

Liderazgos y vínculos
municipales de las
organizaciones
de la sociedad civil*
/ Leadership and
municipal ties of civil
society organizations

* Recibido: 29 de agosto de 2016. Aceptado: 15 de noviembre de 2016.

TLA-MELAU, revista de Ciencias Sociales. Facultad de Derecho y Ciencias Sociales.
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, México / issn: 1870-6916 / Nueva Época,
año 11, núm. 42, abril-septiembre 2017, pp. 6-27.

Nemesio Castillo Viveros*
María Adriana Osio Martínez**

RESUMEN

En este artículo se habla sobre la toma de decisiones y la relación con el municipio de las organizaciones de la sociedad civil en Ciudad Juárez, Chihuahua. Se aborda la toma de decisiones con el objetivo de entender las dinámicas internas de liderazgo, y su relación con el municipio. Nuestro interés es explicar su reconocimiento y su incidencia en las políticas públicas. El trabajo de investigación tiene un enfoque cualitativo. Se hicieron catorce entrevistas a líderes comunitarios que trabajan dentro de las organizaciones de la sociedad civil en Ciudad Juárez. Se hizo un análisis de contenido mediante el programa ATLAS.ti, versión 7.

PALABRAS CLAVE

Organizaciones de la sociedad civil, liderazgo comunitario y municipio.

ABSTRACT

This article is about decision making and the relationship with the municipality of civil society organizations in Ciudad Juárez, Chihuahua. Decision-making is addressed as to understand the internal dynamics of leadership, and its relationship with the municipality. Our objective is to explain how they come about and their impact on public policies. This research paper has a qualitative approach. Fourteen interviews were applied to community leaders working within civil society organizations in Ciudad Juárez. A content analysis was done using the ATLAS.TI program, version 7.

KEYWORDS

Civil society organizations, community leadership and municipality.

* Profesor Investigador en la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez (UACJ), México.
(nemesio.castillo@uacj.mx)

** Profesora investigadora en la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez (UACJ), México.
(aosio@uacj.mx)

1. Introducción / 2. Liderazgos comunitarios / 3. Liderazgos democráticos y personales / 4. Relación entre organizaciones de la sociedad civil y municipio / 5. Capital social negativo-positivo / 6. Conclusiones

1. INTRODUCCIÓN

Este artículo es producto de un proyecto de investigación de redes de Prodep. Se planteó como objetivo comparar las estrategias político-comunitarias de los actores sociales en la propuesta e incidencia de políticas públicas. Tenemos como supuesto de investigación que las organizaciones de la sociedad civil (osc) generan mecanismos de permanencia dentro de la sociedad y frente al municipio. Por un lado, surgen por intereses de la sociedad cuando el Estado no atiende las necesidades sociales; por otro, para permanecer, buscan que el municipio apoye y legitime sus actividades, lo cual genera una lógica donde el municipio pide que dejen de ser críticas cuando reciben recursos; sin embargo, la sociedad espera que sean críticas ante los problemas sociales.

Para entender lo anterior, en primera instancia, abordamos teóricamente la categoría de liderazgos comunitarios; después, realizamos una clasificación de las OSC y analizamos su relación con el municipio. Cerramos con un apartado sobre los desafíos que puede tener el capital social generado dentro de tales organizaciones.

Abordamos este fenómeno social desde un enfoque cualitativo, debido a que nos permite entender procesos subjetivos de los líderes de las organizaciones de la sociedad civil. Usamos como técnica la entrevista, porque nos permite tener un encuentro con las personas que reflexionan constantemente sobre la realidad social.

2. LIDERAZGOS COMUNITARIOS

De manera concreta, se puede definir liderazgo como el “proceso de influir en la gente mediante las ideas”.¹ Desde una perspectiva sociológica, se entiende el liderazgo como “el lugar social que las personas ocupan en un grupo en función de las contribuciones que realizan y el grado de dominancia que mantienen en éste, el rol o conductas que son propias (apropiadas) de la posi-

¹ Castellón Benavidez, Edgard, *Liderazgo Comunitario*, Italia, Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), 2008, p. 14.

ción que desempeñan y con los procesos de comunicación, cohesión grupal y toma de decisiones que derivan de las interrelaciones de influencia social”.²

Pero cuando le agregamos apellido al liderazgo, en este caso, *comunitario*, se entiende como el “resultado de un proceso complejo de carácter activo, participativo y democrático, que fortalece el compromiso con la comunidad, genera modos y modelos de acción, asumiéndose como un servicio”.³ A su vez, para Villa, un líder comunitario se da “cuando una persona tiene la capacidad de influir más que otros miembros de la comunidad en el desarrollo de actividades o la toma de decisiones a favor de la comunidad”.⁴

Queda claro que “es importante que en una comunidad exista más de un líder ya que esto fomenta la iniciativa, creatividad y la coordinación del trabajo que se realiza en la comunidad. Es necesario fomentar este tipo de liderazgo para garantizar el relevo generacional”.⁵

Al momento de vincular el liderazgo y participación se sostiene que “el vínculo entre los niveles de participación y el liderazgo puede facilitar el desarrollo de estrategias para fomentar el poder y la participación individuales. Los/as líderes pueden jugar un papel central en el desarrollo de entornos participativos y de colaboración dentro de sus organizaciones”.⁶

De este modo, el núcleo del liderazgo comunitario radicaría en un trabajo por, para y desde la comunidad. Evans caracteriza un liderazgo en cinco aristas: 1. El propósito del liderazgo comunitario es el cambio social; 2. Tiene principios e ideales esenciales de acción; 3. Las habilidades técnicas son necesarias, pero no suficientes; 4. El liderazgo comunitario es una práctica compartida; 5. El liderazgo comunitario es un proceso de aprendizaje.⁷

La figura de un líder adecuado puede volver más efectiva la dirección de las organizaciones y propiciar el desarrollo de mejores relaciones con los empleados y miembros. “Está basado en la premisa de que la capacidad de una comunidad para coordinar efectivamente los esfuerzos depende de un liderazgo calificado”.⁸ Cabe señalar que:

El líder convierte una visión en realidad. Para influir sobre los seguidores de modo que muestren disposición al cambio, los líderes necesitan

² Reyes Espejo, María Isabel, *Liderazgo comunitario y capital social: una aproximación desde el campo biográfico*, Tesis doctoral, 2013, p. 42. [Consulta: 2 agosto, 2016]. Disponible en: <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/129380/mire1de1.pdf?sequence=1>

³ Montero, Mritza, *Introducción a la psicología comunitaria*, Buenos Aires, Paidós, 2004, p. 141.

