a la asociación evaluada.

3. Rendimiento sociopolítico del asociativismo ambiental en Guerrero.

3.1. El caso de la Red de Organizaciones y Grupos Ambientalistas de Zihuatanejo.

El cuadro 6, muestra los resultados del grado de complejidad, las calificaciones individuales por eje o categoría del desempeño y finalmente arroja los resultados generales del tipo de rendimiento que obtuvo la organización ambientalista de zihuatanejo.

Cuadro 6. Rendimiento sociopolítico de la ROGAZ.

Nombre de la asociación	ROGAZ	
Complejidad de la asociación (escala 0-10)	0.428571429	Calificación
Categorías	Preguntas	
Calificación global	3—91	6.19
Eje A: Desempeño práctico o funcional	3—16	6.78
<i>Criterio A.1. Efectividad</i>	3, 4, 5, 6, 7, 8, 13, 14, 15, 16	7.5
Sub A.1.1 resultados	3, 5	10
Sub A.1.2 técnica	6	3.33
Sub A.1.3 valores	4	10
Sub A.1.4 intercambio	7, 8, 13, 14, 15, 16	8.05
<i>Criterio A.2. Eficiencia</i>	9, 10, 11, 12	5
Sub A.2.1 Eficiencia	9, 10, 11, 12	5
Eje B: Desempeño organizativo	17—60	6.75
<i>Criterio B.1. Reglas de decisión</i>	17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 48, 82	6.07
Sub B.1.1 legitimidad	19	10
Sub B.1.2 transparencia	17, 18, 24, 82	1.25
Sub B.1.3 salida	25	0
Sub B.1.4 grupos y alianzas	20	#¡DIV/0!
Sub B.1.5 rendición de cuentas	21, 22, 23	5
Sub B.1.6 esquemas de participación	26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 48	10
<i>Criterio B.2. Procedimientos y mecanismos</i>	29, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 48	7.22
Sub B.2.1 negociación	33, 34, 35, 36, 39, 48	6.66

Sub B.2.2 deliberación	29, 36, 37, 38, 39	9
Sub B.2.3 voto	33	10
<i>Criterio B.3. Integración</i>	26, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48	8.33
Sub B.3.1 confianza	40	10
Sub B.3.2 comunicación	41, 42, 47	4.44
Sub B.3.3 cohesión e identidad	26, 43, 44, 45, 46, 48	10
<i>Criterio B.4. Dirigencia</i>	50, 51, 52, 53, 54, 55, 56	4.76
Sub B.4.1 representación	50, 51	5
Sub B.4.2 liderazgo	52, 53, 54, 55, 56	4.66
<i>Criterio B.5. Medios de observancia</i>	13, 14, 15, 16, 26, 57, 58, 59, 60	9.07
Sub B.5.1 individuales	13, 14, 15, 16, 26, 57	8.61
Sub B.5.2 colectivos	58, 59, 60	10
Eje C: Relación con el entorno	61—91	5.17
<i>Criterio C.1 Disponibilidad de capital</i>	61, 62, 63, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 76, 79, 80, 91	4.90
Sub C.1.1 social	61, 62, 63, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 79, 80	4.52
Sub C.1.2 económico	74, 76	6.66
Sub C.1.3 simbólico	91	3.33
<i>Criterio C.2. Estrategias frente al desafío...</i>	77, 82	5
<i>Criterio C.3. Integración Política</i>	78, 81	3.33
<i>Criterio C.4. Representación</i>	83	10
<i>Criterio C.5. Relevancia social</i>	84, 85	10
<i>Criterio C.6. Legitimidad</i>	86, 87, 88, 89, 90, 91	4.66

Fuente: Elaboración propia con base a entrevistas estructuradas Puga & Luna (2012).

Como siguiente paso, se describe el tipo de complejidad de la organización y sus características, así como su *desempeño práctico o funcional* -con base en los criterios de efectividad en el logro de los objetivos-metas, y la eficiencia racional en el manejo de los recursos financieros para obtener mayores resultados a un menor costo-, *su desempeño organizativo* que coordina las acciones de sus miembros, donde se establecen acuerdos y procesan los conflictos internos, es conformado por 16 criterios conjuntados en 5 grupos afines –reglas de decisión y esquemas de participación, procedimientos y mecanismos de decisión, integración, dirigencia y medios de observancia- y finalmente su *relación con el entorno*, ésta última

variable independiente está integrada por 6 criterios o indicadores. Todos estos criterios se explican posteriormente.

3.1.1. La complejidad en la ROGAZ.

Aunque nuestro objetivo principal no es la cuestión vinculante con la complejidad, esta debe tomarse en cuenta para no calificar con los mismos supuestos a las asociaciones. No menos importante es precisar que la complejidad de la organización social no impacta en los desempeños y rendimiento de la misma, en dado caso ese sería un supuesto, el mejor rendimiento se puede dar en organizaciones de alta y de igual manera en las de baja complejidad, así como los malos rendimientos puedan darse en los dos tipos de asociaciones. en una escala del 1 al 10, si la calificación se encuentra por debajo de 5 la complejidad es baja, si está por encima de 5 es de alta complejidad.

La lectura de los resultados dictaminan que la Red de Organizaciones y Grupos Ambientalistas de Zihuatanejo (ROGAZ) es *una asociación de baja complejidad* ABC, muestra un resultado de 0.4. Su calificación no aprueba un alto grado de complejidad por lo que es pertinente aclarar que solo se hace la evaluación tomando en consideración supuestos que solo se aplican a organizaciones de baja complejidad, sería un error calificar el desempeño de un organizació de baja complejidad con elementos de una de alta complejidad, los dos tipos de organización se adaptan de manera distinta al entorno dada su naturaleza compleja.

Autonomía política: se observa que aunque la organización pueda cambiar sus objetivos fácilmente, se verifica que la asociación ha logrado establecer por si misma, sus reglas, objetivos específicos y metas, y ha establecido quien puede y no puede participar como miembro, es decir, cuenta con autonomía política.

Autonomía individual de sus miembros: regularmente, los miembros de la organización pueden expresar sus opiniones pero se pliegan fácilmente a lo que la organización decida. Se entiende que sus miembros no cuentan con autonomía individual.

Interdependencia: existe cierta interdependencia, la mayor parte de los recursos que la asociación utiliza no son de su propiedad, sino de sus asociados, la asociación funciona con recursos que sus asociados le proporcionan. Los miembros necesitan a la asociación y la asociación a sus miembros.

Dinamismo: no cuenta con mucho *dinamismo*, independientemente que los miembros pertenecen a la organización por propia voluntad, no existen criterios que definan explícitamente quien puede o no pertenecer a ella, y la mayoría de los asociados procede de sectores o ámbitos sociales semejantes, la asociación es homogénea, por lo tanto no es muy dinámica.

La organización de Zihuatanejo no es de alta complejidad en razón de que sus asociados no cuentan con autonomía individual y no muestra dinamismo, aunado a ello, no han cambiado sus objetivos desde su acto fundacional. Todos estos elementos son obtenidos de los resultados ya mencionados de la calificación de complejidad de la ROGAZ. Como ya se mencionó, la ROGAZ es una asociación de baja complejidad, por lo tanto debemos evaluarla con elementos y supuestos (pág. 52) que se adecuen a su naturaleza compleja. En los siguientes criterios, los supuestos empleados son para asociaciones de baja complejidad.

3.1.2 Dimensión racional: práctica y función – resultados

La organización tiene que desplegar acciones para modificar el entorno donde opera, de manera que se apresian los resultados específicos que la organización produce –bienes, pesca riverseña- en otras palabras, a través de objetivos y metas la asociación es medida como entidad productora. A continuación, se realiza la descripción de los resultados a través de dos criterios de efectividad o eficiencia

por –resultados; pregunta 3 y 4, técnica; pregunta 6, valores; P. 4, intercambio; P. 7,8,13, 14, 15, 16- en el logro de las metas y objetivos, y la eficiencia por – eficiencia; P. 9, 10, 11, 12- con que la organización manejó sus recursos, y cuáles fueron sus resultados, se describe el desempeño práctico o funcional.

A). Eficiencia o eficacia.

Por resultados: en este punto, la Red de Organizaciones y Grupos Ambientalistas de Zihuatanejo, obtuvo un buen –excelente- desempeño con una calificación de 10. Significa que la asociación tiene un plan de acción que contempla objetivos y metas en un corto y mediano plazo, además que ha tenido buenos resultados en el logro consecutivo de sus objetivos y metas –detener el proyecto de mega desarrollo urbanístico “Puerto Mio”-. Se comprueba la hipótesis de que un buen desempeño requiere de un buen plan de acción que contemple objetivos y metas de corto como mediano plazo y de lograr resultados apreciables a partir de dichos objetivos.

Por técnica: en este criterio la asociación alcanzó un mal desempeño con calificación de 3.3. Significa que los resultados alcanzados por la organización no son técnicamente tan adecuados, o sea, que las acciones realizadas para llevar a cabo el plan de acción, profesionalmente, no son buenas. El supuesto, el buen desempeño derivaría del uso de procedimientos técnicamente adecuados para llevar a cabo el plan de acción, no se cumple.

Por valores: en este punto, la ROGAZ obtuvo un excelente o buen desempeño con calificación de 10. Significa que los resultados alcanzados coinciden o son coherentes con los principios y valores de la asociación. En este caso, el supuesto el buen desempeño será en la medida que existe coherencia entre los resultados alcanzados y los valores de la organización, se cumple en gran medida.

Por intercambio: en el último criterio de esta categoría, la asociación resultó con un buen desempeño con calificación de 8. Se entiende que la asociación brinda ciertos beneficios –de cualquier tipo- para sus asociados y para ella, y la distribución de las tareas es justa entre los asociados. Se cumple el supuesto, la organización tendría un mejor desempeño cuando generara beneficios a sus miembros y para ella, y repartiera de manera equitativa las cargas laborales entre sus asociados.

En este criterio de efectividad, compuesto por –resultados, técnica, valores e intercambio- la asociación obtuvo un desempeño normal o regular con una calificación de 7.5. Significa que la organización normalmente tiene la capacidad de producir resultados contemplados, es el logro real de la misión propuesta por la organización. Se considera que la efectividad o eficacia normalmente es adecuada.

B). Eficiencia por manejo de recursos.

Por eficiencia: en el criterio de *eficiencia* en el manejo de los recursos –tiempo, dinero, instalaciones, capital humano- para el logro de objetivos y metas, la ROGAZ obtuvo un desempeño medio o normal –regular- con una calificación de 5. Se entiende que el manejo racional de los recursos de la asociación para lograr resultados en sus metas y objetivos no ha sido ni bueno ni malo, los recursos se han manejado de manera normal. En este caso, en cierta medida se cumple el supuesto de que la asociación mostraría un mejor desempeño cuando lograra resultados al menor costo.

Conclusiones y recomendaciones.

En suma, la calificación general de la categoría *desempeño práctico o funcional* alcanzó una calificación de 6.7. Se concluye que, el desempeño por resultados en el logro de objetivos y metas, y el manejo racional de los recursos para obtener

mejores resultados a un menor costo, es normal o de nivel medio –regular-, es decir, no está manejando mal los recursos, pero tampoco lo está haciendo de la mejor manera.

Con estos resultados del desempeño práctico o funcional, se recomienda y aconseja que, por una parte, se debe mejorar la técnica o profesionalizar más las técnicas que mejoren las acciones para llevar a cabo el plan de acción y, por otra, manejar los recursos con mayor racionalidad para mejorar la eficiencia de su manejo y lograr mejores resultados para la organización y sus asociados. El cuadro 7 muestra las calificaciones de la categoría analítica del desempeño práctico-funcional por criterios y general.

Cuadro 7. Desempeño práctico o funcional.

Categoría	Preguntas	Calif
Eje A: Desempeño práctico o funcional	3—16	6.78
<i>Criterio A.1. Efectividad</i>	3, 4, 5, 6, 7, 8, 13, 14, 15, 16	7.5
Sub A.1.1 resultados	3, 5	10
Sub A.1.2 técnica	6	3.33
Sub A.1.3 valores	4	10
Sub A.1.4 intercambio	7, 8, 13, 14, 15, 16	8.05
<i>Criterio A.2. Eficiencia</i>	9, 10, 11, 12	5
Sub A.2.1 eficiencia	9, 10, 11, 12	5

Fuente: Elaboración propia con base a Puga & Luna (2012).

3.1.3 Dimensión natural: organización interna – capacidades

En esta categoría del desempeño la cuestión es observar la capacidad que tiene la organización para coordinar las acciones de sus miembros, establecer acuerdos y procesar sus conflictos internos. Se observa la capacidad de la organización para reproducir y aumentar su capital organizativo, se estima hasta que grado la

organización ha sido capaz de construir un elenco de capacidades internas para generar la cooperación de sus miembros con mira al logro de objetivos propuestos. Esta categoría del desempeño asociativo está integrada por 16 criterios reunidos en 6 grupos afines. Se realiza una descripción de los resultados a través de los criterios agrupados de:

Reglas de decisión y esquemas de participación –criterios: legitimidad, p. 19; transparencia, p. 17, 24 y 82; salida, p. 25; grupos y alianzas, p. 20, 22 y 23; rendición de cuentas, p. 21; y esquemas de participación, p. 32- para observar si hubo transparencia en el proceso de toma de decisiones, si hay o no hay restricciones para abandonar la organización, si rinde cuenta a sus asociados y sus variedades para rendir tales cuentas y si la participación es amplia en distintas tareas de parte de los asociados.

Procesos y mecanismos de decisión que cuenta con los –criterios: negociación, p. 36 y 39; deliberación, p. 36, 37 y 39; y el voto, p. 36-, se valoran los mecanismos, procesos y formas de tomar decisiones.

Integración, Cohesión e Identidad que es conformado con –criterios: confianza, p. 40; comunicación, p. 41, 42, 44 y 47; y cohesión e identidad, p. 45, 26, 43 y 46- se verificará si en la asociación se genera confianza entre sus asociados que facilite y favorezca la participación, el compromiso con causas, metas y objetivos, así como si existe un sistema de comunicación y sistema de traducción entre sus asociados que favorezca la cohesión.

Dirigencia que es conformada por –criterios: representación, p. 51; y liderazgo, p. 56, 52, 53, 54 y 55- con esto se busca observar la homogeneidad de los criterios de representación así como las atribuciones y responsabilidades del representante, si sus liderazgos son capaces de definir objetivos, establecer cursos de acción, su capacidad para solucionar conflictos y si cuentan o no con la lealtad de sus asociados. Y

Los *medios de observancia* que se define por -criterios: medios individuales, p. 26, 57, 13, 14, 15, 16 y 58; y medios colectivos de observancia, p. 59-, busca comprobar si los asociados aceptan las decisiones importantes tomadas en la organización y si cumplen con sus obligaciones, si existe un mecanismo de recompensas y sanciones para hacer cumplir las reglas y decisiones. A continuación, se describe el desempeño organizacional.

A). Reglas y esquemas de participación.

Por legitimidad: En este criterio de este grupo, la Red de Organizaciones y Grupos Ambientalistas de Zihuatanejo obtuvo un buen desempeño –excelente- con una calificación de 10. Significa que los asociados consideran que las principales decisiones han sido adecuadas, hay transparencia en el proceso de toma de decisiones. El supuesto, que la organización tendría un mejor desempeño cuando exista la legitimidad en el proceso de toma de las principales decisiones, se comprueba.

Por transparencia: en este criterio, la ROGAZ alcanzó un mal o pésimo desempeño con una calificación de 1.2. Demuestra que no existe transparencia en la toma de decisiones y tampoco en los mecanismos de resolución de problemas importantes, además que para establecer caminos de acción los asociados prefieren no actuar de manera cautelosa y evitar riesgos. El supuesto, que la asociación de baja complejidad obtendría mejor desempeño si la mayoría de asociados estuviera convencida de que las decisiones y reglas en que se basan son transparentes y si quienes deciden, prefieren evitar riesgos –principio precautorio- más que maximizar los beneficios, no se cumple en este caso.

Para evitar confusiones y contradicciones, es importante no confundir la legitimidad con transparencia, los asociados pueden estar de acuerdo con las principales decisiones y reglas de la organización pero puede que no las consideren transparentes, además puede que tengan la percepción de que sus

representantes no evitan riesgos, sino que los asumen para maximizar beneficios, pero al final están de acuerdo.

Por salida: en este indicador, la asociación de pescadores artesanales o rivereños, obtuvo una calificación de 0, su desempeño en este rubro es malo o pésimo. Se considera que si un miembro de la organización decide irse se va sin mayor problema, lo cual sería beneficioso para organizaciones de alta complejidad más no así para la ROGAZ que es de baja complejidad. El supuesto, que la asociación tendría un mejor desempeño si ejerciera mayor control sobre la salida de sus asociados, no se cumple cabalmente. En la asociación ambientalista sus miembros se pueden ir sin problema alguno.

Por grupos y alianzas: en este cuarto criterio, la asociación no alcanzó una calificación o no fue evaluada en este aspecto, puesto que la pregunta no corresponde al supuesto de que se alcanzaría un mejor desempeño si se reconocen los derechos de los grupos o corrientes internas. Aunque se puede confirmar que la mayoría de los entrevistados reconocieron que en la asociación las alianzas internas son duraderas. Esto significa que la asociación hubiese alcanzado un desempeño regular o normal, y el supuesto se cumpliría en media medida.

Por rendición de cuentas: respecto a este criterio la asociación calificó con un puntaje de 5, alcanzando un desempeño normal o regular. Esto demuestra que la ROGAZ mantiene informados de manera periódica a sus asociados, de lo que ha hecho y sobre sus estados financieros, así como también cuenta con procedimientos bien definidos para la rendición de cuentas a sus miembros. Se cumple el supuesto, la asociación poco compleja rendiría mejor desempeño si dispone de procedimientos bien definidos o establecidos de rendición de cuentas a sus asociados.

Por esquemas de participación: en este indicador, la asociación alcanzó un buen o excelente desempeño con calificación de 10. Se observa que la ROGAZ al ser de baja complejidad, en sus procesos de toma de decisiones, a los asociados se les reconocen derechos diferenciados para intervenir en la toma de decisiones de acuerdo con una división horizontal -cooperativas- y verticales – jerarquías-. Existe división de atribuciones en la toma de decisiones. Se cumple el supuesto, que la asociación alcanzaría mejor desempeño si reconoce derechos diferenciados a sus miembros para intervenir en la toma de decisiones, de acuerdo con divisiones horizontales y verticales, así como también si cuentan con jerarquías definidas y estables.

Con la suma y resta de las calificaciones positivas y negativas de los criterios o indicadores arriba descritos, en el criterio de *reglas y esquemas de participación* la asociación de Zihuatanejo presenta un desempeño normal o regular, con una calificación de 6. Se considera que hay puntos que la organización debe fortalecer si desea mejorar su desempeño organizativo, este punto se retoma posteriormente.

B). Procedimientos y mecanismos de decisión.

Por negociación: en este criterio la organización de grupos ambientalistas de Zihuatanejo alcanzó un desempeño normal o regular con calificación de 6.6. Esto significa que la asociación normalmente toma sus decisiones mediante el voto y la negociación -en ocasiones acude al voto, en la mayoría de las ocasiones no- lo cual es benéfico para su desempeño normal por su nivel de complejidad, sin embargo no sería así si se optara por la deliberación. El supuesto, la asociación poco compleja tendría un mejor desempeño si toma sus decisiones mediante el voto y la negociación, regularmente se cumple.

Por deliberación: como era de esperarse después de la negociación, se esperaba que la deliberación fuera casi nula y así fue, la ROGAZ alcanzó un buen

o excelente desempeño en este punto con calificación de 9. Significa que la organización casi nunca utiliza la deliberación para tomar sus decisiones, probablemente en algún momento se ha utilizado pero no es un mecanismo para tomar las decisiones. El supuesto, la asociación tendría un mejor desempeño cuando en su interior la deliberación fuera acotada y poco frecuente, su cumple en gran medida.

Por voto: el voto resulta ser el mecanismo recurrente a menudo para tomar las principales decisiones de la ROGAZ, en este punto obtuvo un buen o excelente desempeño con calificación de 10. Se demuestra que la asociación toma sus principales decisiones mediante el voto y la negociación ya que hay negociaciones que no requieren que se vote por ellas y son aceptadas de modo tácito. El supuesto, la organización menos compleja tendría un mejor desempeño si toma sus decisiones por medio del voto y la negociación, se cumple cabalmente.

Con el cálculo de todos los criterios, en *Procedimientos y mecanismos de decisión* resultó con un buen desempeño con 7.2 de calificación. La asociación tiene fortalecido esta categoría del rendimiento, permite sujetar las decisiones a las mayorías y los conflictos surgidos por intereses incompatibles son regateados mediante la negociación, el intercambio racional de argumentos que permiten dar soluciones deliberables y razonables a los conflictos, no es aplicado o usado con frecuencia.

C). Integración cohesión e identidad.

Por confianza: respecto a este indicador del criterio de *integración, cohesión e identidad*, la asociación ambientalista registró un excelente desempeño con calificación de 10. Esto comprueba que entre los asociados de la organización la confianza se ha preservado o no ha cambiado y ha aumentado o generado niveles de confianza. El supuesto, la asociación funciona mejor cuando preserva y genera

confianza entre sus miembros, su cumple a cabalidad. Las asociaciones de alta complejidad necesitan construir tres tipos de confianza: normativa²⁷, técnica²⁸ y estratégica²⁹, pero para nuestro caso no es necesaria dicha construcción.

Por comunicación: en este indicador, la organización de cooperativas y pescadores ribereños presenta un desempeño normal o regular, con calificación de 4.4, baja si se quiere, pero dentro de los estándares del desempeño normal. Esto demuestra, que la asociación no ha logrado consolidar un buen sistema de comunicación entre sus miembros, así como tampoco cuentan con un buen sistema de traducción que eliminen posibles confusiones y malas interpretaciones, sus sistemas son regulares. En este caso los supuestos, la asociación rendiría un mejor desempeño cuando existiera un buen sistema de comunicación entre sus miembros, y un sistema traducción para eliminar potenciales confusiones y malas interpretaciones, se cumple regularmente.

Por cohesión e identidad: respecto a la cohesión e identidad, la ROGAZ obtuvo un excelente o buen desempeño, con calificación de 10. Se demuestra que en la asociación existe buena cohesión entre sus miembros, se preserva y aumenta, lo cual favorece la participación y genera el compromiso activo de los miembros con los propósitos, objetivos o causas. Se cumple cabalmente el supuesto, la asociación tendería al mejor desempeño si cuenta con cierto grado de cohesión entre sus miembros y si existe un compromiso activo de los asociados con los propósitos, objetivos y metas, también si se genera un sentimiento de identidad, solidaridad y lealtad a la asociación, a su autoridad y su líder, elementos importantes para fortalecer el compromiso y la cohesión.

Todos estos indicadores, juntos dictaminan que el criterio de *Integración, cohesión he identidad* obtuvo un buen desempeño con 8.3 de calificación. En gran medida la asociación genera confianza y cohesión, tienen identidad, sin embargo

²⁷ Sustentada en valores.

²⁸ Sustentada en capacidades profesionales o conocimientos especializados de sus asociados.

²⁹ Basada en la necesidad de cada asociado respecto a otro como de la propia asociación respecto a sus asociados y viceversa.

podrían mejorar sus sistemas de comunicación y traducción que eviten problemas de confusiones y malas interpretaciones.

D). Dirigencia.

Por representación: en este punto del grupo de dirigencia, la asociación ambientalista presenta un desempeño normal con calificación de 5. Esto demuestra que regularmente, en la ROGAZ los representados se sienten satisfechos con el trabajo de sus representantes, además que esos representantes reciben atribuciones y responsabilidades precisas y definidas. Lo supuesto, en las asociaciones menos complejas, hay mejor desempeño cuando los representados se sienten satisfechos con el trabajo de sus representantes y, cuando las atribuciones y responsabilidades de los representantes dentro de la asociación se hallen claramente definidas, normalmente se cumplen.

Por liderazgo: en este indicador la asociación de Zihuatanejo alcanzó un desempeño regular o normal, tendiéndemente bajo, con calificación de 4.6. Significa que en la organización los dirigentes son capaces de prevenir conflictos, evitarlos o superarlos, también de reducir las diferencias entre los asociados, de igual forma tienen capacidad de dirección y gozan de autoridad para definir objetivos, diseñar estrategias y establecer cursos de acción aceptables para los miembros, que a su vez, otorgan confianza y lealtad a la dirigencia. Normalmente se cumplen las hipótesis, las asociaciones menos complejas se desempeñan mejor cuando su dirigencia es capaz de prevenir, evitar o superar conflictos y reducir las diferencias; cuando su dirigencia es capaz de definir objetivos, diseñar estrategias, coordinar tareas y establecer cursos de acción aceptables para los asociados; y cuando el dirigente cuenta con un amplio margen de confianza y lealtad por parte de los asociados.

Juntas, estas prácticas de representación y liderazgo, conciben un desempeño regular o normal para la ROGAZ con una calificación de 4.7 respecto

al criterio de *dirigencia*. Este punto de la *dirigencia* es uno de los más importantes en el funcionamiento de una asociación, por eso la importancia de fortalecerlo debe ser una prioridad.

E). *Medios de observancia*.

Por medios individuales de observación: respecto a este indicador del grupo *medios de observancia*, la asociación obtuvo un buen desempeño con calificación de 8.6. Se demuestra que en la ROGAZ la mayoría de los asociados aceptan y acatan las decisiones importantes de la asociación y que los asociados cumplen con las obligaciones establecidas, además que perciben que la asociación les reporta beneficios personales, (hay legitimidad interna). Los supuestos, habría mejor desempeño si los asociados aceptan las decisiones importantes tomadas en la asociación y cumplen con sus obligaciones para con ella. Y cuando la asociación proporcionara a los asociados beneficios adicionales - prestigio, información, relaciones útiles, movilidad social- para ellos, se cumple en gran medida.

Por medios colectivos de observancia: en este dieciseisavo indicador, la Red de Ambientalistas de Zihuatanejo presenta un excelente o buen desempeño, su calificación es de 10. Esto demuestra que en la asociación, el sistema de recompensas y sanciones simbólicas o materiales se aplica de buena manera. Y por su naturaleza compleja, cuenta con principios, normas o reglas institucionalizadas, además que los asociados comparten ampliamente los principios, valores y reglas de la asociación. Las hipótesis, habría mejor desempeño cuando la asociación poco compleja, cuente con un mecanismo efectivo de recompensas y sanciones para hacer cumplir sus decisiones. Y cuenta con un sistema de recompensas y sanciones basado en normas o reglas altamente institucionalizadas o interiorizadas, se corrobora a cabalidad.

Finalmente, en el criterio de *medios de observancia* la organización obtuvo un buen desempeño con calificación de 9. Existe legitimidad interna como forma

estructurada de relaciones de asociados entre si y con sus representantes, también como mecanismo que enlaza a la organización y le genera un compromiso mutuo y común derivado de la aceptación de las decisiones tomadas en grupo como de las normas que derivan de ella, en un doble compromiso normativo y prescriptivo.

Conclusiones y recomendaciones.

En la categoría del desempeño organizativo la Red de Organizaciones y Grupos Ambientalistas de Zihuatanejo obtuvo un desempeño normal o regular generando una calificación de 6.5. Se concluye que el desempeño organizativo, para coordinar las acciones de sus miembros, establecer acuerdos y procesar los conflictos internos, para reproducir y aumentar su propio capital organizativo, a través de *reglas de decisión* por –legitimidad, transparencia, salida, grupos y alianzas, rendición de cuentas, esquemas de participación-; de *procedimientos y mecanismos de decisión* por –negociación, deliberación, voto- donde se valoran los procesos para la toma de decisiones; de la *integración* por –confianza, comunicación, cohesión e identidad- de la *dirigencia* que es la interacción entre representante y representados, por –representación, liderazgo- y; de *medios de observancia* por –medios individuales de observancia, medios colectivos de observancia- mecanismo generador de compromiso mutuo que deriva en la legitimidad interna y la aceptación de las decisiones tomadas en la asociación y las reglas de que emanan de ella, es normal o regular (se encuentra en un grado medio o regular). Sin embargo, existe la necesidad de mejorar algunos de ellos con el fin de obtener generalmente un mejor desempeño organizativo.

Con este resultado del desempeño organizativo, se recomienda y aconseja que es importante fortalecer y mejorar los puntos malos en la ROGAZ. En primer lugar, dentro del grupo; *reglas de decisión y esquemas de participación*, se debe mejorar la transparencia en la toma de decisiones y en los mecanismos

de resolución de problemas importantes, también para establecer caminos de acción los asociados deben actuar de manera cautelosa y evitar riesgos, y no tratar de maximizar los beneficios. La percepción de los asociados es que no hay transparencia en la toma de decisiones. En segundo lugar, también dentro del grupo *reglas de decisión*, para su buen desempeño la salida debe de ser controlada de manera que quienes salgan de ella paguen un costo por esa acción, pues si alguien quiere salir de la organización se va sin mayor problema. Respecto al grupo de *procedimientos y mecanismos de decisión*, si se desea o pretende un excelente desempeño hay que aumentar la fortaleza de tales indicadores.

El mismo consejo se ofrece respecto al indicador de *integración cohesión e identidad*, se reconoce que es un punto fuerte de la organización pues genera confianza y cohesión, posee identidad. Sin embargo, podría mejorar sus sistemas de comunicación y traducción para aumentar su fortaleza en tal indicador.

Debido a que el factor de *dirigencia* es muy importante para el buen desempeño organizativo, en este grupo se aconseja fortalecerlo para aumentar la capacidad de liderazgo y representación. Finalmente, en *medios de observancia*, la asociación no debe de confiarse porque la asociación puede pasar de ser poco compleja a muy compleja, por lo cual, los retos cambiarían y debe adaptarse a los nuevos cambios del entorno. A continuación se muestra el cuadro 8, donde se observan las calificaciones y resultados del desempeño organizativo, por grupos y por criterios.

Cuadro 8. Desempeño organizativo.

Categoría	Preguntas	Calf
Eje B: Desempeño organizativo	17—60	6.75
<i>Criterio B.1. Reglas de decisión</i>	17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 48, 82	6.07
Sub B.1.1 legitimidad	19	10
Sub B.1.2 transparencia	17, 18, 24, 82	1.25
Sub B.1.3 salida	25	0

Sub B.1.4 grupos y alianzas	20	0
Sub B.1.5 rendición de cuentas	21, 22, 23	5
Sub B.1.6 esquemas de participación	26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 48	10
<i>Criterio B.2. Procedimientos y Mecanismos</i>	29, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 48	7.22
Sub B.2.1 negociación	33, 34, 35, 36, 39, 48	6.66
Sub B.2.2 deliberación	29, 36, 37, 38, 39	9
Sub B.2.3 voto	33	10
<i>Criterio B.3. Integración</i>	26, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48	8.33
Sub B.3.1 confianza	40	10
Sub B.3.2 comunicación	41, 42, 47	4.44
Sub B.3.3 cohesión e identidad	26, 43, 44, 45, 46, 48	10
<i>Criterio B.4. Dirigencia</i>	50, 51, 52, 53, 54, 55, 56	4.76
Sub B.4.1 representación	50, 51	5
Sub B.4.2 liderazgo	52, 53, 54, 55, 56	4.66
<i>Criterio B.5. Medios de obsevanca</i>	13, 14, 15, 16, 26, 57, 58, 59, 60	9.07
Sub B.5.1 individuales	13, 14, 15, 16, 26, 57	8.61
Sub B.5.2 colectivos	58, 59, 60	10

Fuente: Elaboración propia con base Puga & Luna (2012).

3.1.4 Dimensión abierta: relación con el entorno – impacto

Las asociaciones se encuentran insertas en medios sistémicos específicos: Estado, mercado y sociedad. Ello les abre oportunidades, les impone condicionamientos y les proporcionan medios de coordinación particulares (dinero, normas y relaciones).

El entorno influye en el diseño organizativo en función de; 1) las características del medio sistémico donde se encuentran insertas y las del medio en el que intentan influir; 2) La disponibilidad de recursos (*inputs*); 3) Las cadenas de interdependencia entre quienes poseen recursos y quienes lo necesitan; y 4) La capacidad del entorno de recibir y asimilar los productos de la actividad asociativa (*outputs*). Las asociaciones dependen del entorno porque de ahí

proviene los recursos que emplean y ahí impactan sus actividades. Esta categoría del desempeño organizativo considera 6 criterios o indicadores.