⁴ De Villa, Gonzalo, *Liderazgo comunitario*, Guatemala, Oficina de Derechos Humanos del Arzobispado de Guatemala, 2004, p. 8.

⁵ Castellón Benavidez, Edgard, *op. cit.*, 2008, p. 14.

⁶ Reyes Espejo, María Isabel, *op. cit.*, 2013, p. 64.

⁷ Evans, Linda, “Leadership for Researcher Development: What Research Leaders Need to Know and Understand”, *Educational Management Administration & Leadership*, vol. 40, núm. 4, 2012, p. 431.

⁸ National Minority AIDS Council, *Desarrollo de liderazgo*, Washington, DC, National Minority AIDS Council Technical Assistance, 2009, p. 7.

una serie específica de aptitudes que guíen sus acciones. Estas aptitudes se pueden concebir como las herramientas interiores para motivar a los empleados, dirigir los sistemas y procesos, y guiar a la organización hacia metas comunes que le permitan alcanzar su misión.⁹

Así, para Indesol, desde una perspectiva de liderazgo comunitario, una organización de la sociedad civil tiene el siguiente objetivo:

Los ciudadanos conscientes de su realidad y decididos a sumar voluntades, compartir objetivos y realizar acciones para que ellos, sus familias y comunidades puedan vivir mejor son la base fundamental para impulsar el desarrollo y tienen en las organizaciones de la sociedad civil (OSC) su mayor y más valiosa herramienta de cambio social para abrir puertas de salida a la pobreza y la marginación.¹⁰

En su caso, dentro de las organizaciones de la sociedad civil se debe hablar de una multiplicidad de intereses y de tipos de liderazgo. Cada líder puede tener intereses en la organización, en la comunidad o en su propia persona. Por ello es importante realizar un ejercicio de clasificación de liderazgos comunitarios dentro de las organizaciones. Además, es necesario entender los vínculos y las posibilidades de crecimiento de las organizaciones de la sociedad civil frente al municipio.

Cabe señalar que dentro de las organizaciones sociales suelen existir diferentes tipos de liderazgo. Uno de ellos es el directivo, el cual informa a los integrantes del grupo lo que se espera de ellos y ellas, da guías específicas de cómo realizar el trabajo y presenta cómo hacerlo. Un segundo tipo es el apoyador; éste es amistoso, accesible, con iniciativa, y es cercano a las necesidades de los demás. Una tercera figura es el participativo, el cual consulta con los demás del grupo, pide sugerencias, y toma en cuenta las opiniones antes de tomar una decisión. Finalmente, el orientador pone los retos, busca el mejoramiento continuo, proporciona confianza a los demás para que asuman responsabilidad, y busca mayores retos.¹¹

3. LIDERAZGOS DEMOCRÁTICOS Y PERSONALES

Una de las preguntas que guía este apartado es: ¿cómo se toman las decisiones dentro de las organizaciones de la sociedad civil y en qué medida estas decisiones pueden incidir en la organización y en la agenda pública?

⁹ *Ibid.*, p. 11.

¹⁰ Indesol, "Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil". [Consulta: 4 agosto, 2016]. Disponible en: <http://indesol.gob.mx/osc/registro-osc/>

¹¹ De Villa, Gonzalo, *op. cit.*, 2004, p. 8.

Se puede pensar que las mejores organizaciones de la sociedad civil toman las mejores decisiones, y que en lo particular se espera que estas decisiones surjan de procesos colectivos de participación, diálogo y negociación. Sin embargo, en la realidad, dentro de las propias organizaciones existen decisiones coyunturales que recaen sobre una persona, en su caso, sobre la directora o coordinadora.

Los procesos democráticos dentro de algunas organizaciones están cercanos a procesos de consensos o de mayoría. No obstante, en decisiones complejas, la figura de director o coordinador es la que tiene la última palabra sobre los objetivos de la organización.

Existen organizaciones de la sociedad civil donde generalmente la toma de decisiones se concentra en la directora o director. Es común que en principio los problemas se atiendan en la dirección y las soluciones bajen al personal cuando hay una situación difícil.

Así pues, ya nos vamos a lo que es dirección, si en caso de que sea algo que no se pueda solucionar, yo hablo a lo que es el departamento de dirección y hacemos una junta con todo el equipo de trabajo y pues ahí presentamos las acciones que no se pueden conducir de una manera adecuada, es muy raro la verdad que casi pues no, todo aquí se ejerce bien.¹²

A la figura de directora o director le toca decidir el rumbo de la organización; esto pasa en algunas organizaciones cuando el consejo directivo tiene poca presencia en la toma de decisiones.

Pues generalmente es como en la dirección, generalmente es mancuerna, dirección y presidenta. La directora tiene una visión de ser sustentables; por eso se ha puesto como la guardería, como ejemplo de que no estamos sólo con las convocatorias, siempre hay un recurso, que es por inscripción de niño. Es como algo que te hace sustentable en ese sentido, y lo otro es que tenemos la venta de café en navidad.¹³

La figura de la directora es un pilar fundamental en la estructura del organigrama de algunas organizaciones de la sociedad civil. Algunos de los conflictos o diferencias dentro de las organizaciones se resuelven con la ayuda de la directora o en su caso los coordinadores de área.

La última palabra la tiene el director [...] dependiendo de los conflictos. Por ejemplo, la otra vez me decían “pues es que yo merezco más” y

¹² Montelongo, Ana, *entrevista personal*, Ciudad Juárez, Chihuahua, 2016.

¹³ Loya, Mariana, *entrevista personal*, Ciudad Juárez, Chihuahua, 2016.

le dije “órale, pues vamos haciendo un formato en donde, ahora sí, a partir de ahorita quedamos por qué tú eres más que los demás”. Nada más porque se me ocurre, pues está bien; pero mejor hagamos un mecanismo para que se transparente, y entonces le ponemos “mecanismo de transparencia en donde yo siento que hago más”. Sin embargo, formemos los indicadores, así, la función ya está acotada a los coordinadores, para evitar ese tipo de cosas.¹⁴

En algunas organizaciones, la mayoría las decisiones recaen en la directora, a diferencia de otras, donde las decisiones se concentran en el consejo directivo. Estos últimos suelen ser muy activos en algunas organizaciones; sus formas de operar están más cercanas a las de una institución de gobierno, por sus manuales de operación. Sin embargo, existe la apertura de modificar los reglamentos a partir del personal que se encuentra haciendo el trabajo de campo o, en otras palabras, son las personas que están en contacto con la gente.