Se realiza una descripción de resultados específicos del desempeño a través de los criterios de: *Disponibilidad de capital* –criterios; capital social, p. 61, 62, 63, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 79, 80; capital económico, p. 74, 76; y capital simbólico, p. 91-. *Estrategias frente a los desafíos del entorno*, P. 77, 82. *Interacción política*, p. 78, 81. *Representación externa*, p. 83. *Relevancia social*, p. 84, 85. Y *legitimidad*, p. 86, 87, 88, 89, 90, 91. Se observa, su inserción con medios sistémicos específicos sociedad, mercado y Estado, cómo aprovecha las oportunidades y lidia con las condiciones impuestas por el medio en el que se desenvuelve la asociación ambientalista de Zihuatanejo. Se vuelve a mencionar que los supuestos útiles son para organizaciones de baja complejidad. A continuación, se describen los resultados de la relación con el entorno.

A). *Disponibilidad de capital.*

Por capital social: en ese indicador, la Red de Organizaciones y Grupos Ambientalistas de Zihuatanejo obtuvo un desempeño normal o regular, con calificación de 4.5. Se comprueba que normal o regularmente, la asociación es percibida, dentro de su entorno específico, como digna de confianza, también establece relaciones con grupos similares y colabora en redes diversas, así como establece nuevos vínculos y fortalece los que ya existen con dichas asociaciones. Por su complejidad, se agrega que, la asociación es estable debido a que ayuda a otras organizaciones y ha aumentado sus beneficiarios, de igual forma es consultada por organismos públicos y privados que operan en su entorno, también la sociedad en general sostiene una relación de trabajo y muestra reconocimiento a la labor de la asociación. La organización ambientalista mantiene comunicación con asociaciones distintas pero conserva su identidad y autonomía, y establece alianzas duraderas con asociaciones con las que comparten puntos de vista.

En este indicador, las hipótesis; la asociación tendrá un mejor desempeño si en el entorno encuentra *confianza*, actúa con *reciprocidad* y cultiva una *red* de relaciones, y si mantiene un flujo comunicativo tanto con asociaciones distintas de ella que le permitan sumar esfuerzos para sus propios fines y enriquecer su experiencia, regularmente se corroboran. Las hipótesis por su complejidad, la asociación rendiría un mejor desempeño si establece alianzas duraderas con otras asociaciones que comparten tanto sus valores como sus posiciones, normalmente se comprueba.

Por capital económico: la asociación ambientalista resultó con un desempeño normal en capital económico, la calificación fue de 6.6. Se observa que cuenta con recursos económicos suficientes y que al menos cuenta con una fuente estable y segura de financiamiento. El supuesto, la organización tendría un mejor desempeño si cuenta con al menos una fuente segura de recursos económicos que sea suficiente, normalmente se cumple.

Por capital simbólico: respecto a este punto, la ROGAZ alcanzó un mal desempeño, con calificación de 3.3. En la asociación no se valora positivamente a los grupos organizados externos que sostienen relaciones con la asociación. El supuesto, la asociación rinde un mejor desempeño cuando grupos externos ganan prestigio al relacionarse con ella, no se corrobora.

Se concluye que por *disponibilidad de capital* la ROGAZ alcanzó un desempeño normal o regular, con calificación de 4.9. Se comprueba que la organización tiene estabilidad normal respecto a la disponibilidad de capital en sus distintas variantes.

B). Estrategias y desafíos del entorno.

En este criterio o indicador la Organización Ambientalista de Zihuatanejo generó un desempeño normal, con calificación de 5. Se sostiene que regularmente la asociación se adapta a los cambios que se presentan en las condiciones del

entorno. Además por su complejidad, se ajusta de forma cautelosa a los cambios del entorno sin poner en riesgo la seguridad y lealtad de sus miembros. Las hipótesis, la asociación tendría un mejor desempeño si es capaz de prever o adaptarse a los cambios que se presenten en las condiciones del entorno. Y por su complejidad, si se ajusta con cautela a los cambios del entorno para no poner en riesgo la seguridad y la lealtad de sus miembros, normalmente se cumplen.

C). Interacción política.

Este criterio para la ROGAZ es de los más débiles, su desempeño por interacción política fue malo, con un puntaje de 3.3. Esto significa que la asociación no cuenta con mucha influencia en el campo de actividad –promover políticas que favorezcan los fines de la organización y sus asociados- y tampoco tiene la capacidad de colocar asuntos de su interés en la agenda pública y así influir en la esfera pública. Los supuestos, la asociación tendría un mejor desempeño si por su trabajo, es tomada en cuenta por los actores de su entorno, y cuando posea la capacidad de insertar asuntos de su interés en la agenda pública, no se corroboran.

D). Representación externa.

Respecto a la representación externa, se observa un excelente desempeño para la asociación, con puntaje de 10. Se demuestra que los representantes se supeditan al mandato de la asociación. El supuesto, la asociación tendría un mejor desempeño si sus representantes ante otras instancias se apegan al mandato de la asociación, su cumple en alto grado.

E). Relevancia social.

La asociación ambientalista tiene relevancia social, su desempeño en este rubro es excelente, su calificación es de 10. Se comprueba de buena forma que las

acciones desarrolladas por la ROGAZ producen resultados que los actores del entorno específico consideran socialmente importante, además la asociación promueve valores y principios socialmente importantes; libertad, justicia y protección al ambiente. Los supuestos, el buen desempeño de la asociación produce resultados que los actores del entorno específico consideran socialmente importantes; y la asociación rendiría mejor desempeño cuando promueva valores que son importantes para la sociedad: libertad, equidad, diversidad y tolerancia, se cumplen.

F). Legitimidad.

Finalmente llegamos al último criterio. En este aspecto la organización de cooperativas pesqueras obtuvo un desempeño regular con calificación de 5.3. Se demuestra que regularmente la ROGAZ es reconocida en diferentes sectores de la sociedad, rinde cuentas y transparenta el uso de los recursos, informa a la sociedad de sus acciones y sus estados financieros. Por su complejidad, se observa que la asociación emplea al menos un medio de comunicación para informar al público. Los supuestos, la asociación rinde mejor desempeño cuando ella misma, sus acciones y resultados son aceptados y valorados positivamente por la sociedad; cuando rinde cuentas y manejan sus recursos de manera transparente; cuando informa o explica de manera periódica sus acciones ante la sociedad, se cumplen normalmente. Por su complejidad, tendría mejor desempeño si emplea al menos un medio de comunicación para informar al público sobre sus acciones, también se cumple con regularidad.

Conclusiones y recomendaciones.

Todos estos indicadores reunidos indican que la Red de Organizaciones y Grupos Ambientalistas de Zihuatanejo generó un desempeño normal en su entorno con

calificación de 5.1. Se concluye que la asociación mediánamente a aprovechado las oportunidades, a superado las condiciones del entorno y a aprovechado los medios de coordinación que ofrece el entorno. Normalmente dispone de capital y se adapta a las condiciones del entorno, así como también posee buena representación externa, al igual que es relevante socialmente en buena medida, y sus resultados son aceptados y valorados positiva y mediánamente por la sociedad.

Con este resultado del desempeño en el entorno, se recomienda o aconseja que es importante fortalecer y mejorar los puntos malos de la organización. De estos 6 grupos solo *interacción política* es el que se debe fortalecer debido a su mal o bajo desempeño, es importante colocar sus asuntos de interés en la agenda pública con el fin de generar mayor influencia en la esfera pública. Por su parte, los criterios de *disponibilidad de capital, estrategias frente a los desafíos del entorno y legitimidad* si se desea mejorarlos para un excelente desempeño hay que poner atención en ellos. Y Finalmente respecto a *representación externa y relevancia social* si se desea mantener su excelente desempeño la asociación no debe de confiarse de sus buenos resultados, además porque puede transformarse y pasar de ser una ABC a una AAC por lo tanto los retos cambiarían y la asociación debe adaptarse a los cambio del entorno. A continuación se muestra el cuadro 9, donde se pueden precisar las calificaciones y resultados del desempeño por relación con el entorno, por grupos y criterios.

Cuadro 9. Relación con el entorno.

Categoría	Preguntas	Calf
Eje C: Relación con el entorno	61—91	5.17
<i>Criterio C.1 Disponibilidad de capital</i>	61, 62, 63, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 76, 79, 80, 91	4.90
Sub C.1.1 social	61, 62, 63, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 79, 80	4.52
Sub C.1.2 económico	74, 76	6.66
Sub C.1.3 simbólico	91	3.33
<i>Criterio C.2. Estrategias frente al desafío...</i>	77, 82	5

<i>Criterio C.3. Integración Política</i>	78, 81	3.33
<i>Criterio C.4. Representación</i>	83	10
<i>Criterio C.5. Relevancia social</i>	84, 85	10
<i>Criterio C.6. Legitimidad</i>	86, 87, 88, 89, 90, 91	4.66

FUENTE: Elaboración propia con base a Puga & Luna (2012).

Rendimiento general de la ROGAZ

Finalmente, los resultados del desempeño asociativo por cada eje –desempeño práctico o funcional, desempeño organizativo y la relación con el entorno- y sus indicadores, el rendimiento sociopolítico general de la Red de Organizaciones y Grupos Ambientalistas de Zihuatanejo es normal o regular con calificación de 6.1.

Se concluye que la capacidad del conjunto de acciones que despliega la organización para cambiar su entorno donde se desenvuelve (resultados), para coordinar las acciones de sus miembros, establecer acuerdos, procesar los conflictos internos, reproducir y aumentar su propio capital organizativo (capacidad), y la manera de adaptarse al entorno social, relacionarse con la esfera de gobierno y privada –mercado-, aprovechar las oportunidades y recursos que este otorga (impacto), es normal o regular.

Las preguntas realizadas a los diez integrantes de cada asociación objeto de estudio, que se obtuvieron del protocolo de evaluación cuestionario de colocación (cc) y cuestionario del desempeño (cd), el lector las puede revisar en (Anexo 1).

3.2. El caso del Consejo de Ejidos y Comunidades Opositoras a la presa “La Parota”.

El cuadro 10, muestra los resultados del grado de complejidad, las calificaciones individuales por eje o categoría del desempeño y muestra finalmente los resultados generales del tipo de rendimiento que obtuvo la organización de campesinos y ejidatarios pertenecientes al municipio de Acapulco, Juan R. Escudero y San Marcos.

Cuadro 10. Rendimiento sociopolítico del CECOP.

Nombre de la asociación	CECOP	
Indice de complejidad de la asociación (escala 0-10)	0.42	Calificación
Categorías	Preguntas	
Calificación global	3—91	6.21
Eje A: Desempeño práctico o funcional	3—16	6.66
<i>Criterio A.1. Efectividad</i>	3, 4, 5, 6, 7, 8, 13, 14, 15, 16	8
Sub A.1.1 resultados	3, 5	10
Sub A.1.2 técnica	6	10
Sub A.1.3 valores	4	10
Sub A.1.4 intercambio	7, 8, 13, 14, 15, 16	7.77
<i>Criterio A.2. Eficiencia</i>	9, 10, 11, 12	3.33
Sub A.2.1 eficiencia	9, 10, 11, 12	3.33
Eje B: Desempeño organizativo	17—60	6.78
<i>Criterio B.1. Reglas de decisión</i>	17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 48, 82	6.45
Sub B.1.1 legitimidad	19	10
Sub B.1.2 transparencia	17, 18, 24, 82	7.5
Sub B.1.3 salida	25	0
Sub B.1.4 grupos y alianzas	20	10
Sub B.1.5 rendición de cuentas	21, 22, 23	6.66
Sub B.1.6 esquemas de participación	26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 48	5.55
<i>Criterio B.2. Procedimientos y mecanismos</i>	29, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 48	6.66
Sub B.2.1 negociación	33, 34, 35, 36, 39, 48	6.66
Sub B.2.2 deliberación	29, 36, 37, 38, 39	6
Sub B.2.3 voto	33	10
<i>Criterio B.3. Integración</i>	26, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48	6.66

Sub B.3.1 confianza	40	6.66
Sub B.3.2 comunicación	41, 42, 47	6.66
Sub B.3.3 cohesión e identidad	26, 43, 44, 45, 46, 48	6.66
<i>Criterio B.4. Dirigencia</i>	50, 51, 52, 53, 54, 55, 56	5.23
Sub B.4.1 representación	50, 51	5
Sub B.4.2 liderazgo	52, 53, 54, 55, 56	5.33
<i>Criterio B.5. Medios de observancia</i>	13, 14, 15, 16, 26, 57, 58, 59, 60	7.03
Sub B.5.1 individuales	13, 14, 15, 16, 26, 57	7.22
Sub B.5.2 colectivos	58, 59, 60	6.66
Eje C: Relación con el entorno	61—91	5.18
<i>Criterio C.1 disponibilidad de capital</i>	61, 62, 63, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 76, 79, 80, 91	4.41
Sub C.1.1 social	61, 62, 63, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 79, 80	4.16
Sub C.1.2 económico	74, 76	5
Sub C.1.3 simbólico	91	6.66
<i>Criterio C.2. Estrategias frente al desafío...</i>	77, 82	7.5
<i>Criterio C.3. Integración Política</i>	78, 81	3.33
<i>Criterio C.4. Representación</i>	83	10
<i>Criterio C.5. Relevancia social</i>	84, 85	6
<i>Criterio C.6. Legitimidad</i>	86, 87, 88, 89, 90, 91	7.91

Fuente: Elaboración propia con base a la aplicación de entrevistas estructuradas, Puga & Luna (2012).

Se prosigue a describir el tipo de complejidad de la asociación y sus características, así como su *desempeño práctico o funcional* -con base en los criterios de efectividad en el logro de los objetivos-metas, y la eficiencia racional en el manejo de los recursos financieros para obtener mayores resultados a un menor costo-, *su desempeño organizativo* que coordina las acciones de sus miembros, donde se establecen acuerdos y procesan los conflictos internos, es conformado por 16 criterios conjuntados en 5 grupos afines –reglas de decisión y esquemas de participación, procedimientos y mecanismos de decisión, integración, dirigencia y medios de observancia- y finalmente su *relación con el entorno*, esta última variable independiente está integrada por 6 criterios o indicadores. Todos estos criterios se explican posteriormente.

3.2.1. La complejidad en el CECOP.

Es importante precisar que la complejidad de la organización social no impacta en los desempeños y rendimiento de la misma, en dado caso ese sería un supuesto, el mejor rendimiento se puede dar en organizaciones de alta complejidad y de igual manera en las de baja complejidad, así como los malos rendimiento puedan darse en los dos tipos de asociaciones. En la escala del 1 al 10, si la calificación se encuentra por debajo de 5 la complejidad es baja, si está por encima de 5 es de alta complejidad.

La lectura de los resultados dictamina que el Consejo de Ejidos y Comunidades Opositoras a “La Parota” (CECOP) es una *asociación de baja complejidad* ABC, muestra un calificativo de 0.42. Al igual que la ROGAZ, la calificación del CECOP no aprueba un alto grado de complejidad por lo que es pertinente aclarar que solo se hace la evaluación tomando en consideración supuestos o hipótesis que solo se aplican a organizaciones de baja complejidad, sería un error calificar el desempeño de un organización de baja complejidad con elementos de una de alta complejidad, los dos tipos de organización se adaptan de manera distinta al entorno dada su naturaleza compleja.

Autonomía política: particularmente, aunque la organización pueda cambiar sus objetivos fácilmente, se verifica que la asociación ha logrado establecer por si misma, sus reglas, objetivos específicos y metas, y ha establecido quien puede y no puede participar como miembro, es decir, cuenta con autonomía política.

Autonomía individual de sus miembros: generalmente, los miembros de la organización pueden expresar sus opiniones pero se pliegan fácilmente a lo que la organización decida. Se entiende que sus miembros no cuentan con autonomía individual.

Interdependencia: generalmente, la mayor parte de los recursos que la asociación utiliza no son de su propiedad, sino de sus asociados, es decir funciona con recursos que sus asociados le proporcionan. Los miembros

necesitan a la asociación y la asociación a sus miembros, por tanto existe interdependencia.

Dinamismo: generalmente, aunque los miembros pertenecen a la organización por propia voluntad, no existen criterios que definan explícitamente quien puede o no pertenecer a ella, y la mayoría de los asociados procede de sectores o ámbitos sociales semejantes, la asociación es homogénea, por lo tanto no es muy dinámica.

En conclusión la asociación de campesinos y ejidatarios no es de alta complejidad debido a que sus miembros no cuentan con autonomía individual y no es dinámica, así como no han cambiado sus objetivos desde que nació. Estos elementos son obtenidos de los resultados mencionados sobre la calificación de la complejidad del CECOP. Debido a que el Consejo de Ejidos y Comunidades Opositoras a “La Parota” es una asociación de baja complejidad ABC, se aclara que las hipótesis manejadas en este caso son para organizaciones de baja complejidad y no para asociaciones de alta complejidad.

3.2.2 Dimensión racional: práctica y función – resultados

Para obtener un buen desempeño práctico o funcional, tener buenos resultados, la asociación tiene que desplegar acciones para modificar el medio donde se desenvuelve de manera que se aprecian resultados específicos que la organización produce –bienes, agricultura- específicamente, a través de sus objetivos y metas la asociación es medida como entidad productora. Se realiza la descripción de los resultados con base en dos criterios de efectividad o eficiencia por –resultados; P. 3 y 4, técnica; P. 6, valores; P. 4, intercambio; P. 7, 8,13, 14, 15, 16- en el logro de las metas y objetivos, y la eficiencia por – eficiencia; P. 9, 10, 11, 12- con que la asociación manejó sus recursos, y cuáles fueron sus resultados, así se describe el desempeño práctico o funcional.

A). *Efectividad o eficacia.*

Por resultados: el Consejo de Ejido y Comunidades Opositoras a “La Parota”, en este indicador, obtuvo un buen -excelente- desempeño con una calificación de 10. Significa que la asociación tiene un plan de acción que contempla objetivos y metas en un corto y mediano plazo, además que han tenido buenos resultados en el logro consecutivo de sus objetivos y metas –detener el proyecto hidroeléctrico conocido como “La Parota”-. Se comprueba la hipótesis de que un buen desempeño requiere de un buen plan de acción que contemple objetivos y metas de corto como mediano plazo y de lograr resultados apreciables a partir de dichos objetivos.

Por técnica: la asociación de campesinos y ejidatarios, en este indicador obtuvo un buen desempeño alcanzó una calificación de 10. Se comprueba que los resultados alcanzados por la organización son técnicamente adecuados, es decir, que las acciones realizadas para llevar a cabo el plan de acción, son buenas en términos profesionales. El supuesto, el buen desempeño de la asociación derivaría del uso de procedimientos técnicamente adecuados para llevar a cabo el plan de acción, se cumple.

Por valores: en este indicador la asociación de campesinos y ejidatarios obtuvo un buen o excelente desempeño alcanzando una calificación de 10. Esto demuestra que los resultados alcanzados coinciden o son coherentes con los principios y valores de la asociación. En este caso, el supuesto el buen desempeño se dará en la medida que existe coherencia entre los resultados alcanzados y los valores de la organización, se cumple en gran medida.

Por intercambio: en este último indicador de la categoría desempeño práctico o funcional, la asociación campesina generó un desempeño normal o regular, con calificación de 7.7. Significa que regularmente la asociación brinda ciertos beneficios –de cualquier tipo- para sus asociados y para ella, y cuando la

distribución de las tareas es justa entre los asociados. Se cumple el supuesto, la organización tendría un mejor desempeño cuando generara beneficios a sus miembros y para ella, y repartiera de manera equitativa las cargas laborales entre sus asociados.

En este criterio de efectividad, compuesto por –resultados, técnica, valores e intercambio- la asociación obtuvo un buen desempeño con calificación de 8. Significa que la organización tiene la capacidad de producir resultados contemplados, es el logro real de la misión propuesta por la organización. Se considera que la efectividad o eficacia es adecuada.

B). Eficiencia por manejo de recursos.

Por eficiencia: en el criterio de eficiencia en el manejo de los recursos –tiempo, dinero, instalaciones, capital humano- para el logro de objetivos y metas, el CECOP obtuvo un mal desempeño con calificación de 3.3. Se demuestra que el manejo racional los recursos de la asociación para lograr resultados en sus metas y objetivos ha sido malo, que los recursos se han manejado de mala manera no significa que no se logren los objetivos. El supuesto, la asociación mostraría un mejor desempeño cuando lograra resultados al menor costo, no se cumple.

Conclusiones y recomendaciones

La organización de campesinos ambientalistas, en la categoría del desempeño práctico o funcional, obtuvo una calificación general de 6.6. Se concluye que, el desempeño por resultados en el logro de objetivos y metas, por técnica, valores e intercambio es normalmente efectivo, a pesar de que en la asociación los recursos financieros no se manejan de buena forma, pues se considera que con los recursos que se tienen, no se ha logrado hacer más de lo que se ha hecho.

Se recomienda y aconseja que el CECOP debe manejar los recursos financieros con mayor racionalidad para mejorar la eficiencia de su manejo y lograr mejores resultados para la organización y sus asociados. El siguiente cuadro 11, se muestran las calificaciones generales de la categoría analítica del desempeño práctico o funcional, por criterio e indicador.

Cuadro 11. Desempeño práctico o funcional.

Categoría	Preguntas	Calf
Eje A: Desempeño práctico o funcional	3—16	6.66
<i>Criterio A.1. Efectividad</i>	3, 4, 5, 6, 7, 8, 13, 14, 15, 16	8
Sub A.1.1 resultados	3, 5	10
Sub A.1.2 técnica	6	10
Sub A.1.3 valores	4	10
Sub A.1.4 intercambio	7, 8, 13, 14, 15, 16	7.77
<i>Criterio A.2. Eficiencia</i>	9, 10, 11, 12	3.33
Sub A.2.1 eficiencia	9, 10, 11, 12	3.33

Fuente: Elaboración propia con base a Puga & Luna (2012).

3.2.3 Dimensión natural: organización interna – capacidades

Esta categoría del desempeño asociativo implica la observación de la capacidad que tiene la organización para coordinar las acciones de sus miembros, establecer acuerdos y procesar sus conflictos internos. Se considera la capacidad de la organización para reproducir y aumentar su capital organizativo, se estima hasta que grado la organización ha sido capaz de construir un elenco de capacidades internas para generar la cooperación de sus miembros con mira al logro de objetivos propuestos. Esta categoría del desempeño asociativo está integrada por 16 criterios reunidos en 6 grupos afines. Se realiza una descripción de los resultados a través de los criterios agrupados de:

Reglas de decisión y esquemas de participación –criterios: legitimidad, p. 19; transparencia, p. 17, 24 y 82; salida, p. 25; grupos y alianzas, p. 20, 22 y 23;

rendición de cuentas, p. 21; y esquemas de participación, p. 32- para observar si hubo transparencia en el proceso de toma de decisiones, si hay o no hay restricciones para abandonar la organización, si rinde cuenta a sus asociados y sus variedades para rendir tales cuentas y si la participación es amplia en distintas tareas de parte de los asociados. *Procesos y mecanismos de decisión* que cuenta con los –criterios: negociación, p. 36 y 39; deliberación, p. 36, 37 y 39; y el voto, p. 36-, se valoran los mecanismos, procesos y formas de tomar decisiones.

Integración, Cohesión e Identidad que es conformado con –criterios: confianza, p. 40; comunicación, p. 41, 42, 44 y 47; y cohesión e identidad, p. 45, 26, 43 y 46- se verificará si en la asociación se genera confianza entre sus asociados que facilite y favorezca la participación, el compromiso con causas, metas y objetivos, así como si existe un sistema de comunicación y sistema de traducción entre sus asociados que favorezca la cohesión.

Dirigencia, es conformada por –criterios: representación, p. 51; y liderazgo, p. 56, 52, 53, 54 y 55- con esto se busca observar la homogeneidad de los criterios de representación así como las atribuciones y responsabilidades del representante, si sus liderazgos son capaces de definir objetivos, establecer cursos de acción, su capacidad para solucionar conflictos y si cuentan o no con la lealtad de sus asociados. Y los *medios de observancia* que se definen por -criterios: medios individuales, p. 26, 57, 13, 14, 15, 16 y 58; y medios colectivos de observancia, p. 59-, busca comprobar si los asociados aceptan las decisiones importantes tomadas en la organización y si cumplen con sus obligaciones, si existe un mecanismo de recompensas y sanciones para hacer cumplir las reglas y decisiones. A continuación, se describe el desempeño organizacional.

A). Reglas y esquemas de participación.

Por legitimidad: En este criterio de este grupo, el CECOP obtuvo un buen desempeño –excelente- con una calificación de 10. Significa que los asociados consideran que las principales

decisiones han sido adecuadas, hay transparencia en el proceso de toma de decisiones. La hipótesis, la organización tendría un mejor desempeño cuando exista legitimidad en el proceso de toma de las principales decisiones, se comprueba.

Por transparencia: en este criterio, el consejo registró un desempeño normal o regular con calificación de 1.2. Demuestra que existe transparencia en la toma de decisiones y en los mecanismos de resolución de problemas importantes, además que para establecer caminos de acción los asociados prefieren actuar de manera cautelosa y evitan riesgos. El supuesto, que la asociación de baja complejidad obtendría mejor desempeño si la mayoría de asociados estuviera convencida de que las decisiones y reglas en que se basan son transparentes y si quienes deciden, prefieren evitar riesgos –principio precautorio- más que maximizar los beneficios, normalmente se cumple.

Para evitar confusiones y contradicciones, es importante no confundir la legitimidad con transparencia. Los asociados pueden estar de acuerdo con las principales decisiones y reglas de la organización pero puede que no las consideren transparentes, además puede que tengan la percepción de que sus representantes no evitan riesgos sino que los asumen para maximizar beneficios, aunque al final están de acuerdo.

Por salida: en este criterio, la asociación de campesinos y ejidatarios, obtuvo una calificación de 0, su desempeño en este rubro es malo o pésimo. Se considera que si un miembro de la organización decide irse se va sin mayor problema, lo cual sería beneficioso para organizaciones de alta complejidad más no así para el CECOP que es de baja complejidad. El supuesto, que la asociación tendría un mejor desempeño si ejerciera mayor control sobre la salida de sus asociados, no se cumple. En la asociación ambientalista sus miembros se pueden ir sin problema alguno.

Por grupos y alianzas: en este cuarto criterio, la asociación alcanzó un buen o excelente desempeño, con calificación de 10. Se puede confirmar que la mayoría de los entrevistados reconocieron que en la asociación las alianzas internas son duraderas. El supuesto, la asociación alcanzaría un mejor desempeño si en su interior reconocen los derechos de los grupos o corrientes internas, se corrobora.

Por rendición de cuentas: respecto a este criterio la asociación calificó con un puntaje de 6.6 alcanzando un desempeño normal o regular. Esto demuestra que el CECOP mantiene informados de manera periódica a sus asociados, de lo que ha hecho y sobre sus estados financieros, así como también cuenta con procedimientos bien definidos para la rendición de cuentas a sus miembros. Normalmente se cumple el supuesto, la asociación poco compleja rendiría mejor desempeño si dispone de procedimientos bien definidos o establecidos de rendición de cuentas a sus asociados.

Por esquemas de participación: en este indicador, la asociación alcanzó un desempeño normal o regular con calificación de 5.5. Se observa que el CECOP al ser de baja complejidad, en sus procesos de toma de decisiones, a los asociados se les reconocen derechos diferenciados para intervenir en la toma de decisiones de acuerdo con una división horizontal -consejo- y verticales –jerarquías-. Existe división de atribuciones en la toma de decisiones. Normalmente se cumple el supuesto, que la asociación alcanzaría mejor desempeño si reconoce derechos diferenciados a sus miembros para intervenir en la toma de decisiones, de acuerdo con divisiones horizontales y verticales, así como también si cuenta con jerarquías definidas y estables.

Con la suma y resta de las calificaciones positivas y negativas de los indicadores arriba descritos, en el criterio de *reglas y esquemas de participación* el consejo de ejidos presenta un desempeño normal o

regular, con una calificación de 6.4. Se considera que hay debilidades que la organización debe fortalecer si desea mejorar su desempeño organizativo, este punto se retoma posteriormente.

B). Procedimientos y mecanismos de decisión.

Por negociación: en este criterio la organización alcanzó un desempeño normal o regular con calificación de 5. Esto significa que la asociación normalmente toma sus decisiones mediante el voto y la negociación -en ocasiones acude al voto y la negociación, en otras no- lo cual es benéfico para su desempeño normal por su nivel de complejidad, sin embargo no sería así si se optara por la deliberación. El supuesto, la asociación poco compleja tendría un mejor desempeño si toma sus decisiones mediante el voto y la negociación, normalmente se cumple.

Por deliberación: después de la negociación se esperaba que la deliberación fuera baja pero resultó de nivel medio, el CECOP alcanzó un desempeño normal o regular en este criterio con calificación de 6. Significa que la organización utiliza la deliberación para tomar sus decisiones, así como también recurren regularmente a la negociación y al voto. El supuesto, la asociación tendría un mejor desempeño cuando en su interior la deliberación fuera acotada y poco frecuente, normalmente se cumple. Se considera que esta forma de proceder y mecanizar la toma de decisiones no es benéfica para la asociación, debido a que una organización poco compleja debe recurrir poco a la deliberación. Si la asociación ambientalista del CECOP fuera de alta complejidad entonces la deliberación sería una opción viable.

Por voto: resulta ser el mecanismo recurrente a menudo para tomar las principales decisiones del CECOP, en este punto obtuvo un buen o excelente desempeño con calificación de 10. Se demuestra que la asociación toma sus principales decisiones mediante el voto y la negociación debido a que existen

negociaciones que no requieren que se vote por ellas y son aceptadas de modo tácito. El supuesto, la organización menos compleja tendría un mejor desempeño si toma sus decisiones por medio del voto y la negociación, se cumple en gran medida.

Con el cálculo de todos los indicadores, el criterio de *Procedimientos y mecanismos de decisión* resultó con un buen desempeño con 6.6 de calificación. La asociación tiene fortalecido esta categoría del rendimiento, permite sujetar las decisiones a las mayorías y los conflictos surgidos por intereses no compartidos son regateados mediante la negociación, el intercambio racional de argumentos que permiten dar soluciones deliberables y razonables a los conflictos es aplicado normalmente lo cual puede ser contraproducente para la organización pues es un elemento benéfico para las organizaciones de alta complejidad y este no es el caso.

C). Integración cohesión e identidad.

Por confianza: respecto a este indicador del criterio de *integración, cohesión e identidad*, la asociación de campesinos ambientalistas registró un desempeño normal o regular con calificación de 6.6. Esto comprueba que entre los asociados de la organización normalmente la confianza se ha preservado o no ha cambiado y ha aumentado o generado niveles de confianza. El supuesto, la asociación funciona mejor cuando preserva y genera confianza entre sus miembros, regularmente se cumple. Las asociaciones de alta complejidad necesitan construir tres tipos de confianza ya mencionadas: normativa, técnica y estratégica. Para nuestro caso no es necesaria dicha construcción.

Por comunicación: en este indicador, la organización de ejidatarios y comuneros presenta un desempeño normal o regular, con calificación de 6.6. Esto demuestra, que la asociación no ha logrado consolidar un buen sistema de comunicación entre sus miembros, así como tampoco cuentan con un

buen o excelente sistema de traducción que eliminen posibles confusiones y malas interpretaciones, sus sistemas son regulares. En este caso los supuestos, la asociación rendiría un mejor desempeño cuando existiera un buen sistema de comunicación entre sus miembros, y un sistema de traducción para eliminar potenciales confusiones y malas interpretaciones, regularmente se cumple.

Por cohesión e identidad: respecto a la cohesión e identidad, el CECOP obtuvo un desempeño normal o regular, con calificación de 6.6. Se demuestra que en la asociación existe buena cohesión entre sus miembros, se preserva y aumenta, lo cual favorece la participación y genera el compromiso activo de los miembros con los propósitos, objetivos o causas. Normalmente se cumple la hipótesis que la asociación tendería al mejor desempeño si cuenta con cierto grado de cohesión entre sus miembros y si existe un compromiso activo de los asociados con los propósitos, objetivos y metas, también si se genera un sentimiento de identidad, solidaridad y lealtad en la asociación, a su autoridad y su líder, elementos importantes para fortalecer el compromiso y la cohesión.

Todos estos indicadores, juntos dictaminan que el criterio de *Integración, cohesión he identidad* obtuvo un desempeño regular con 6.6 de calificación. Normalmente la asociación genera confianza y cohesión, posee identidad. Puede mejorar los desempeños de cada indicador con el fin de tener buen o excelente integración.

D). Dirigencia.