Existe un organigrama, hay un consejo directivo, donde hay presidente, secretaria y tesorero; después está la Secretaria de Educación y Cultura. Debo de decir, está todo muy bien expresado en los manuales de procedimientos, lo que deja muy poco al criterio personal, al criterio de una persona, cuando yo veo que algo debe cambiar, hay libertad para decidir. Pero las cosas importantes se tratan cuando tenemos la planeación estratégica. Ellos son la máxima autoridad, las decisiones en cuanto a modificación de estrategias, o algo así, pues generalmente de la gente que está en campo, que es la que más sabe; tú no puedes hacer este tipo de decisiones desde un escritorio.¹⁵

Existen organizaciones de la sociedad civil donde la toma de decisiones es más compleja, debido a la existencia de diferentes instancias donde se discute el futuro o la orientación que debe tener la organización. Por ejemplo, en el caso del Plan Estratégico, existe una asamblea de gobierno, un comité ejecutivo, la figura del coordinador y coordinadores de área.

La asamblea de socios es el máximo órgano de gobierno. Luego hay un comité ejecutivo. La asamblea sesiona dos veces al año, el comité ejecutivo sesiona bimensualmente. Entonces, la responsabilidad del comité ejecutivo es junto con la dirección de la organización: generar los planes de trabajo anuales, y los presupuestos y toda la estrategia en general. Mi papel aquí en la organización es ser una especie de bisagra

¹⁴ Barraza Limón, Laurencio, *entrevista personal*, Ciudad Juárez, Chihuahua, 2016.

¹⁵ R., Juana María, *entrevista personal*, Ciudad Juárez, Chihuahua, 2016.

entre los coordinadores y la operación cotidiana. Nosotros estamos siempre revisando las cosas, partimos de una idea muy sencilla. La complejidad de lo que estamos trabajando es tal, que no hay nadie que tenga todas las claves de lectura y menos de respuesta de esto. Entonces todo tiene que ser una construcción colectiva. Entonces tratamos lo más posible de generar un equipo interdisciplinar. Sí, cada área tiene su propia línea y está siempre analizando y revisando, porque esa es la clave. Porque como organizaciones civiles puede ser muy fácil que te sientes y te acomodes, corremos el riesgo de convertirnos en una burocracia de lo social [...] Las decisiones aquí se toman de una manera muy democrática. Como no tenemos todas las respuestas entonces siempre es estar intentando, estar analizando, verificando algunas cosas, porque nada está escrito en piedra.¹⁶

Dentro de la dinámica de las organizaciones de la sociedad civil hay decisiones importantes o coyunturales que surgen a partir de pocos. Son intereses que no pueden ser compartidos con todos los integrantes; esto se debe a que al final se comportan como grupos sociales, ya que a veces los reglamentos o los acuerdos no van con la realidad social. Por ello se tiene que improvisar.

En la sociedad civil hay cosas que se someten a lo colectivo y hay otras cosas que no; de lo contrario, nunca terminaríamos por ponernos de acuerdo. Entonces eso podría crisar, no solamente las relaciones entre el núcleo duro y la red, sino entre todas las organizaciones parte. Es decir, hablando de capital social, el capital social ganado lo puedes perder ante una decisión que puedes, y que tienes, y que tienes que tener la madurez de tomarla en corto. Porque si no la sacas te truena doblemente, te truena doblemente, y entonces expones, separas, confrontas. Yo creo que esa no es la intención de los espacios de sociedad civil, sino, desgraciadamente — y no hay otra forma de decirlo — pero hay decisiones que se toman en corto y por pocos, y de ahí para adelante.¹⁷

Al final, lo que está detrás de la toma de las mejores decisiones es la permanencia de las organizaciones de la sociedad civil. Consideramos que el éxito y el reconocimiento se pueden lograr cuando las decisiones se toman democráticamente y si se tiene un consejo directivo que se reúne periódicamente para discutir y analizar los cambios en la realidad social.

Para intentar una clasificación, consideramos pertinente acercarnos a ciertas tipologías, de acuerdo con la propia estructura de las organizaciones. Según

¹⁶ Mesa, Sergio, *entrevista personal*, Ciudad Juárez, Chihuahua, 2016.

¹⁷ Flores, José Luis, *entrevista personal*, Ciudad Juárez, Chihuahua, 2016.

la dinámica de las organizaciones de la sociedad civil, se pueden clasificar al menos tres tipos en relación con su toma de decisiones.

- Organizaciones donde el coordinador mantiene informado al consejo directivo o asamblea de socios y es el grupo que toma las decisiones estructurales de la organización.
- Organizaciones donde el director o directora y coordinadores de área toman las decisiones.
- Organizaciones donde la figura importante recae en la directora o director y es quien toma las decisiones o tiene la última palabra.

Cabe destacar que estos procesos locales de toma de decisiones surgen en función de intereses ideológicos, culturales, políticos o religiosos que ellos mismos construyen, entienden y fundamentan desde los propios espacios, lo que da margen para que existan diferentes tipos de organizaciones según los principios que le dieron origen.

4. RELACIÓN ENTRE ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL Y MUNICIPIO

Consideramos que en la medida que las decisiones pasen por procesos participativos hay más posibilidades que la sociedad se involucre. En ese sentido, se le puede exigir al municipio solucionar los problemas sociales.

Según una premisa fundamental, en el ámbito local se espera que la relaciones entre ciudadanos e instituciones sean más armónicas. Al menos, así lo pensaba Alexis de Tocqueville. Sin embargo, lo que encontramos en Ciudad Juárez es una relación hostil, de desconfianza y de olvido. Algo queda muy claro: el municipio, a pasar de ser la entidad gubernamental más cercana a los ciudadanos, es muy hermético.

El argumento central que planteó a inicios del siglo XIX Alexis de Tocqueville es que es “en el ámbito del gobierno local donde las relaciones entre gobierno y ciudadanía pueden y suelen ser más próximas”.¹⁸ De acuerdo con Alexis de Tocqueville, “el gobierno local es la mejor escuela de la democracia porque supone que a través de la participación en los asuntos locales, el ciudadano comprende prácticamente sus derechos y responsabilidades, se familiariza con las reglas del juego democrático y cultiva en sí el respeto por las instituciones”.¹⁹

¹⁸ Ziccardi, Alicia, “La demora de la democracia local. El difícil tránsito de vecinos a ciudadanos en el México actual”, *Iberoamericana*, núm. 3, 2003, p. 2.

¹⁹ *Ibidem*.