Por representación: en este criterio del grupo de dirigencia, la asociación campesina y de ejidatarios presenta un desempeño regular con calificación de 5. Esto demuestra que regularmente, en el CECOP los representados se sienten satisfechos con el trabajo de sus representantes, además que esos representantes reciben atribuciones y responsabilidades precisas y definidas. Los supuesto, en las asociaciones menos complejas, hay mejor desempeño cuando

los representados se sienten satisfechos con el trabajo de sus representantes y, cuando las atribuciones y responsabilidades de los representantes dentro de la asociación se hallen claramente definidas, normalmente se cumplen.

Por liderazgo: en este criterio, la asociación del CECOP alcanzó un desempeño regular, con calificación de 5.3. Significa que en la organización los dirigentes son capaces de prevenir conflictos, evitarlos o superarlos, también de reducir las diferencias entre los asociados, de igual forma tienen capacidad de dirección y gozan de autoridad para definir objetivos, diseñar estrategias y establecer cursos de acción aceptables para los miembros, que a su vez, otorgan confianza y lealtad a la dirigencia. Normalmente se cumplen las hipótesis, las asociaciones menos complejas se desempeñan mejor cuando su dirigencia es capaz de prevenir, evitar o superar conflictos y reducir las diferencias; cuando su dirigencia es capaz de definir objetivos, diseñar estrategias, coordinar tareas y establecer cursos de acción aceptables para los asociados; y cuando el dirigente cuenta con un amplio margen de confianza y lealtad por parte de los asociados.

En concordancia, estas prácticas de representación y liderazgo, conciben un desempeño regular o normal para el CECOP con una calificación de 4.7 respecto al criterio de *dirigencia*. Este punto de la dirigencia es uno de los más importante en el funcionamiento de una asociación, por eso la importancia de fortalecerlo debe ser una prioridad.

E). Medios de observancia.

Por medios individuales de observación: respecto a este criterio del grupo *medios de observancia*, la asociación obtuvo un desempeño regular con calificación de 7.2. Se demuestra que en el CECOP, normalmente la mayoría de los asociados aceptan y acatan las decisiones importantes de la asociación y que los asociados cumplen con las obligaciones establecidas, además que perciben que la asociación les reporta beneficios personales. Hay legitimidad

interna. Los supuestos, habría mejor desempeño si los asociados aceptan las decisiones importantes tomadas en la asociación y cumplen con sus obligaciones para con ella. Y cuando la asociación proporciona a los asociados beneficios adicionales -prestigio, información, relaciones útiles, movilidad social- para ellos, regularmente se cumple.

Por medios colectivos de observancia: en este dieciseisavo indicador, el Consejo de ejidos y comuneros presenta un desempeño regular, su calificación es de 6.6. Esto demuestra que en la asociación, el sistema de recompensas y sanciones simbólicas o materiales se aplica de manera normal. Y por su naturaleza compleja, cuenta con principios, normas o reglas institucionalizadas, además que los asociados comparten ampliamente los principios, valores y reglas de la asociación. Las hipótesis, habría mejor desempeño cuando la asociación poco compleja, cuente con un mecanismo efectivo de recompensas y sanciones para hacer cumplir sus decisiones. Y cuenta con un sistema de recompensas y sanciones basado en normas o reglas altamente institucionalizadas o interiorizadas, regularmente se comprueba.

En el criterio de *medios de observancia* la organización obtuvo un desempeño regular con calificación de 7. Normalmente existe legitimidad interna como forma estructurada de relaciones de asociados entre si y con sus representantes, también como mecanismo que enlaza a la organización y le genera un compromiso mutuo y común derivado de la aceptación de las decisiones tomadas en grupo, como de los normas que derivan de ella en un doble compromiso normativo y prescriptivo.

Conclusiones y recomendaciones

En la categoría del desempeño organizativo el CECOP obtuvo un desempeño normal o regular generando una calificación de 6.5. Se concluye que el desempeño organizativo, para coordinar las acciones de sus miembros, establecer

acuerdos y procesar los conflictos internos, para reproducir y aumentar su propio capital organizativo, a través de *reglas de decisión* por –legitimidad, transparencia, salida, grupos y alianzas, rendición de cuentas, esquemas de participación-; de *procedimientos y mecanismos de decisión* por –negociación, deliberación, voto- donde se valoran los procesos para la toma de decisiones; de la *integración* por –confianza, comunicación, cohesión e identidad- de la *dirigencia* que es la interacción entre representante y representados, por –representación, liderazgo- y; de *medios de observancia* por –medios individuales de observancia, medios colectivos de observancia- mecanismo generador de compromiso mutuo que deriva en la legitimidad interna y la aceptación de las decisiones tomadas en la asociación y las reglas de que emanan de ella, es normal o regular (se encuentra en un grado medio o regular). Sin embargo, existe la necesidad de mejorar algunos de ellos con el fin de obtener generalmente un mejor desempeño organizativo.

Con este resultado del desempeño organizativo, se recomienda y aconseja que es importante fortalecer y mejorar los puntos más bajos en el CECOP. En la mayor parte de los grupos se obtiene un desempeño normal con calificación alta dentro del rubro, lo aconsejable en todos esos puntos es que si se desea un excelente desempeño organizativo, hay que mejorarlos. Sin embargo, hay dos grupos en los que hay que mejorar porque son las calificaciones más bajas presentadas.

Dentro del grupo; *reglas de decisión y esquemas de participación*, se debe de trabajar para fortalecer los esquemas de participación. Aunque en sus procesos de toma de decisiones, a los asociados se les reconocen derechos diferenciados para intervenir en la toma de decisiones de acuerdo con una división horizontal -consejo- y verticales –jerarquías- y cuando exista una división de atribuciones en la toma de decisiones, la asociación debe trabajar para mejorar este indicador pues es un resultado de los más bajos, eso no significa que sea un punto pésimo pues se

encuentra en un rango normal. Sin embargo, se aconseja que se debe trabajar para fortalecerlo.

Debido a que el factor de *dirigencia* es muy importante para el buen desempeño organizativo, en este grupo se aconseja fortalecerlo para aumentar la capacidad de liderazgo y representación. Resulta que es de los indicadores con menor capacidad de desempeño, es necesario poner atención a este punto debido a que en comparación con el resto es el más bajo. A continuación se muestra el cuadro 12, donde se pueden observar las calificaciones y resultados del desempeño organizativo, por criterios e indicadores.

Cuadro 12. Desempeño organizativo.

Categoría	Pregunta	Calif
Eje B: Desempeño organizativo	17—60	6.78
<i>Criterio B.1. Reglas de decisión</i>	17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 48, 82	6.45
Sub B.1.1 legitimidad	19	10
Sub B.1.2 transparencia	17, 18, 24, 82	7.5
Sub B.1.3 salida	25	0
Sub B.1.4 grupos y alianzas	20	10
Sub B.1.5 rendición de cuentas	21, 22, 23	6.66
Sub B.1.6 esquemas de participación	26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 48	5.55
<i>Criterio B.2. Procedimientos y mecanismos</i>	29, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 48	6.66
Sub B.2.1 negociación	33, 34, 35, 36, 39, 48	6.66
Sub B.2.2 deliberación	29, 36, 37, 38, 39	6
Sub B.2.3 votos	33	10
<i>Criterio B.3. Integración</i>	26, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48	6.66
Sub B.3.1 confianza	40	6.66
Sub B.3.2 comunicación	41, 42, 47	6.66
Sub B.3.3 cohesión e identidad	26, 43, 44, 45, 46, 48	6.66
<i>Criterio B.4. Dirigencia</i>	50, 51, 52, 53, 54, 55, 56	5.23
Sub B.4.1 representación	50, 51	5
Sub B.4.2 liderazgo	52, 53, 54, 55, 56	5.33
<i>Criterio B.5. Medios de obsevancia</i>	13, 14, 15, 16, 26, 57, 58, 59, 60	7.03
Sub B.5.1 individuales	13, 14, 15, 16, 26, 57	7.22
Sub B.5.2 colectivos	58, 59, 60	6.66

Fuente: Elaboración propia con base a Puga & Luna (2012).

3.2.4 Dimensión abierta: relación con el entorno – impacto

Las asociaciones se encuentran insertas en medios sistémicos específicos: Estado, mercado y sociedad. Ello les abre oportunidades, les impone condicionamientos y les proporcionan medios de coordinación particulares (dinero, normas y relaciones).

El entorno influye en el diseño organizativo en función de; 1) las características del medio sistémico donde se encuentran insertas y las del medio en el que intentan influir; 2) La disponibilidad de recursos (*inputs*); 3) Las cadenas de interdependencia entre quienes poseen recursos y quienes lo necesitan; y 4) La capacidad del entorno de recibir y asimilar los productos de la actividad asociativa (*outputs*). Las asociaciones dependen del entorno porque de ahí proviene los recursos que emplean y ahí impactan sus actividades. Esta categoría del desempeño organizativo considera 6 criterios o indicadores.

Se realiza una descripción de resultados específicos del desempeño a través de los criterios de: *Disponibilidad de capital* –criterios; capital social, p. 61, 62, 63, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 79, 80; capital económico, p. 74, 76; y capital simbólico, p. 91-. *Estrategias frente a los desafíos del entorno*, P. 77, 82. *Interacción política*, p. 78, 81. *Representación externa*, p. 83. *Relevancia social*, p. 84, 85. Y *Legitimidad*, p. 86, 87, 88, 89, 90, 91. Se observa, su inserción con medios sistémicos específicos sociedad, mercado y Estado, cómo aprovecha las oportunidades y lidia con las condiciones impuestas por el medio en el que se desenvuelve la asociación ambientalista de campesinos y ejidatarios. Se vuelve a mencionar que los supuestos útiles en esta investigación son para organizaciones de baja complejidad. A continuación, se describen los resultados de la relación con el entorno.

A). Disponibilidad de capital.

Por capital social: en este indicador, el consejo de ejidos y comunidades que se oponen al proyecto de “La Parota”, obtuvo un desempeño normal o regular, con calificación de 4.1. Se comprueba que regularmente, la asociación es percibida, dentro de su entorno específico, como digna de confianza, también establece relaciones con grupos similares y colabora en redes diversas, así como establece nuevos vínculos y fortalece los que ya existen con dichas asociaciones. Por su complejidad, se agrega que, la asociación es estable debido a que ayuda a otras organizaciones y ha aumentado sus beneficiarios, de igual forma es consultada por organismos públicos y privados que operan en su entorno, también la sociedad en general sostiene una relación de trabajo y muestra reconocimiento a la labor de la asociación, quien mantiene comunicación con asociaciones distintas conservando su identidad y autonomía, y establece alianzas duraderas con asociaciones con las que comparten puntos de vista.

En este indicador, las hipótesis; la asociación tendrá un mejor desempeño si en el entorno encuentra *confianza*, actúa con *reciprocidad* y cultiva una *red* de relaciones, y si mantiene un flujo comunicativo tanto con asociaciones distintas a ella que le permitan sumar esfuerzos para sus propios fines y enriquecer su experiencia, regularmente se corroboran. Las hipótesis por su complejidad; la asociación rendiría un mejor desempeño si establece alianzas duraderas con otras asociaciones que comparten tanto sus valores como sus posiciones, normalmente se comprueba.

Por capital económico: en este punto el CECOP resultó con un desempeño normal, la calificación mostrada es de 5. Se observa que la asociación cuenta con recursos económicos suficientes y que al menos cuenta con una fuente estable y segura de financiamiento. El supuesto, la organización tendría un mejor desempeño si cuentan con al menos una fuente estable y segura de recursos económicos que sea suficiente, normalmente se cumple.

Por capital simbólico: Respecto a este criterio, el CECOP alcanzó un

desempeño regular, con calificación de 6.6. En la asociación normalmente se valora positivamente a los grupos organizados externos que sostienen relaciones con la asociación. El supuesto, la asociación rinde un mejor desempeño cuando grupos externos ganan prestigio al relacionarse con ella, regularmente se corrobora.

Se concluye que por *disponibilidad de capital*, el CECOP alcanzó un desempeño normal o regular, con calificación de 4.4. Se comprueba que la organización tiene una estabilidad normal respecto a la disponibilidad de capital en sus distintas variantes.

B). Estrategias y desafíos del entorno.

En este criterio o indicador la Organización ambientalista de Juan R. Escudero, Acapulco y San Marcos, generó un desempeño normal, con calificación de 7.5. Se sostiene que regularmente la asociación se adapta a los cambios que se presentan en las condiciones del entorno. Además por su complejidad, se ajusta de forma cautelosa a los cambios del entorno sin poner en riesgo la seguridad y lealtad de sus miembros. Las hipótesis, la asociación tendría un mejor desempeño si es capaz de prever o adaptarse a los cambios que se presenten en las condiciones del entorno. Y por su complejidad, si se ajustan con cautela a los cambios del entorno para no poner en riesgo la seguridad y la lealtad de sus miembros, normalmente se cumplen.

C). Interacción política.

Este criterio para el CECOP es de los más débiles, su desempeño por interacción política fue malo, con un puntaje de 3.3. Esto significa que la asociación no cuenta con mucha influencia en el campo de actividad –promover políticas que favorezcan los fines de la organización y sus asociados- y tampoco tiene la capacidad de colocar asuntos de su interés en la agenda pública y así influir en la esfera pública. Los supuestos, la asociación tendría un mejor desempeño si por su

trabajo, es tomada en cuenta por los actores de su entorno, y cuando posea la capacidad de insertar asuntos de su interés en la agenda pública, no se cumplen.

D). Representación externa.

Respecto a la representación externa, se observa un excelente desempeño para la organización, con puntaje de 10. Se demuestra que los representantes se supeditan al mandato de la asociación. El supuesto, la asociación tendría un mejor desempeño si sus representantes ante otras instancias se apegan al mandato de la asociación, su cumple en alto grado.

E). Relevancia social.

La asociación ambientalista tiene relevancia social, su desempeño en este rubro es normal, su calificación es de 6. Se comprueba que regularmente las acciones desarrolladas por el CECOP producen resultados que los actores del entorno específico consideran socialmente importante, además la asociación promueve valores y principios socialmente importantes; libertad, justicia y protección al ambiente. Los supuestos, el buen desempeño de la asociación produce resultados que los actores del entorno específico consideran socialmente importantes; y la asociación rendiría mejor desempeño cuando promueva valores que son importantes para la sociedad: libertad, equidad, diversidad y tolerancia, normalmente se cumplen.

F). Legitimidad.

Finalmente llegamos al último criterio. En este aspecto la organización campesina obtuvo un desempeño regular, casi excelente, con calificación de 7.9. Se demuestra que regularmente el CECOP es reconocido en diferentes sectores de la sociedad, rinde cuentas y transparenta el uso de los recursos, informa a la sociedad de sus acciones y sus estados financieros

Por su complejidad, se observa que la asociación emplea al menos un medio de comunicación para informar al público. Los supuestos, las asociación rinde mejor desempeño cuando ella misma, sus acciones y resultados son aceptados y valorados positivamente por la sociedad; cuando rinde cuentas y manejan sus recursos de manera transparente; cuando informa o explica de manera periódica sus acciones ante la sociedad, regularmente se cumplen. Por su complejidad, tendría mejor desempeño si emplea al menos un medio de comunicación para informar al público sobre sus acciones, también se cumple con regularidad.

Conclusiones y recomendaciones

Todos estos indicadores reunidos indican que el Consejo de Ejidos y Comunidades opositoras a la presa “La Parota”, generó un desempeño normal en su entorno con calificación de 5.1. Se concluye que la asociación medianamente aprovechado las oportunidades, ha superado las condiciones del entorno y ha aprovechado los medios de coordinación que ofrece el entorno. Normalmente dispone de capital y se adapta a las condiciones del entorno, así como también posee buena representación externa, al igual que es relevante socialmente en buena medida, y sus resultados son aceptados y valorados positiva y medianamente por la sociedad.

Con este resultado del desempeño en el entorno, se recomienda o aconseja que es importante fortalecer y mejorar los puntos malos de la organización. De estos 6 grupos solo *interacción política* es el que se debe fortalecer debido a su mal o bajo desempeño, es importante colocar sus asuntos de interés en la agenda pública con el fin de generar mayor influencia en la esfera pública.

Por su parte, los criterios de *disponibilidad de capital, estrategias frente a los desafíos del entorno, relevancia social y legitimidad* si se desea mejorarlos para un excelente desempeño hay que atenderlos. Y finalmente respecto a

representación externa, si se desea mantener su excelente desempeño la asociación no debe de confiarse de sus buenos resultados, además porque puede transformarse y pasar de ser una ABC a una AAC, por lo tanto, los retos cambiarían y la asociación debe adaptarse a los cambio del entorno. A continuación se muestra el cuadro 13, donde se puede observar las calificaciones y resultados del desempeño por su relación con el entorno, por criterios e indicadores.