En el mismo sentido, Rubiola presenta que “el escenario local está siendo el lugar más propicio para experimentar con nuevas formas de hacer política. Frente a la crisis de legitimidad de lo político, el plano municipal se ha convertido en escenario de nuevas experiencias prácticas que acercan a los gobiernos a la ciudadanía en un mundo cada vez más interconectado”.²⁰

En las propias palabras de Alexis de Tocqueville, “la comuna es el hogar en donde vienen a reunirse los intereses y los afectos de los hombres. Pero deja de ser así a medida que se baja hacia algunos Estados donde la cultura no está tan universalmente esparcida y donde, por consiguiente, la comuna ofrece menos garantías de cordura y menos elementos de administración”.²¹

El autor agrega que “la comuna está completa y definitivamente constituida. En torno de la individualidad comunal, van a agruparse y a unirse fuertemente intereses, pasiones, deberes y derechos. En el seno de la comuna se ve dominar una política real, activa, enteramente democrática y republicana. Las colonias reconocen aún la supremacía de la metrópoli; la monarquía es la ley del Estado, pero ya la República está plenamente viva en la comuna”.²²

Lo anterior puede mostrarse con un ejemplo brasileño. Es una experiencia de participación denominada *instancias públicas de deliberación*, las cuales “son escuelas de ciudadanía para los participantes. Como muestra esta experiencia brasileña con miles de ciudadanos participando en estas instancias, integrar instancias públicas de deliberación permite ejercer los derechos civiles y políticos más allá del voto, aprender a transformar los derechos colectivos y sociales en herramientas concretas de bienestar, y articular y armonizar los intereses privados, semipúblicos y públicos”.²³

Finalmente, Tocqueville concluye que “en la comuna es donde reside la fuerza de los pueblos libres. Las instituciones comunales son a la libertad lo que las escuelas primarias vienen a ser a la ciencia; la ponen al alcance del pueblo; le hacen paladear su uso pacífico y lo habitúan a servirse de ella”.²⁴

Por otro lado, es importante señalar que la participación en la toma de decisiones en lo local genera procesos de legitimación y formación de ciudadanos responsables. Además, “combate la ineficiencia de representatividad, da legitimidad a las decisiones políticas, renueva la confianza de los ciudadanos, los responsabiliza de las decisiones, diversifica el saber a partir del cual se efectúan las deliberaciones con la intervención de expertos, ciudadanos comunes, políticos, representantes de grupos de poder y los afectados,

²⁰ Rubiola Núñez, Juana María, “¿Es el gobierno local un nuevo espacio para la participación ciudadana? El punto de vista de los alcaldes. El caso español”, *Estudios Políticos*, núm. 44, 2014, p. 58.

²¹ De Tocqueville, Alexis, *La democracia en América*, México, Fondo de Cultura Económica, 1978, p. 93.

²² *Ibid.*, p. 65.

²³ Hevia, Felipe, Vergara-Lopez, Samana y Ávila Landa, Homero, “Participación ciudadana en México: consejos consultivos e instancias públicas de deliberación en el gobierno federal”, *Perfiles Latinoamericanos*, núm. 38, p. 70.

²⁴ *Ibid.*, p. 15.

y estimula la democracia y la ciudadanía activa elevando muchos asuntos privados o locales a la escala pública”.²⁵

Sin embargo, el asunto fundamental, es que en lo local, al menos en Ciudad Juárez, las instituciones son herméticas, y los espacios para la participación son limitados o no existen. Hay pocos espacios para el diálogo, la discusión o la articulación entre el municipio, los ciudadanos y las organizaciones de la sociedad civil. Quizá donde sí hay una vinculación clara es entre el municipio y los empresarios.

Una de las nuestras preguntas fundamentales permite dilucidar la dinámica social y económica de la ciudad: ¿quiénes toman las decisiones sobre el municipio? y ¿para quién se gobierna en esta ciudad? De acuerdo con Maldonado, “desde la implementación de las políticas neoliberales son los tecnócratas [quienes] gobiernan las ciudades”.²⁶ Estos tecnócratas se distinguen por poseer conocimientos y habilidades para dirigir al municipio como empresas; dan prioridad a las políticas de desarrollo económico y garantizan la seguridad del grupo de empresarios de la ciudad.

El interés que impulsa a los tecnócratas hacia los cargos de poder se encuentra en el proceso de creciente sofisticación técnica y complejidad socioeconómica. Su conocimiento especializado significó que presumiblemente eran los únicos que podían dirigir ciertas operaciones de gobierno que se habían vuelto más complejas por la modernización de la económica. En general, la gran especialización y sofisticación del municipio explica que los tecnócratas son llamados a participar activamente en la administración pública.

Sin embargo, en Ciudad Juárez la tecnocracia tiene otros matices. Quienes gobiernan la ciudad pueden mostrar intereses de clase social; no tienen un pensamiento coherente con el pensamiento racional tecnócrata. Según Altamirano:

En las sesiones de cabildo, con regidores, el presidente municipal y su secretario, no existe discusión sobre los temas, no hay una ponderación de beneficios y perjuicios de cada proyecto, no existe una valoración de los pros y los contras de los proyectos, no existe un análisis de los factores que en un determinado momento llevan a un gobierno a tomar cierta decisión.²⁷

Para Altamirano, es el grupo de empresarios indirectamente quien toma las decisiones. Los políticos carecen de un pensamiento racional técnico; sus

²⁵ Aguirre, Jorge Francisco, “Nuevos alcances de la participación ciudadana a través de las redes sociales”, *Perfiles Latinoamericanos*, vol. 1, núm. 4, p. 130.

²⁶ Maldonado Veloz, Fabio, “El uso indebido de la teoría de la renta como legitimación del Estado rentista”, *Revista Economía*, núm. 13, 1997, p. 94.