Cuadro 13. Relación con el entorno.

Categoría	Preguntas	Calf
Eje C: Relación con el entorno	61—91	5.18
<i>Criterio C.1 Disponibilidad de capital</i>	61, 62, 63, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 76, 79, 80, 91	4.41
Sub C.1.1 social	61, 62, 63, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 79, 80	4.16
Sub C.1.2 económico	74, 76	5
Sub C.1.3 simbólico	91	6.66
<i>Criterio C.2. Estrategias frente al desafío...</i>	77, 82	7.5
<i>Criterio C.3. Integración Política</i>	78, 81	3.33
<i>Criterio C.4. Representación</i>	83	10
<i>Criterio C.5. Relevancia social</i>	84, 85	6
<i>Criterio C.6. Legitimidad</i>	86, 87, 88, 89, 90, 91	7.91

Fuente: Elaboración propia con base a Puga & Luna (2012).

Rendimiento general del CECOP.

Se concluye que la capacidad del conjunto de acciones que despliega la organización para cambiar su entorno donde se desembuelve (resultados), para coordinar las acciones de sus miembros, establecer acuerdos, procesar los conflictos internos, reproducir y aumentar su propio capital organizativo (capacidad), y la manera de adaptarse al entorno social, relacionarse con la esfera de gobierno y privada –mercado-, aprovechar las oportunidades y recursos que

este otorga (impacto), es normal o regular. Finalmente, con todos los resultados categóricos, criterios e indicadores, el rendimiento sociopolítico general del Consejo de Ejidos y Comunidades Opositoras a la presa “La Parota” es *normal o regular*, con calificación de 6.2.

Consideraciones finales.

El resumen analítico de los resultados de las evaluaciones de las dos organizaciones objeto de estudio, considerando las dimensiones *desempeño práctico o funcional (dpf)*, *desempeño organizacional (dgz)* *relación con el entorno (rce)* y *Rendimiento General (RG)* se expone de la siguiente manera:

La ROGAZ: La calificación general de su *desempeño práctico o funcional* es de 6.7; se concluye que, el rendimiento por resultados en el logro de objetivos y metas y el manejo racional de los recursos para obtener mejores resultados a un menor costo, es normal o de nivel medio (regular). La lectura es la siguiente: la evaluación indica la existencia de un manejo, en el nivel de *necesario*, de los recursos.

En función a este resultado (dpf), se recomienda mejorar la técnicas para elaboración de un mejor trabajo profesional en la asociación para elaborar planes estratégicos y prospectivos de desarrollo, para la mejora del desempeño racional de la ROGAZ.

En la categoría del desempeño organizativo (dgz), esa asociación obtuvo un desempeño normal o regular generando una calificación de 6.5; se concluye que en la coordinación de las acciones de sus miembros (como establecer acuerdos y procesar los conflictos internos, reproducir y aumentar su propio capital de organización) no se aplican a un nivel de *suficiente* estos elementos organizativos y se queda esta implementación a nivel de *necesario*.

En esta evaluación del rendimiento organizativo se recomienda a la ROGAZ fortalecer y mejorar las debilidades encontradas en esta dimensión. En las *reglas de decisión y esquemas de participación*, se debe mejorar la transparencia en la toma de decisiones y en los mecanismos de resolución de problemas importantes; en los *procedimientos y mecanismos de decisión* se sugiere fortalecer sus indicadores; en la *integración cohesión e identidad* habría que mejorar sus sistemas de comunicación y flujo de autoridad; en la *dirigencia* se tiene que fortalecer para aumentar la capacidad de liderazgo y representación. Finalmente,

en *medios de observancia*, se recomienda aplicar los sistemas de tecnología, información y comunicación que exigen los tiempos actuales.

En la categoría relación con el entorno (rce) los indicadores revelan un desempeño normal obteniéndose una calificación de 5.1; se concluye que la asociación medianamente a aprovechado las oportunidades, ha superado las condiciones del entorno y ha aprovechado los medios de coordinación que ofrece el entorno. Normalmente dispone de capital con un grado de adaptabilidad, así como también posee buena representación externa; es socialmente relevante y sus resultados son valorados a un nivel intermedio (ni excelente ni de mala calidad) por la sociedad.

Con este resultado, se recomienda fortalecer y mejorar las fallas detectadas en la ROGAZ. De los seis grupos de indicadores contenido en esta dimensión (rce) solo el correspondiente a la *interacción política* es el que se debe fortalecer debido a su mal o bajo desempeño, es importante colocar sus asuntos de interés en la agenda pública con el fin de generar mayor influencia en la esfera pública. Por su parte, los criterios de *disponibilidad de capital, estrategias frente a los desafíos del entorno y legitimidad*, así como *representación externa y relevancia social* sería importante buscar sus fortalezas.

La sumatoria de los resultados anteriores, *desempeño práctico o funcional, desempeño organizativo* y la *relación con el entorno*, establece una calificación promedio de 6.1 clasificándose esta asociación dentro de los parámetros de rendimiento sociopolítico como *normal o regular*, esto es, la ROGAZ ha mostrado una buena capacidad para enfrentar sus retos y cumplir en un 70% aproximadamente de rendimiento sociopolítico, en su racionalidad; resultados, naturaleza; capacidad y apertura; impacto.

La CECOP: La calificación general de su *desempeño práctico o funcional* es de 6.6; se concluye que el desempeño por resultados en el logro de objetivos y metas, por técnica, valores e intercambio es normalmente efectivo y que la transparencia en el manejo de los recursos económicos debe constituir un reto

importantante para la asociación.

En función a este resultado (dpf), se recomienda mejorar manejar los recursos financieros con mayor racionalidad para mejorar la eficiencia de su manejo y lograr mejores resultados para lo organización y sus asociados.

En la categoría del desempeño organizativo (dgz), el CECOP obtuvo un desempeño normal o regular generando una calificación de 6.5; se concluye que en la coordinación de las acciones de sus miembros (como establecer acuerdos y procesar los conflictos internos, reproducir y aumentar su propio capital de organización) no se aplican a nivel de *suficiente* estos elementos organizativos y se queda esta implementación a nivel de *necesario*.

En esta evaluación del rendimiento sociopolítico se recomienda al CECOP fortalecer y mejorar las debilidades encontradas en esta dimensión. En cuanto a las *reglas de decisión y esquemas de participación* se recomienda fortalecer estos indicadores; también el elemento *dirigencia* se tiene que mejorar para aumentar la capacidad de liderazgo y representación.

En la categoría relación con el entorno (rce) los indicadores revelan un desempeño normal obteniéndose una calificación de 5.1; se concluye que la asociación medianamente ha aprovechado las oportunidades, ha superado las condiciones del entorno y ha aprovechado los medios de coordinación que ofrece el entorno. Normalmente dispone de capital con un grado de adaptabilidad, así como también posee buena representación externa; es socialmente relevante y sus resultados son valorados a un nivel intermedio (ni excelente ni de mala calidad) por la sociedad.

Con este resultado, se recomienda fortalecer y mejorar las fallas detectadas en el CECOP. De los seis grupos de indicadores contenido en esta dimensión (rce) solo el correspondiente a la *interacción política* es el que se debe fortalecer debido a su mal o bajo desempeño, es importante colocar sus asuntos de interés en la agenda

pública con el fin de generar mayor influencia en la esfera pública. Por su parte, los criterios de *disponibilidad de capital, estrategias frente a los desafíos del entorno y legitimidad*, así como *representación externa y relevancia social* sería importante buscar sus fortalezas.

La sumatoria de los resultados anteriores, *desempeño práctico o funcional, desempeño organizativo* y la *relación con el entorno*, establece una calificación promedio de 6.2; clasificándose esta asociación dentro de los parámetros de rendimiento sociopolítico como *normal o regular*, esto es, el CECOP ha mostrado una buena capacidad para enfrentar sus retos y cumplir en un 70% aproximadamente de rendimiento sociopolítico en su racionalidad; resultados, naturaleza; capacidad y apertura; impacto.

Se concluye que estas dos asociaciones (ROGAZ y CECOP), que surgieron por la defensa de un derecho a su territorio y de mejores condiciones de trabajo en un ambiente sano, se mantienen como nichos de participación política y social, así como de opinión pública respecto a los temas por los que luchan, y se posicionan como: el principal actor de oposición (Al estado), una oportunidad para la acción colectiva, grupos que se integran a otros movimientos, un despliegue de una amplia solidaridad con otras asociaciones, experiencias sociales de movilización. Por tanto, de forma indirecta con su participación política e impacto en las instituciones de gobierno, estas organizaciones ambientalistas hacen un aporte al desarrollo social y político y por tanto a la democracia local de la sociedad donde se desempeñan.

Los resultados de esta investigación contradicen el supuesto o hipótesis general que se estableció desde la introducción de esta exposición (Pág.12). El hallazgo derivó en el encuentro de una categoría fundamental (dgz) que determina e impacta en el desarrollo del funcionamiento práctico funcional (dpf) y en la relación que las organizaciones mantienen con el entorno (rce). En este trabajo se urgó en la vida interna de las asociaciones, situación considerada como novedosa en la investigaciones de este tipo y por ello calificada de relevante. Las dos asociaciones (ROGAZ y CECOP) mostraron en su evaluación del desempeño un 70% de rendimiento sociopolítico aproximadamente.

Referencias.

- Bobbio, Norberto (1999). "La sociedad civil", en *Estado, gobierno y sociedad*, México, Breviarios del FCE. En Esquivel Solís, Edgar. "Tres perspectivas teóricas sobre la sociedad civil". Edo. México, Tecnológico de Monterrey, campus Estado de México.
- Barra potosí.es, virtual. (2015). Territorio de barra de potosí. Recuperado de, <http://barra-potosi.com/es/> Consultado el 25-08-2018
- Cadena Roa, J. (2015). Evaluación del desempeño de los Movimientos sociales. Researchgate P. 265-301. D.F. México. IIS-UNAM. Recuperado de: [file:///C:/Users/pc1/Downloads/2008_Evaluacion%20del%20desempe%C3%B1o%20de%20los%20MS%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/pc1/Downloads/2008_Evaluacion%20del%20desempe%C3%B1o%20de%20los%20MS%20(1).pdf). Consultado el 06-04-17>. Consultado el 06-04-17
- Cadena Roa, J. y Puga Espinosa, C. (2005). Criterios para la evaluación del desempeño de las asociaciones. *Revista mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*. Núm. 193. P. 13-40. Recuperado de: http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/30595894/14210_cached.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1491435112&Signature=5bFEcpt4T9CNqshXN%2Bf%2F810jdMs%3D&responsecontentdisposition=inline%3B%20filename%3DCriterios_para_la_evaluacion_del_desempe.pdf#page=11>. Consultado el 03-04-17
- Diamond, Larry (1997). "Repensar la sociedad civil", *Metapolítica*, vol. 1, núm. 2, México. En Esquivel Solís, Edgar. "Tres perspectivas teóricas sobre la sociedad civil". Edo. México, Tecnológico de Monterrey, campus Estado de México.
- Esquivel Solís, Edgar. (2005). Tres perspectivas teóricas sobre la sociedad civil. En E. Esquivel e Israel Covarrubias (Ed). *La sociedad civil en la encrucijada: Los retos de la ciudadanía en un contexto global* (101-148) Edo. México, Tecnológico de Monterrey, campus Estado de México.
- Enciclopedia Gro, virtual. (2005). Población y vivienda de Zihuatanejo. Recuperado de: <http://www.encyclopediagro.org/index.php/indices/indice-de-municipios/1662-zihuatanejo-de-azueta?showall=1&limitstart> consultado el 24-08-2018
- Fierro Leyva, M. (2015). Las asociaciones de acción colectiva en la construcción de la democracia participativa. Estado de Guerrero, México. AMECIDER–

CRIM, UNAM. Recuperado de: <<http://ru.iiec.unam.mx/2914/1/Eje4-207-Fierro.pdf>>. Consultado el 06-04-17

Fierro Leyva, M. (2013). Base de datos sobre la acción colectiva, movimientos sociales y asociativismo. Acapulco, Gro. México. UAGro.

Gordon Rapoport, S. (2014). Cooperación, redes y rendimiento social de las organizaciones de acción colectiva. En S. Gordon Rapoport y R. Tirado. (Ed.). "El rendimiento social de las organizaciones sociales". (Pág. 9-287) D.F. México. IIS-UNAM. Recuperado de: <http://ru.iis.sociales.unam.mx/jspui/bitstream/IIS/4914/1/rend_social.pdf>. Consultado el 04-04-17

Gordon Rapoport, S. (2005). Confianza, capital social y desempeño de organizaciones. Criterios para su evaluación. Revista mexicana de Ciencias Políticas y Sociales. N. 193. P. 41-55. Recuperado de: <http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/30595894/14210_cached.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1491435112&Signature=5bFEcpt4T9CNqshXN%2Bf%2F810jdMs%3D&responscontentdisposition=inline%3B%20filename%3DCriterios_para_la_evaluacion_del_desempe.pdf#page=11>. Consultado el 03-04-17

Gordon Rapoport, S. y Tirado, R. (Ed.) (2014). El rendimiento social de las organizaciones sociales. D.F. México. IIS-UNAM. Recuperado de: <http://ru.iis.sociales.unam.mx/jspui/bitstream/IIS/4914/1/rend_social.pdf>. Consultado el 04-04-17

Guadarrama Sánchez, G. J. (2014). Relaciones cooperativas entre el Estado y las organizaciones civiles en México: incentivos y obstáculos para la concertación en torno a proyectos sociales. En S. Gordon Rapoport y R. Tirado (Ed.). "El rendimiento social de las organizaciones sociales". (Pág. 101-143). D.F. México. IIS-UNAM. Recuperado de: <http://ru.iis.sociales.unam.mx/jspui/bitstream/IIS/4914/1/rend_social.pdf>. Consultado el 06-04-17.

Habermas, Jürgen (1992), *Teoría de la acción comunicativa II. Crítica de la razón funcionalista*, México, Taurus Humanidades. En Esquivel Solís, Edgar. "Tres perspectivas teóricas sobre la sociedad civil". Edo. México, Tecnológico de Monterrey, campus Estado de México.