²⁷ Altamirano, Juan, *entrevista personal*, Ciudad Juárez, Chihuahua, 2008.

decisiones están en función de intereses de grupos de empresarios, “quienes toman las decisiones en esta ciudad son los grupos de poder, están orientados a ese grupo de poder y no por el interés popular, esto me lleva también a la conclusión de cuestiones muy prácticas”.²⁸

Lo preocupante es que la toma de decisiones se dé en el marco de los intereses de clase.²⁹ Es decir, se busca beneficiar una cierta familia o grupo; además, no se discuten ni se debaten las políticas (éstas están de antemano negociadas con algún grupo). A ello, comentó Altamirano: “si no existe esa discusión, no existe una adecuada decisión y existe permanentemente la manipulación político electoral de la participación de los regidores, cada participación de los regidores no es individual”.³⁰

Otra de las formas de gobernar que caracterizan al municipio de Ciudad Juárez es que en el cabildo la participación de los regidores se concede en bloques. De esta manera, el debate político “solamente es para aprobar y desaprobar lo que ya decidió el presidente municipal, y siempre que existe una oposición, la oposición no es de carácter técnico, sino de carácter político”.³¹

Existe una vinculación entre el sistema político y el económico; es decir, la toma de decisiones se vincula fuertemente con el grupo económico. Es por ello que la dirección de la ciudad se orientó hacia la consolidación de una industria maquiladora, esto es, hacia los intereses del grupo económico de Ciudad Juárez. Ello lleva a pensar que el desarrollo social se ha dejado de lado. El sistema político favorece al sistema económico y no al sistema social. Se privilegia el desarrollo económico en lugar del desarrollo social.³² Según Altamirano, los alcaldes de la ciudad han estado gobernando para un cierto sector de la población. La toma de decisiones está cargada de un interés electoral-partidista o, en su caso, obedece a un sector social muy pequeño.³³

Los intereses de clase están muy marcados. De acuerdo con nuestros entrevistados, los ciudadanos después de las elecciones pasan a un segundo plano;

²⁸ *Ibid.*

²⁹ Un ejemplo de ello es el caso de Intelliswitch, empresa juarensa quien “ganó” la licitación en el mes de abril de 2015 para cambiar 85% de las luminarias de Ciudad Juárez. Sin embargo, “se implementó el proyecto de ‘modernización’ del alumbrado público por 320 millones de pesos; a menos de un año de su conclusión, los equipos instalados presentan múltiples fallas y ya se piensa en un nuevo plan integral para iluminar a la ciudad [...] regidores panistas [...] denunciaron un millonario sobreprecio en los equipos, pues, aseguraron, el valor total de las lámparas ascendía a 250 millones”. Silerio, Miguel, “Caso Intelliswitch: El negocio del alumbrado público”, *Yo ciudadano*, 10 de enero, 2017. [Consulta: 5 de mayo, 2017]. Disponible en: [HTTP://YOCIUDADANO.COM.MX/INDEX.PHP/INVESTIGACIONES/462-EL-NEGOCIO-DEL-ALUMBRADO-PUBLICO](http://YOCIUDADANO.COM.MX/INDEX.PHP/INVESTIGACIONES/462-EL-NEGOCIO-DEL-ALUMBRADO-PUBLICO).

³⁰ *Ibid.*

³¹ *Ibid.*

³² En relación con el caso de Intelliswitch, se habla de que hubo un acuerdo entre empresarios y políticos para beneficiarse personalmente con esta política pública. Se “denunció un sobreprecio en los equipos de Intelliswitch por 48 millones de pesos, con base en comparaciones con contratos anteriores para la instalación de luminarias”. Silerio, Miguel, *op. cit.*

³³ Altamirano, Juan, *op. cit.*

el interés que los políticos muestran en las campañas electorales desaparece. Principalmente, los funcionarios, cuando ejercen el poder, responden a un grupo o clase social en particular.

Por otro lado, la participación de los ciudadanos y de la sociedad civil de alguna manera se le trata de relegar, y no es porque los ciudadanos sean apáticos o porque no les interesen los asuntos públicos; el problema radica en que hay pocos mecanismos para la participación ciudadana. No obstante, debemos de considerar que hay organizaciones de la sociedad civil que vigilan las actividades del municipio, como es el caso del Plan Estratégico por Juárez; cabe destacar que dentro de sus estatutos no pueden recibir financiamiento de origen público.

De acuerdo con Ziccardi, “en nuestra realidad actual existen muchas dificultades para que los ciudadanos al participar en las decisiones públicas que se toman el espacio local aprendan y se apropien de la cultura y los valores democráticos”.³⁴

Posiblemente una de las razones de que se dé este tipo de relación es que cada actor social busca sus propios intereses. El municipio, en su caso, busca legitimarse mediante sus propias instituciones, no mediante las organizaciones de la sociedad civil.

Ahora veamos las opciones de participación en palabras de los líderes sociales de las organizaciones de la sociedad civil. Nos interesa destacar su experiencia y su relación con el municipio en términos históricos, con el fin de dilucidar la posibilidad de incidencia en las políticas públicas.

Existen organizaciones que, por su carácter asistencial, deben tener trato con algunas de las instituciones municipales. Es el caso de Mujer a Mujer; ante casos de abuso sexual, debe avisar al DIF para que den el seguimiento correspondiente. Ana Montelongo afirma:

Pues nosotros tenemos, por ejemplo, relación con el DIF para canalizar los casos. Aquí llegan muchos niños con abuso sexual; nosotros notificamos al DIF, es nuestro deber como profesionistas: avisar al DIF. Por ejemplo, hay usuarias que pues se callan lo que los niños viven, no dicen que los niños están viviendo un abuso sexual o que están presentando una situación extrema; entonces le notificamos al DIF, a través de un oficio, lo que está pasando para que ellos también le den seguimiento.³⁵

Para algunas organizaciones, la relación con el municipio depende del partido político y el alcalde en turno. Los vínculos se estrechan o se alegan en función del tipo de organización en relación con su ideología o el tipo

³⁴ Ziccardi, Alicia, *op. cit.*, p. 3.

³⁵ Montelongo, Ana, *op. cit.*

de objeto social que estén trabajando. En el caso de la organización social Valores, se dice que su relación es cordial. Sin embargo, comentan que hay mejores momentos que otros.

Bien, bien cordial, cordial, tuvimos apoyo, tuvimos apoyo con Gustavo Elizondo Aguilar (alcalde de 1998-2001 por el PAN) con algunos de ellos. Ya después vinieron las vacas flacas del municipio, con el señor Enrique Serrano (alcalde de 2013-2015 por el PRI). Su esposa tenía un programa de valores que difundió mucho el DIF, magnífico, donde ellos promovían cincuenta y tantos valores.³⁶

De acuerdo con el Centro Familiar para la Integración y el Crecimiento A. C. (CFIC), el municipio de Ciudad Juárez ha sido muy generoso.

Muy bien, Pronaped, otro proyecto muy bueno, Desarrollo Social del municipio, y Seguridad Pública también muy generosos, el DIF; de verdad. O sea, nosotros estamos muy agradecidos. Sin la Fundación del Empresariado Chihuahuense no hubiéramos iniciado esto. Nos han hecho crecer. Algo que admiro mucho y respeto de esta fundación es que nos ha permitido capacitarnos. Nosotros nos hemos capacitado estos cinco años con el Centro y Fortalecimiento de Asociaciones Civiles que está en el Tecnológico de Monterrey, que es parte o alianza con la FECHAC.³⁷

Como se destaca en las entrevistas, existen organizaciones que llevan una relación armónica con el municipio por el tipo de temas que trabajan. Techo Comunitario, por ejemplo, cuenta con una guardería participativa, y por el tipo de tema, están relacionados con las actividades de las áreas del municipio de Ciudad Juárez:

Sí hemos tenido un gran apoyo. Trabajamos con el sistema del municipio de la infancia, el consejo de protección de la infancia y sesionábamos una vez al mes con los funcionarios que la administración de Héctor Murguía. En la segunda administración, con Enrique Serrano, no continuó; no hubo, creo, la postura [interés].³⁸

El municipio tiene buena relación con las organizaciones de asistencia social, las cuales no cuestionan o no buscan cambiar las estructuras del municipio,

³⁶ R., Juana María, *op. cit.*

³⁷ Aguirre, Silvia, *entrevista personal*, Ciudad Juárez, Chihuahua, 2016.

³⁸ Loya, Mariana, *op. cit.*, 2016.

a diferencia de organizaciones que cuestionan el funcionamiento municipal, que pueden llamarse de promoción social. Al final, el municipio no abre sus instituciones para ninguna de las dos, ni para las de asistencia o promoción. Sus instituciones son herméticas; no hay espacio para la participación que pueda llevar el involucramiento de los ciudadanos en la toma de decisiones. Donde sí hay espacios para la participación es cuando se logran conseguir votos, o se legitima a la propia institución.

Para algunas organizaciones sociales que tienen objetivos enfocados en la vigilancia y promoción de la participación ciudadana, el municipio construye un vínculo diferente. En el caso de la organización Plan Estratégico de Ciudad Juárez, su relación con el municipio es muy espinosa. Se considera que el municipio debe ser una institución en constante vigilancia por los ciudadanos; si esto no sucede, los cambios profundos en la estructura nunca se podrán realizar.

Nosotros pensamos que, en la situación actual, el fondo no se va a cambiar para bien. Si no hay una ciudadanía que exija que esos cambios de fondo se mantengan, el presidente municipal, el que llegue a serlo, puede tomar cualquier decisión. Ahí las decisiones se toman en tres segundos. Entonces, no hay una continuidad en las decisiones ni de los avances. Por ejemplo, Héctor Murguía, en 2004, llegó y dio un plumazo y se echó al IMP,³⁹ le tumbó el presupuesto a la mitad, tumbó patronatos de la escuela de mejoramiento para menores, tumbó el Instituto de Seguridad Pública, fueron cosas que habían costado trabajo. Llega y las tumba.⁴⁰

De acuerdo con el presidente de Plan Estratégico de Ciudad Juárez, Sergio Meza, se requiere de la presencia de los ciudadanos. Se necesita vigilar las acciones del municipio, ya que de lo contrario se convierte en un lugar donde las decisiones se toman libremente. Las decisiones no se discuten o se consensan, únicamente se aprueban en el cabildo. Ello debido a que el alcalde controla a la mayoría. De acuerdo con Meza, los avances democráticos que se logran en el municipio pueden desaparecer sin la vigilancia de los ciudadanos.

Entonces, no hubo una fuerza ciudadana lo suficientemente consistente para hacer que esos avances democráticos permanezcan. Sigue existiendo una lógica muy de partidos, y se sigue en la mentalidad que para que cambien las cosas hace falta un buen presidente municipal o

³⁹ Instituto Municipal de Investigación y Planeación la caula es una institución descentraliza del municipio.

⁴⁰ Mesa, Sergio, *op. cit.*

un buen candidato. En realidad para que cambien las cosas hace falta una buena ciudadanía. La historia de México nos dice que mientras sigamos pensando en caudillos, mesías, salvadores van a cambiar las cosas; ya vimos que no es cierto. La historia es de quítate tú para ponerme yo, y eso no ha resuelto nada; y ese es el esquema en que estamos. El riesgo con las independientes es decir “ahora sí van a hacer las cosas diferentes porque son independientes”, pero materia social sigue siendo la misma. Entonces, no hay un cambio en el paradigma político, sigue siendo el mismo, y las prácticas siguen siendo las mismas.⁴¹

Hay otro tipo de organizaciones que considera que los recursos del municipio no se distribuyen de manera inteligente. El monto más importante se va para pago de funcionarios o jubilados, y en su caso no hay reconocimiento de las actividades que realizan las organizaciones de la sociedad civil. Asimismo, sus actividades siempre caen en estereotipos donde se repiten los mismos roles de género, o su enfoque está mermado por el asistencialismo en lugar de la promoción social, la cual lleva en sí misma el espíritu de cambio social en las comunidades.

El 40% del presupuesto municipal se va al pago de pensiones. Ahí metieron el desarrollo social. Las pensiones se pagan a través de este presupuesto, verdad, este desarrollo social gasta como 40 millones de pesos y la mayoría está en gasto corriente. Ni siquiera hay una política para el pago de servicios de las organizaciones... ni siquiera hay algo para decir: vamos a ver cómo tu proyecto que ha está dando resultados, lo incorporamos, y lo hacemos a todos los centros, en todos los centros comunitarios que hay. En los centros comunitarios siempre es lo mismo: repostería, corte de pelo... sigue reproduciéndose el mismo esquema asistencial.⁴²

En relación con la responsabilidad de las organizaciones de la sociedad civil y el municipio se establece una serie de funciones que de alguna forma están delimitadas en el plano formal. Para el caso de las organizaciones, se piensa que tienen el deber de exigir a las autoridades municipales que realicen sus actividades adecuadamente. Además, algunas de ellas desarrollan proyectos de intervención social enfocados en distintas necesidades sociales. En el caso del municipio, se espera que administre los recursos adecuadamente en programas y proyectos sociales de alto impacto.