- Hernández Sampieri, R. Fernández Collado, C. Baptista Lucio, P. (Eds.) (2010). *“Metodología de la investigación”*. D.F. México. 4^{ta} Edición. McGraw-Hill Interamericana.
- Hernández Sampieri, R. (2010). *“Metodología de la investigación”*. D.F. México. 6^{ta} Edición. McGraw-Hill Interamericana.
- Hirst, Paul (1995). *Associative Democracy: New Forms of Economic and Social Governance*. Amherst: The University of Massachusetts Press.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Flora y Fauna. (2005). “División geoestadística de Guerrero por municipio”. PDF. Recuperado de: <http://www.beta.inegi.org.mx/app/areasgeograficas/?ag=12#> Consultado el 27/08/2018
- Luna, M. y Chávez Becker, C. (2014). Socialización, gobernanza y rendimiento social en sistemas asociativos complejos. En S. Gordon Rapoport y R. Tirado (Ed.). “El rendimiento social de las organizaciones sociales”. (Pág. 187-218). D.F. México. IIS-UNAM. Recuperado de: http://ru.iis.sociales.unam.mx/jspui/bitstream/IIS/4914/1/rend_social.pdf. Consultado el 06-04-17.
- Luna, M. y Tirado, R. (2005). Modos de toma de decisiones en las asociaciones y desempeño político. *Revista mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*. N. 193. P. 56-74. Recuperado de: <file:///C:/Users/pc1/Downloads/Modos%20de%20toma%20de%20decisiones%20en%20las%20asociaciones%20y%20desempe%C3%B1o%20pol%C3%ADtico.pdf>. Consultado el 06-04-17
- MELUCCI, Alberto (2002), *Acción colectiva, vida cotidiana y democracia*, México, Colmex. En Esquivel Solís, Edgar. “Tres perspectivas teóricas sobre la sociedad civil”. Edo. México, Tecnológico de Monterrey, campus Estado de México.
- Puga, Cristina y Luna, Matilde. (Ed.) (2012). *Protocolo para la evaluación de Asociaciones*. D.F. México. IIS-UNAM.
- Puga Espinoza, C. (2014). La sociedad organizada. Una teoría prescriptiva de la <zasociación. En S. Gordon Rapoport y R. Tirado (Ed.). “El rendimiento social de las organizaciones sociales”. (Pág.63-100). D.F. México. IIS-UNAM. Recuperado de: http://ru.iis.sociales.unam.mx/jspui/bitstream/IIS/4914/1/rend_social.pdf. Consultado el 04-04-17

- Navarro Trujillo, M. L. y Pineda Ramírez, C. E. (2009). Luchas socioambientales en América Latina y México. Nuevas subjetividades y radicalidades en movimiento. *Revista del posgrado de sociología, Bajo el volcán*. Vol. 8. N. 14. P. 81-104. Recuperado de: <http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/37183027/Luchas_socioambientales__en_America_Latina_y_Mexico._Nuevas_subjetividades_y_radicalidades_en_movimi.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1491438008&Signature=JBnCcJvWKJXBpHJF8Qru8l8zpDM%3D&responsecontentdisposition=inline%3B%20filename%3DLuchas_socioambientales_en_America_Latin.pdf>. Consultado el 05-04-17
- Quintero Romero, D. M. y Rodríguez Herrera, A. L. (2008). Organizaciones sociales: nuevos actores políticos en Guerrero. *Revista Política y Cultura*, N. 30. P. 39-66. Recuperado de: <<http://www.scielo.org.mx/pdf/polcul/n30/n30a3.pdf>>. Consultado el 06-04-17
- Quintero Romero, D. M. (2010). La Difícil Lucha por la Defensa de los Bosques de Guerrero a Través de la Sociedad Civil Organizada. *REDHES*. N. 4. P. 163-181. Recuperado de: <<http://www.derecho.uaslp.mx/Documents/Revista%20REDHES/N%C3%BAmero%204/Redhes4-08.pdf>>. Consultado el 08-04-17
- Regiones Hidrológicas. Guerrero. Mapa. (2005). Instituto Nacional de Estadística y Geografía. México. INEGI.
- Seoane, J. (2006). Movimientos sociales y recursos naturales en América Latina: resistencias al neoliberalismo, configuración de alternativas. *Sociedad y Estado*. Vol. 21. N. 1. P. 85-10. Recuperado de: <<file:///C:/Users/pc1/Downloads/Movimientos%20sociales%20y%20recursos%20naturales%20en%20Am%C3%A9rica%20Latina%20resistencias%20al%20neoliberalismo,%20configu.pdf>>. Consultado el 05-05-17
- Scott, W. Richard (2003), *Organizations: Rational, Natural and Open Systems*, 5a. ed., Upper Saddle River, NJ, Prentice-Hall.
- Scott, R. (2005). Organizaciones: características duraderas y cambiantes. *Gestión y Política Pública*. Vol. XIV. N. 3. P. 439-463. Recuperado de http://www.gestionypoliticapublica.cide.edu/num_antteriores/Vol.XIV_NoIII_2dosem/01SCOTT.pdf consultado el 27-08-2018

Smulovitz, C. (1996). La Investigación Sobre El Tercer Sector: El Sur También Existe. Trabajo presentado en la Segunda Conferencia Anual de la International Society for Third Sector Research. México. P. 1-8. Recuperado de: <http://c.ymcdn.com/sites/www.istr.org/resource/resmgr/lac_regional_network/sobre.pdf>. Consultado el 04-04-17

Tirado, Ricardo. (2014). Rendimiento social del Consejo Coordinador Empresarial de México. En S. Gordon Rapoport y R. Tirado (Ed.). "El rendimiento social de las organizaciones sociales". D.F. México. IIS-UNAM. Recuperado el: <http://ru.iis.sociales.unam.mx/jspui/bitstream/IIS/4914/1/rend_social.pdf>. Consultado el 04-04-17

Acapulco, Gro., junio de 2019.

ANEXO 1

1. Cuestionario de colocación (cc)

Código

C	C																		
---	---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Notas para el entrevistador

Aplice este cuestionario antes que cualquier otro. Permita al entrevistado contestarlo directamente.

El código está integrado por 13 caracteres que se agregan a las iniciales cc con la siguiente composición: siglas iniciales de la asociación (dos letras mayúsculas, sin incluir artículos ni preposiciones); número de entrevista (tres dígitos, comenzando con 001); iniciales del entrevistador (dos letras mayúsculas); fecha: día, mes y año (00/00/00). Por ejemplo: CC-RE-001-JC-300310 sería la primera entrevista a la Red de Estudios sobre Desempeño Asociativo, realizada por Jorge Cadena el 30 de marzo de 2010. El código debe corresponder con el de los otros cuestionarios aplicados a la misma asociación.

Nombre de la asociación

Voy a hacerle unas cuantas preguntas sobre su asociación, con el fin de identificar el tipo de grupo que estamos considerando. Agradecemos mucho su disposición para responder a las preguntas.

Instructivo

Indicaciones

- *En este cuestionario, no hay opciones intermedias, así que por favor elija la opción más cercana a lo que es su asociación.*
- *Al responder, por favor piense en TODA la asociación: no en alguna de sus partes, organismos o componentes.*
- *Marque su respuesta con una "X".*
- *Por favor, tome en cuenta que cuando se habla acerca de miembros o asociados, el cuestionario se refiere tanto a asociados individuales (personas físicas) como a colectivos (organizaciones), según sea el caso.*

0. Aproximadamente, ¿cuántas asociaciones tiene su asociación?

_____.

1. Pertenencia

- A) La mayoría de los asociados pertenecen a la asociación por necesidad u obligación.
- B) La mayoría de los asociados pertenecen a la asociación por su propia voluntad.

Observaciones _____.

2. Criterios para la membresía

- A) Hay criterios explícitos que definen quién puede pertenecer a la asociación; por ejemplo: ejercer cierta profesión, vivir en un lugar determinado, trabajar en una misma empresa o en empresas diferentes de un mismo ramo económico, y otros.
- B) No hay criterios que definan explícitamente quién puede pertenecer a la asociación.

Observaciones _____.

3. Procedencia de los miembros

- A) La mayoría de los asociados procede de sectores o ámbitos sociales semejantes.
- B) La mayoría de los asociados procede de sectores o ámbitos sociales diferentes.

Observaciones _____.

4. Conducta de los asociados

- A) Suelen expresar sus opiniones, pero en general se pliegan fácilmente a las decisiones de la organización.
- B) Son muy autónomos y no están dispuestos a ceder por disciplina.

Observaciones _____.

5. Recursos

- A) La mayor parte de los recursos (dinero, máquinas, edificios, y otros) que la asociación utiliza son de su propiedad.
- B) La mayor parte de los recursos que la asociación utiliza no son de su propiedad, sino de sus asociados. La asociación funciona con recursos que sus asociados le proporcionan.
- C) La mayor parte de los recursos que la asociación utiliza son propiedad de una entidad externa.

Observaciones _____.

6. Relación con el entorno

Las asociaciones deben estar sujetas al marco jurídico vigente en el país. Las siguientes opciones se refieren a lo que ocurre más allá de ese hecho básico.

- A) La asociación puede tomar sus propias decisiones; pero sus reglas más importantes, su misión y sus objetivos, son determinados por alguna entidad externa: una agencia gubernamental, una empresa. . .
- B) La asociación no sólo puede tomar sus propias decisiones, sino que también establece libremente sus reglas, su misión y sus objetivos. No depende de una entidad externa.

Observaciones _____.

7. Objetivos

- A) Los objetivos de la asociación están definidos explícitamente, y es necesario seguir un procedimiento predeterminado para reformarlos.
- B) Los objetivos de la asociación cambian fácilmente, y no es necesario seguir un procedimiento predeterminado para reformarlos.

Observaciones _____.

¡Gracias! Pasaremos ahora a la entrevista.

Anexo 2

Ejes, criterios, supuestos, estándares y preguntas sobre el desempeño asociativo de baja complejidad.

Se describen, por categoría, criterios, supuestos, estándares y preguntas del rendimiento asociativo. Se retoman solo los supuestos, estándares y preguntas que se relacionan con las asociaciones de baja complejidad, puesto que también existen supuestos y estándares que se aplican a asociaciones de alta complejidad. En nuestro caso como las asociaciones ambientalistas son de baja complejidad.

Eje A. Desempeño práctico o funcional			
Criterios	Supuestos	Estándares	Preguntas
A.1. Efectividad (o eficacia)			
A.1.1. Efectividad (o eficacia). Resultados	“Buen desempeño” quiere decir resultados apreciables a partir de objetivos previamente establecidos o solución de problemas específicos.	La asociación logra avances en los objetivos que se propone.	5. ¿La asociación logra avances en los objetivos que se propone?
	Un buen desempeño requiere de un plan de acción que contemple objetivos de largo plazo y metas tanto de corto como de mediano plazo.	Un buen desempeño requiere de un plan de acción que contemple objetivos de largo plazo y metas tanto de corto como de mediano plazo.	3. ¿Cuenta la asociación con un plan de acción (estratégico) para alcanzar esos objetivos?
A.1.2. Efectividad (o eficacia). Técnica	Un buen desempeño deriva del uso de procedimientos técnicamente adecuados para llevar adelante el plan de acción.	Los resultados logrados por la asociación son técnicamente adecuados.	6. Desde el punto de vista técnico o profesional, ¿cuán adecuadas han sido las acciones realizadas por la asociación para lograr sus objetivos?
A.1.3. Efectividad (o eficacia). Valores	Se brinda un mejor desempeño cuando hay coherencia entre los resultados alcanzados y los valores y principios de la asociación.	Los resultados que la asociación ha producido son aceptables o válidos, desde el punto de vista de los valores y los principios de la asociación.	4. Los resultados obtenidos por la asociación, ¿coinciden con los valores que sostiene?

A.1.4. Efectividad (o eficacia). Intercambio	Una asociación tiene un mejor desempeño cuando sus acciones generan beneficios (de cualquier tipo) tanto para sus propios asociados como para la asociación.	Las acciones de la asociación generan beneficios (de cualquier tipo) para sus propios asociados o para ella misma.	¿Proporciona la asociación a sus miembros algunos de los siguientes beneficios? 13. Prestigio. 14. Contactos útiles. 15. Beneficios económicos. 16. Satisfacción personal. 7. ¿Cuán <i>provechosas</i> para la asociación son las relaciones que ha establecido con otras asociaciones o personas?
	Se brinda un mejor desempeño cuando la asociación distribuye equitativamente cargas de trabajo y costos adicionales entre los asociados.	La asociación distribuye de manera equitativa cargas de trabajo y costos adicionales entre los asociados.	8. ¿Cuán <i>justa</i> es la distribución de las tareas que se realizan en la asociación?
A.2. Eficiencia			
A.2.1. Eficiencia	Una asociación muestra mejor desempeño cuando logra resultados al menor costo.	La asociación ha aprovechado de manera óptima sus recursos (económicos, materiales, intelectuales, simbólicos, y otros) para obtener resultados.	Para lograr los fines de la organización, ¿cuán bien o cuán mal se han utilizado en la asociación los siguientes recursos? 9. El tiempo. 10. Sus instalaciones. 11. La participación voluntaria. 12. Los recursos financieros.

Eje B. Desempeño organizativo			
Criterios	Supuestos	Estándares	Preguntas
B.1. Reglas de decisión y esquemas de participación. (Capacidad)			
B.1.1. Legitimidad	En ambos tipos de asociaciones, se observa mejor desempeño cuando hay legitimidad en el proceso de toma de decisiones.	Los participantes consideran que la mayor parte de las decisiones (y los procedimientos para tomarlas) son adecuados.	19. La mayoría de los asociados considera que la manera como se toman las principales decisiones es 1) Muy adecuada. 2) Medianamente adecuada. 3) Poco adecuada. 4) Inadecuada.
B.1.2. Transparencia	(BC) En una asociación de baja complejidad, donde resulta más fácil determinar si hay o no transparencia, el desempeño será mejor cuando una clara mayoría de miembros esté convencida de que las decisiones y las reglas en que se basan son transparentes.	BC) A) Las reglas para tomar decisiones se encuentran definidas con precisión, son estables y conocidas por la mayoría de los asociados.	17. Los procedimientos para la toma de decisiones 1) Están formalmente establecidos. 2) No están formalmente establecidos.
		(BC) B) Predominan las reglas formales.	24. Cuando hay que resolver un asunto importante, 1) La asociación por lo general sigue los procedimientos establecidos en el reglamento. 2) La asociación se guía por reglas no escritas. 3) No se aplican reglas de ningún tipo. Los asuntos se resuelven de acuerdo con la situación.
	(AC y BC) En las asociaciones de alta complejidad, se rinde un mejor desempeño cuando quienes deciden, prefieren evitar riesgos más que maximizar los beneficios (principio precautorio).	(BC) En las asociaciones de baja complejidad, al establecer caminos de acción, los asociados prefieren alcanzar beneficios que evitar riesgos.	82. Para adaptarse a los cambios de su entorno, la asociación actúa 1) De manera cautelosa. 2) Asume riesgos.
B.1.3. Salida	(BC) Las asociaciones de baja complejidad rinden un mejor desempeño cuando ejercen mayor control sobre la salida.	(BC) En las asociaciones poco complejas, hay restricciones considerables para poder salir de la asociación, o bien los costos de hacerlo resultan muy altos.	25. Si un miembro desea salir de la organización, 1) Puede irse, pero resulta una decisión costosa para él. 2) Se va sin mayor problema.
	(BC) Las asociaciones de baja complejidad rinden	(BC) En las poco complejas, hay grupos y corrientes	20. En la organización, es usual 1) Que los participantes establezcan alianzas internas duraderas.

B.1.4. Grupos y alianzas	mejor desempeño cuando reconocen los derechos de los grupos y corrientes internas.	internas claramente establecidas, con derechos reconocidos.	2) Que los participantes establezcan alianzas internas de corta duración. 3) Que los participantes no establezcan alianzas.
B.1.5. Rendición de cuentas	En ambos tipos de asociaciones se observa un mejor desempeño cuando se informa de manera periódica a los asociados sobre los asuntos de la asociación.	En la asociación se informa de manera periódica a los miembros sobre los asuntos que les competen.	¿Cuán a menudo informa la asociación al conjunto de los asociados? 22. Sobre lo que ha hecho. 23. Sobre sus estados financieros.
	(BC) En las asociaciones poco complejas, se rinde mejor desempeño cuando se dispone de procedimientos de rendición de cuentas bien establecidos.	(BC) Si la asociación es poco compleja, cuenta con procedimientos bien definidos y delimitados para rendir cuentas	21. ¿Cuenta la asociación con procedimientos bien definidos para rendir cuentas a sus asociados?
B.1.6. Esquemas de participación	(BC) Las asociaciones poco complejas rinden mejor desempeño cuando en los procesos de toma de decisiones, a los asociados se les reconocen derechos diferenciados para intervenir en la toma de decisiones, de acuerdo con las divisiones horizontales (por ejemplo, secciones) y verticales (jerarquías) de la asociación.	(BC) Hay una división bien definida de atribuciones para participar en los procesos de toma de decisión, que se corresponde con las diferentes subdivisiones y niveles de la asociación.	32. ¿Con cuál de las siguientes opciones está usted más de acuerdo? 1) La asociación cuenta con un organigrama que especifica las funciones de sus diferentes órganos o las tareas de los asociados. 2) La asociación cuenta con un organigrama que divide de manera muy general y flexible las diferentes funciones. 3) La asociación no cuenta con organigrama.
B.2. Procedimientos y mecanismos de decisión			
B.2.1. Negociación	Las asociaciones poco complejas pueden rendir un mejor desempeño si toman sus decisiones mediante el voto y la negociación.	(BC) Para tomar decisiones, las asociaciones poco complejas recurren regularmente a la votación (a veces precedida por negociaciones). Muchas decisiones no requieren que se vote por ellas y son aceptadas de manera tácita.	36. ¿Cuán a menudo se recurre a la votación para resolver diferencias de opinión importantes? 39. Usualmente, ¿qué tiene mayor peso cuando se toma una <i>decisión importante</i> en la asociación?
			36. ¿Cuán a menudo se recurre a la votación para resolver diferencias de opinión importantes? 37. ¿Cuando hay diferentes opiniones dentro de la asociación? 1) Se da un intenso