⁴¹ Mesa, Sergio, *op. cit.*

⁴² Barraza Limón, Laurencio, *op. cit.*

Yo creo que toda relación con el municipio es, fue y seguirá siendo como procesos pedagógicos. Porque nos queda claro que a quienes llegan a la administración pública les tocan asumir ciertos papeles que no saben, que desconocen. Entonces, desde nuestro punto de vista o desde nuestra experiencia, el funcionario público siempre ve a la gente de la sociedad civil como una amenaza, como que uno quiere arrebatárles el puesto o minimizarlos. Eso provoca que las situaciones se vuelvan muy tensas. Cuando digo del proceso pedagógico, es que nosotros aprendimos, por ejemplo, y coincidimos en que cuando la situación estuviese tensa no podíamos levantarnos, porque lo que nos mantenía ahí no era un interés personal sino un interés de ciudad. Yo creo que eso lo entendimos, lo aprendimos, lo podíamos discutir internamente; pero frente a ellos, era tomar una postura clara, es decir: aquí estamos y vamos a mantener, y vamos a debatir ideas y vamos a dialogar, y entendemos que ustedes son gobierno y a ustedes les toca y ustedes tienen la responsabilidad, no la pueden regresar a nosotros. Precisamente fue el objetivo, lo que nos llevó a sentarnos con el gobierno municipal: decir “a ellos les toca, ellos tienen los presupuestos, ellos tienen a los funcionarios, ellos tienen la posibilidad de hacer programas, proyectos, o iniciar políticas que nosotros no podemos, entonces a ellos les toca”.⁴³

También se habla de que los perfiles y la experiencia de los funcionarios municipales no siempre son los mejores. Están ahí porque fueron postulados por un partido político, no porque haya reconocimiento social por su experiencia en la administración y el diseño de proyectos. En su caso, algunas organizaciones han desarrollado experiencia por su larga trayectoria trabajando un tema en particular.

Creo que han sido tensas sobre todo en sentido de que, si hay un celo del gobierno municipal hacia el sector social, que ellos son inexpertos. Los perfiles que ellos eligen no los eligen por sus capacidades sino por su participación en los partidos políticos. Eso pone a la ciudad en una gran desventaja y no solamente en ese tema, sino en todos.⁴⁴

La relación entre el municipio y las organizaciones de la sociedad civil se vuelve tensa cuando los funcionarios creen que tienen la razón y no dan espacio para la opinión de personas de las organizaciones: cuando no se abre el diálogo para atender problemas sociales o necesidades sociales complejas.

⁴³ Flores, José Luis, *op. cit.*

⁴⁴ *Ibid.*

En algunos casos, ciertas organizaciones buscan que se abran los canales de participación para que la sociedad participe en el rumbo que quiere lograr de manera conjunta,

Entonces claro que se vuelve tensa, es tensa la relación. Tú, sociedad civil organizada, que tienes una organización pequeña, enfrentarte con un funcionario de primer nivel que siente que él es la autoridad, y que es quien tiene la razón. Pues es complicado. Nosotros vemos que si el funcionario público está abierto a aprender se pueden lograr cosas, que si la sociedad civil está abierta a tolerar y aprender también podemos lograr cosas, que si en el camino vamos convenciendo de que con la voluntad política se ganan cosas, de que si en el camino tenemos posibilidades o habilidades para poder decirles por qué estas acciones benefician al funcionario y benefician a su partido político, también se logran cosas. Entonces ¿qué es lo que tienes que hacer como sociedad civil organizada? Yo creo que tienes que tener muy claro que no está en la mesa de negociación.⁴⁵

Las OSC y el municipio entendemos que tienen realidades complejas, y, a su vez, están constantemente en disputa. Sin embargo, es necesario considerar que donde se quiere hacer una intervención social existen prácticas sociales arraigadas en la historia de cada una de las comunidades. Cuando han pasado por conflictos como las riñas entre vecinos, conflictos de propiedades, familiares, entre otras, es ahí donde debemos ser cuidadosos a la hora de implementar el capital social. La historia de las comunidades no puede borrarse de manera rápida; se requiere de procesos de intervención a largo plazo. A continuación, desarrollamos algunas ideas en relación con el capital social y el tipo de dinámicas que pueden estar dentro de las comunidades a la hora de realizar una intervención social.

5. CAPITAL SOCIAL NEGATIVO-POSITIVO

Lo que se espera de las organizaciones de la sociedad civil es que luchen por problemas o necesidades comunes que se presentan en la sociedad. Sin embargo, la propia dinámica que les pone el municipio las puede llevar a distorsionar el capital social. En ese sentido, sería otra arista para investigar, comprender qué tipo de capital social generan las organizaciones sociales de acuerdo con el tipo de vínculos que tienen con la comunidad y con el municipio. Aquí únicamente hacemos una reflexión pequeña sobre el capital social negativo y positivo que puede estar en las comunidades. Otro de los aspectos

⁴⁵ *Ibid.*

por considerar es la reducción del Estado desde una perspectiva local con una mirada global: “las exigencias de la globalización neoliberal han traído consigo la delimitación de las funciones del Estado [con un nuevo dilema, orillándolo a] administrar y aplicar los recursos públicos a cuestiones prioritarias: en el área de la economía, crear y mantener la estabilidad macroeconómica; en el área social, dirigir los programas de protección social”.⁴⁶

De acuerdo con la “Conferencia regional sobre capital social y pobreza” organizada por la CEPAL en la Universidad del Estado de Michigan se discute que:

[El] capital social permite poner de relieve los efectos positivos que pueden esperarse de la creación y uso del capital social, tales como control social, creación de confianza entre individuos, cooperación coordinada, resolución de conflictos, movilización y gestión de recursos comunitarios, legitimación de líderes y generación de ámbitos de trabajo, la prevención y sanción de quienes abusan de él y la producción de bienes públicos.⁴⁷

Regularmente, se suele pensar en las ventajas que da el capital social (cs) al desarrollo comunitario, o incluso al desarrollo económico. Teóricamente, estamos acostumbrados a pensar en él como una herramienta que genera confianza y cohesión social en las comunidades. Sin embargo, es necesario saber las formas o prácticas sociales que se pueden dar dentro de las comunidades y que pueden ser diferentes a la que se espera con el capital social. Según Arriagada, éste puede ser perverso: en él “las redes, contactos y asociaciones están al servicio de las actividades ilegales”.⁴⁸ De acuerdo con Rubio:

muestra la existencia en Colombia de una economía ilegal importante y creciente, fomentada por organizaciones criminales de mucho poder, que ha dado origen a una institucionalidad paralela que retribuye y favorece comportamientos criminales. El autor muestra cómo altos niveles de capital social dentro de las organizaciones criminales son reorientados hacia actividades extra-legales que reditúan altos beneficios para aquellos involucrados en estas actividades.⁴⁹

⁴⁶ Hernández de Gante, Alicia y Moreno Sánchez, Carlos Antonio, “Usos de la democracia, el derecho penal y los derechos humanos como constructos de dominación”, *TLA-MELAU, Revista de Ciencias Sociales*, nueva época, año 8, núm. 36, p. 164.

⁴⁷ CEPAL, *Capital social y pobreza, Documento preparado para la Conferencia Regional sobre Capital Social y Pobreza*, Santiago de Chile, CEPAL, 24-26 de septiembre del 2001, p. 1.

⁴⁸ Arriagada, Irma, “Capital social: potencialidades y limitaciones analíticas de un concepto Estudios Sociológicos”, 2003, p. 572. [Consulta: 4 de mayo, 2017]. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=59806303>

⁴⁹ Arriagada, Irma, *op. cit.*, p. 572.

El capital social, bien orientado, puede potenciar la cohesión comunicatoria, debido a que las personas confían más entre ellas, generan mayor comunicación y pueden identificar de manera colectiva los problemas. Las personas se ayudan mutuamente. Así, hay varias razones por las cuales el capital social puede ser un activo importante para el desarrollo comunitario. Sin embargo, implementarlo no es tan sencillo; incluso, esperar que se den los resultados como teóricamente se espera, no es fácil. Porque dentro de las comunidades hay prácticas ancladas en el autoritarismo, clientelismo, paternalismo, egoísmo, entre otras. Por lo tanto, al querer implementar el capital social como estrategia de intervención social, estas formas pueden surgir dentro de las comunidades y los objetivos que se habían marcado como positivos, en realidad, pueden ser negativos.

Arriagada afirma que el clientelismo es una de las formas de capital social que puede ser negativo, debido a que no promueve el desarrollo de las comunidades; al contrario, las convierte en receptores de la política social:

El clientelismo es uno de los problemas centrales y más antiguos en la relación entre organizaciones comunales y de base, y los agentes estatales y no gubernamentales en América Latina. Pueden distinguirse distintos tipos de clientelismo en un continuo que va desde el autoritario al paternalista. A tales tipos de relación pueden agregarse otros que son más proclives a potenciar el capital social colectivo, como la capacitación de los miembros de las organizaciones hasta que éstas alcancen su autonomía, y a quienes los funcionarios públicos y privados deben rendir cuentas”.⁵⁰

Uno de los ejemplos que se puede tener de un capital social negativo es cuando una comunidad se organiza para linchar a un violador o a un asesino; en su caso, los grupos que se organizan para fines de narcotráfico. Estos grupos se crean de manera colateral, con fines distintos a favorecer el Estado de derecho. Es decir, un lugar donde se cumplen las leyes. De acuerdo con Rivera, este tipo de capital se produce en grupos sociales muy particulares, “un ejemplo de capital social negativo son las organizaciones mafiosas (pandillas, delincuencia organizada, narcotraficantes, entre otras), construidas y mantenidas con base en fuertes lazos informales como la confianza, la reciprocidad y la lealtad, que, aunque pueden rendir altos beneficios a sus miembros, asimismo pueden ser negativos y altamente dañinos para el entramado social en el que se desarrollan”.⁵¹ De manera esquemática lo mostramos en la siguiente tabla.

⁵⁰ Arriagada, Irma, *op. cit.*, pp. 572-573.

⁵¹ Rivera González, José Guadalupe, “El deterioro del capital social como promotor de la violencia y la delincuencia entre la población del municipio de Rioverde, San Luis Potosí”, *Papeles de Población*, núm. 22, p. 118. [Consulta: 5 de mayo, 2017]. Disponible en: <http://umich.redalyc.org/articulo.oa?id=11244805005>

Tabla 1. Tipologías del capital social

Capital social negativo	Efectos	Creación de redes sociales delictivas.
		Conflictos entre vecinos por intereses distintos.
		Uso de trabajo colectivo para favorecer a un partido político o intereses de líderes.
Capital social positivo	Efectos	Generación de confianza entre vecinos.
		Creación de diálogo y comunicación entre vecinos.
		Trabajo colectivo para resolver problemas comunes.

Fuente: Elaboración propia.

En términos de efectos que puede tener el capital social, en su caso, el capital positivo puede generar confianza, diálogo y comunicación entre vecinos, o trabajo colectivo para resolver problemas comunes. El capital social negativo permite la creación de redes sociales delictivas, conflictos entre vecinos por intereses distintos, o el uso de trabajo colectivo para favorecer a un partido político o intereses de líderes.

6. CONCLUSIONES

Visualizamos cuatro figuras o tipos de vínculos que se pueden dar entre las organizaciones de la sociedad civil y el municipio:

- Relación pasiva-desconfianza. Se da cuando una organización quiere recibir recursos para fortalecer u operar su organización. Son aquellas que acaban de fundarse, pero como tienen poca trayectoria o son poco reconocidas por la comunidad, no son confiables para recibir fondos. A cambio de recursos tienen una actitud pasiva; pero para el municipio sería un tipo de organización que da desconfianza, porque no se sabe cómo puede administrar los recursos.
- Relación obediencia-conveniencia. Son aquel tipo de organizaciones que a cambio de adoptar una actitud de sumisión, acrítica y asistencial, reciben recursos del municipio para sostener a su organización.
- Relación de vigilancia-castigo. Son aquellas organizaciones que tratan de evidenciar las actividades del municipio, lo que puede causar que los recursos públicos le sean limitados o condicionados.
- Relación de resistencia-persecución. Se da cuando las organizaciones sociales se coordinan para poner en evidencia las prácticas municipales mediante plantones, toma de puentes, entre otros. Esto puede traer consigo persecución u hostigamiento a los principales líderes sociales.

Para comprender a las organizaciones de la sociedad civil, se debe iniciar un proceso reflexivo sobre su toma de decisiones y su administración. Cabe destacar que las organizaciones de la sociedad civil, por su naturaleza, tienden a establecer una red de vínculos muy amplia con otras organizaciones y las comunidades, lo cual les permite tener una interpretación más compleja y más amplia de la realidad que la del propio municipio. A diferencia del municipio, estas organizaciones buscan comprender la realidad social para poder diseñar proyectos de intervención social. Buscan que sus objetivos respondan a las necesidades sociales de las comunidades. En ese sentido, cuando las necesidades sociales cambian, buscan replantear sus objetivos y su misión. Los proyectos del municipio, en cambio, son diseñados en lo estatal o nacional, y su modificación es imposible por la normatividad y las reglas de operación que deben cumplir.

En relación con la permanencia de las organizaciones de la sociedad civil como agente de cambio social y que vigila al municipio, existen caminos que pueden influir en la permanencia o extinción de una organización. Podemos enunciar algunas: la vinculación y comunicación con sus agencias financiadoras, vínculos con el municipio, vínculos con la comunidad, un consejo directivo activo, un director con capacidad de liderazgo, articulación entre el consejo directivo, directora, empleados y voluntariado. Consideramos que estos criterios son los pilares fundamentales para la permanencia de las organizaciones.