B.2.2. Deliberación	(BC) En las asociaciones menos complejas, el desempeño resulta mejor cuando la deliberación es acotada y poco frecuente.	BC) La deliberación es poco frecuente y más restringida (por lo regular no participan en ella todos los asociados) y se recurre preferentemente al voto y a la negociación como mecanismos de toma de decisiones.	intercambio de ideas. 2) La discusión, cuando la hay, se basa en unas cuantas ideas rectoras. 3) Hay poca discusión de ideas. 39. Usualmente, ¿qué tiene mayor peso cuando se toma una <i>decisión importante</i> en la asociación? 1) Las razones y argumentos que se exponen. 2) La negociación, en la que cada parte debe ceder algo para encontrar una solución intermedia. 3) La autoridad de los líderes. 4) Otra.
B.2.3. Voto	(BC) Las asociaciones poco complejas pueden rendir mejor desempeño si toman sus decisiones por medio del voto y la negociación.	(BC) Para tomar decisiones, las asociaciones poco complejas por lo regular recurren a la votación (a veces precedida por negociaciones). Muchas decisiones no requieren que se vote por ellas y son aceptadas de modo tácito.	36. ¿Cuán a menudo se recurre a la votación para resolver diferencias de opinión importantes?
B.3. Integración, cohesión e identidad			
B.3.1. Confianza	La asociación funciona mejor cuando genera y preserva la confianza entre los asociados (general).	La asociación ha generado niveles significativos de confianza entre los asociados.	Durante el último año, entre los asociados 40. La confianza ha aumentado, no ha cambiado, ha disminuido, nunca ha habido.
B.3.2. Comunicación	La asociación rinde buen desempeño cuando hay un buen sistema de comunicación entre sus asociados.	En la asociación hay un sistema de comunicación fluido.	Durante el último año, 41. La comunicación ha aumentado, no ha cambiado, ha disminuido, nunca ha habido. 42. Los conflictos o malos entendidos han aumentado, no han cambiado, han disminuido, nunca ha habido
	Para lograr un buen desempeño, las asociaciones deben contar con un sistema de traducción para	A falta de un lenguaje común, la asociación ha creado un sistema de	47. Cuando hay individuos o grupos que por su origen profesional, edad o algún otro factor, utilizan “lenguajes” o

	eliminar potenciales confusiones, imprecisiones y malas interpretaciones.	traducción.	perspectivas distintos, ¿hay alguien que facilite la comunicación entre ellos?
B.3.3. Cohesión e identidad	Para tener un buen desempeño, las asociaciones deben contar con al menos cierto grado de cohesión entre sus miembros.	(BC) El grado de cohesión entre sus miembros se preserva o se incrementa.	Durante el último año, entre los asociados 44. La cohesión ha aumentado, no ha cambiado, ha disminuido, nunca ha habido.
	Las asociaciones de ambos tipos muestran mejor desempeño cuando hay un compromiso activo de los asociados con los propósitos, objetivos o causas de la asociación.	Los asociados están comprometidos con causas y objetivos de la asociación.	Durante el último año, entre los asociados 45. El compromiso con la asociación ha aumentado, no ha cambiado, ha disminuido, nunca ha habido.
		Los asociados participan ampliamente en las actividades de la asociación.	26. ¿Cuán activamente participa <i>la mayoría</i> de sus integrantes en las tareas que realiza la asociación?
	(BC) En las asociaciones de baja complejidad, el sentimiento de identidad, la solidaridad y la lealtad a la asociación, a su autoridad o su líder, son elementos importantes para fortalecer el compromiso y la cohesión y, por lo tanto, contribuyen a que la asociación tenga un buen desempeño	(BC) Hay un fuerte sentido de identidad y de cuerpo entre los asociados.	Durante el último año, 43. Entre los asociados la coincidencia sobre valores y creencias ha aumentado, no ha cambiado, ha disminuido, nunca ha habido.
		(BC) Hay un sentimiento generalizado de solidaridad entre los asociados.	Durante el último año, 46. Entre los asociados la solidaridad ha aumentado, no ha cambiado, ha disminuido, nunca ha habido.
B.4. Dirigencia			
B.4.1. Representación	(BC) En las asociaciones menos complejas, hay mejor desempeño cuando los representados se sienten satisfechos con el trabajo de sus representantes.	(BC) Los representados se sienten satisfechos con el trabajo de sus representantes.	50. En general, ¿cuán satisfechos están los representados con el trabajo de sus representantes dentro de la asociación? 1) Nada satisfechos. 2) Poco satisfechos. 3) Bastante satisfechos. 4) Muy satisfechos.
	(BC) Las asociaciones de baja complejidad se desempeñan mejor cuando las atribuciones y responsabilidades de los representantes dentro de la asociación	(BC) Los representantes reciben atribuciones y responsabilidades precisas.	51. En general, esos representantes 1) Siguen las instrucciones de sus representados. 2) Actúan según su

	se hallan claramente definidas.		propio criterio.
B.4.2. Liderazgo	(BC) Las asociaciones menos complejas se desempeñan mejor cuando su dirigencia es capaz de <i>prevenir, evitar o superar</i> conflictos y <i>reducir</i> las diferencias.	(BC) Los dirigentes son capaces de prevenir conflictos, evitarlos o superarlos, así como de reducir diferencias entre los asociados.	56. ¿Cuánta capacidad tienen los dirigentes para evitar que surjan conflictos en la asociación?
	(BC) Las asociaciones menos complejas muestran mejor desempeño cuando su dirigencia es <i>capaz</i> de definir objetivos, diseñar estrategias, coordinar tareas y establecer cursos de acción aceptables para los asociados.	(BC) La dirigencia <i>tiene capacidad de dirección y goza de autoridad</i> para definir objetivos, diseñar estrategias y establecer cursos de acción aceptables para los asociados.	¿Cuán importante es la influencia que tienen los dirigentes de la asociación, respecto del resto de los asociados? 52. En la formulación de planes de la asociación. 53. En el conjunto de actividades que la asociación lleva a cabo.
	(BC) Una asociación de baja complejidad funciona mejor cuando el dirigente cuenta con un amplio margen de confianza y lealtad por parte de los asociados.	Si la asociación muestra baja complejidad, el dirigente cuenta con la confianza y la lealtad de los asociados.	En general, los dirigentes 1) Cuentan con la confianza de los asociados. 2) Tienen que ganarse su confianza. ¿Cuánta confianza tienen los asociados en su(s) dirigente(s)?
B.5. Medios de observancia			
B.5.1. Medios individuales de observancia	Hay un mejor desempeño cuando los asociados aceptan las decisiones importantes tomadas en la asociación y cumplen con sus obligaciones para con ella.	La mayoría de los asociados aceptan y acatan las decisiones importantes de la asociación. Los asociados cumplen con las obligaciones establecidas por la asociación.	26. ¿Cuán activamente participa <i>la mayoría</i> de sus integrantes en las tareas que realiza la asociación? 57. ¿Acatan los asociados las decisiones importantes de la asociación?
	Se rinde mejor desempeño cuando la asociación proporciona a los asociados beneficios adicionales (prestigio, información, relaciones útiles, poder, movilidad social. . .) para ellos o para el grupo al que pertenecen.	(BC) La mayoría de los asociados perciben que la asociación les reporta beneficios personales.	La asociación proporciona a sus miembros algunos de los siguientes beneficios: 13. Prestigio. 14. Contactos útiles. 15. Beneficios económicos. 16. Satisfacción personal.
	Hay mejor desempeño cuando las asociaciones cuentan con un mecanismo	El sistema de recompensas y	58. ¿Qué consecuencias tiene violar las reglas de la asociación?

B.5.2. Medios colectivos observancia	de	efectivo de recompensas y sanciones para hacer cumplir sus decisiones.	sanciones simbólicas o materiales se aplica de manera regular.	1) Ninguna consecuencia. 2) Una sanción.
		(BC) Las asociaciones de baja complejidad funcionan mejor cuando cuentan con un sistema de recompensas y sanciones basado en normas o reglas altamente institucionalizadas o interiorizadas.	(BC) La asociación cuenta con principios, normas o reglas institucionalizadas. (BC) Los asociados comparten ampliamente los principios, valores y reglas de la asociación.	59. En general, ¿consideran los asociados que son justos los reconocimientos o estímulos que se otorgan en la asociación?

Eje C. Relación con el entorno			
criterio	Supuestos	Estándares	Preguntas
C.1. Disponibilidad de capital			
C.1.1. Capital social	La asociación tendrá un mejor desempeño si en el entorno encuentra <i>confianza</i> , actúa con <i>reciprocidad</i> y cultiva una <i>red</i> de relaciones.	La asociación es percibida dentro de su entorno específico como digna de confianza.	¿Cuánto confían en la asociación? 61. Los beneficiarios. 62. Los donantes. 63. Otras asociaciones con objetivos similares. 64. El gobierno
		La asociación sostiene relaciones (estables o temporales) con asociaciones similares y colabora en redes diversas	Durante los últimos dos años, la asociación ha establecido relaciones o alianzas (<i>ocasionales o duraderas</i>) con 70. <i>Personas</i> que comparten los valores o puntos de vista de la asociación. 71. <i>Personas</i> que <i>no</i> comparten los valores o puntos de vista de la asociación. 72. <i>Asociaciones</i> con posiciones similares. 73. <i>Asociaciones</i> con posiciones diferentes.
		La asociación establece nuevos vínculos entre asociaciones y fortalece los preexistentes.	Durante el último año, para el logro de sus objetivos, la asociación ha estado relacionada con 67. Organizaciones de la sociedad civil.
		(BC) La asociación es más estable.	En los últimos años, la asociación 68. Ha ampliado su cantidad de beneficiarios. 69. Ha contribuido a crear otras asociaciones.
		(BC) La asociación es consultada por entidades públicas y privadas que operan en su entorno; ellas confían en su opinión sobre temas relacionados con su agenda.	Durante el último año, para el logro de sus objetivos, la asociación ha estado relacionada con 65. Agencias gubernamentales. 66. Empresas privadas. Respecto de los asuntos que le conciernen, en el último año la asociación 79. Ha sido consultada por el gobierno. 80. Ha sido consultada por otras organizaciones.

	<p>La asociación tendrá mejor desempeño si mantiene un flujo comunicativo tanto con individuos como con asociaciones distintas de ella que le permitan sumar esfuerzos para sus propios fines y enriquecer su experiencia.</p>	<p>(BC) Los individuos y grupos organizados de la sociedad en general (independientemente de posiciones políticas e ideológicas) sostienen una relación de trabajo con la organización, o por lo menos muestran reconocimiento al trabajo de ésta.</p> <p>La asociación mantiene comunicaciones estables con individuos y asociaciones distintos, pero conserva su identidad y autonomía.</p>	<p>Durante los últimos dos años, la asociación ha establecido relaciones o alianzas (<i>ocasionales o duraderas</i>) con</p> <p>70. <i>Personas</i> que comparten los valores o puntos de vista de la asociación. 71. <i>Personas</i> que <i>no</i> comparten los valores o puntos de vista de la asociación. 72. <i>Asociaciones</i> con posiciones similares. 73. <i>Asociaciones</i> con posiciones diferentes.</p>
	<p>(BC) Las asociaciones de baja complejidad rendirán un mejor desempeño si establecen alianzas duraderas con otros individuos y asociaciones que comparten tanto sus valores como sus posiciones.</p>	<p>(BC) Establecen alianzas duraderas tanto con individuos como con asociaciones con los que comparten valores y puntos de vista.</p>	
C.1.2. Capital económico	<p>La asociación rendirá un mejor desempeño si cuenta con recursos económicos o con los medios para obtenerlos del entorno.</p>	<p>La asociación cuenta con recursos económicos suficientes.</p> <p>BC) Cuentan con al menos una fuente estable y segura de recursos económicos.</p>	<p>75. ¿Alcanzan los recursos económicos con los que cuenta la asociación para cumplir sus objetivos?</p> <p>74. ¿Cuál afirmación refleja mejor lo que sucede en la asociación?</p> <p>1) La asociación cuenta con diversas fuentes importantes de financiamiento. 2) La asociación cuenta con una sola fuente de financiamiento. 76. ¿Cuán estables son las fuentes de financiamiento de la asociación?</p>
C.1.3. Capital simbólico	<p>Las asociaciones rinden un mejor desempeño cuando individuos o grupos externos a la asociación ganan prestigio al relacionarse con ella.</p>	<p>En términos generales, se valora positivamente a los individuos y grupos organizados que sostienen relaciones con la asociación.</p>	<p>91. Cuánto prestigio proporciona a los individuos, o a los grupos externos, relacionarse con la asociación?</p>
	<p>La asociación tendrá un mejor desempeño si es capaz de prever o adaptarse a los cambios</p>	<p>La asociación se adapta a los cambios que se presentan en las</p>	<p>77. ¿Cuán fácil ha sido para la asociación adaptarse a los cambios</p>

C.2. Estrategias frente a desafíos del entorno	que se presenten en las condiciones del entorno.	condiciones del entorno.	del ambiente social en el que actúa?
	(BC) Las asociaciones de baja complejidad se ajustan con cautela a los cambios del entorno para no poner en riesgo la seguridad y la lealtad de sus miembros.	(BC) Se ajustan sin poner en riesgo la seguridad y lealtad de sus miembros.	82. Para adaptarse a los cambios de su entorno, la asociación actúa 1) De manera cautelosa. 2) Asume riesgos.
C.3. Interacción política	La asociación tendrá un mejor desempeño si — por la importancia de su trabajo— debe ser tomada en cuenta por los actores de su entorno.	La asociación es influyente en su campo de actividad.	Respecto de los asuntos que le conciernen, en el último año la asociación 78. Ha logrado despertar la atención del público. 81. Ha aumentado su influencia en la sociedad.
	Las asociaciones rinden un mejor desempeño cuando tienen la capacidad de colocar asuntos de su interés en la agenda pública.	La asociación tiene capacidad de colocar asuntos de su interés en la agenda pública.	
C.4. Representación	(BC) Las asociaciones rendirán mejor desempeño si sus representantes ante otras instancias se apegan al mandato de la asociación.	(BC) Los representantes de las asociaciones deben ceñirse al mandato de la asociación.	83. Quiénes representan a la asociación ante instancias externas, en general 1) Están facultados para tomar decisiones y acuerdos según su criterio. 2) Deben seguir las instrucciones de sus representados (es decir, de la asociación).
C.5. Relevancia social	Un buen desempeño produce (acarrea, trae consigo) <i>resultados que los actores del entorno específico consideran socialmente importantes</i> (normativa).	La asociación desarrolla acciones y produce <i>resultados que los actores del entorno específico consideran socialmente importantes</i> .	84. Usted diría que las actividades de la asociación 1) Han beneficiado mucho a la sociedad. 2) Han beneficiado mucho al menos a un grupo o sector de la sociedad. 3) Han beneficiado poco a la sociedad. 4) No han producido ningún beneficio para la sociedad.
	Las asociaciones rinden mejor desempeño cuando promueven valores que son importantes para la sociedad: libertad, equidad, diversidad y tolerancia.	La asociación promueve valores y principios socialmente importantes: libertad, equidad, diversidad y tolerancia.	85. ¿Contribuye significativamente la asociación a promover los siguientes valores? Libertad, equidad, diversidad, tolerancia, solidaridad, paz, democracia, justicia.

C.6. Legitimidad	Las asociaciones rinden mejor desempeño cuando ellas mismas, sus acciones y resultados son aceptados (apreciados, valorados positivamente) por la sociedad.	La asociación es reconocida (aceptada o apreciada) por diferentes sectores de la sociedad.	¿Cuán reconocida es la asociación en...? 86. La(s) localidad(es) donde desempeña su(s) actividad(es). 87. Fuera de la(s) localidad(es) donde desempeña su(s) actividad(es).
	Las asociaciones logran mejor desempeño cuando rinden cuentas y manejan sus recursos de manera transparente.	La asociación rinde cuentas y transparenta el uso de los recursos que maneja.	¿Cuán a menudo informa la asociación al público en general? 88. Sobre lo que ha hecho. 89. Sobre sus estados financieros.
	Las asociaciones rinden mejor desempeño cuando informan o explican de manera periódica sus acciones ante la sociedad.	Las asociaciones informan al público de manera sistemática y frecuente acerca tanto de sus acciones como de sus estados financieros.	¿Cuán a menudo informa la asociación al público en general? 88. Sobre lo que ha hecho. 89. Sobre sus estados financieros.
		BC) Emplean al menos un medio de comunicación para informar al público sobre sus acciones.	90. Si es el caso, ¿qué medio usa la asociación para informar al público sobre sus tareas y resultados?
	Las asociaciones rinden mejor desempeño cuando individuos o grupos externos a la asociación ganan prestigio al relacionarse con ella.	En términos generales, se valora positivamente a los individuos y grupos organizados que se relacionan con la asociación.	91. ¿Cuánto prestigio proporciona a los individuos, o a los grupos externos, relacionarse con la asociación?