
La estructura relacional de las organizaciones de la sociedad civil en Reynosa y Matamoros: ¿modelo jerárquico o policéntrico?



The relational structure of civil society organizations in Reynosa and Matamoros: hierarchical or polycentric model?

Jurado Flores, Víctor Daniel

 **Víctor Daniel Jurado Flores**
v.jurado.flores@gmail.com
El Colegio de Tamaulipas, México

Analéctica
Arkho Ediciones, Argentina
ISSN-e: 2591-5894
Periodicidad: Bimestral
vol. 7, núm. 44, 2021
revista@analectica.org

Recepción: 09 Septiembre 2020
Aprobación: 22 Diciembre 2020

URL: <http://portal.amelica.org/ameli/journal/251/2511853005/>

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.4447995>

Resumen: Este artículo analiza la dinámica de colaboración entre las organizaciones de la sociedad civil y el gobierno a través del análisis de redes -es decir, concibiéndolas como una red de vínculos colaborativos entre las asociaciones civiles que actúan en nombre de intereses públicos y colectivos. Se analizan los casos de Reynosa y Matamoros, Tamaulipas, en donde el autor identifica un modelo de coordinación cívica jerárquico, en el cual la acción colectiva es organizada desde el gobierno del estado, lo que deriva en que las asociaciones formen agrupamientos verticales basados en la colaboración e intercambio de información, con una fuerte presencia de los tres órdenes de gobierno. Mecanismos relacionales básicos, los cuales son consistentes en ambas ciudades, proveen la base para la integración micro y macro: se generan redes lo suficientemente compactas para agrupar a algunas organizaciones en un entorno diferenciado, pero lo suficientemente abierto para conectarlas en un rango más amplio de organizaciones cívicas.

Palabras clave: estructura relacional de las organizaciones de la sociedad civil, Reynosa, Matamoros, Tamaulipas.

Abstract: This article analyzes the dynamics of collaboration between civil society organizations and the government through the analysis of networks - that is, conceiving them as a network of collaborative links between civil associations that act on behalf of public and collective interests. The cases of Reynosa and Matamoros, Tamaulipas are analyzed, where the author identifies a hierarchical civic coordination model, in which collective action is organized by the state government, which results in associations forming vertical groupings based on collaboration and information exchange, with a strong presence of the three levels of government. Basic relational mechanisms, which are consistent in both cities, provide the basis for micro and macro integration: networks are generated that are compact enough to group some organizations in a differentiated environment, but open enough to connect them in a wider range of civic organizations.

Keywords: relational structure of civil society organizations, Reynosa, Matamoros, Tamaulipas.

Introducción

En los regímenes democráticos, las asociaciones no solo representan intereses específicos, también alcanzan, integran, y median entre intereses e ideologías contrapuestas o diversas. El grado en el que son capaces de abarcar diversas escisiones y esferas sociales es crucial para valorar el potencial operativo de la sociedad civil como una arena pública para la discusión, mediación y deliberación (Dagnino, 2011; Encarnación, 2003; Rosenblum & Lesch, 2011).

Entonces, la relación entre la vida asociativa, el gobierno y la integración social es afectada por la forma en que las asociaciones se relacionan entre sí, con el gobierno, y por la estructura de interorganizacional que se genera. En este caso, el análisis de la contribución de los individuos y las asociaciones a la vida democrática enfocándose en la participación individual (Putnam, 2000) o en los rasgos de organizaciones específicas (Skocpol, 2003) no es suficiente. Se deben analizar las propiedades de las redes que conectan a las organizaciones entre sí y entonces facilitar o limitar las funciones de quiebre o de conectividad, así como su contribución a la integración social (Baldassarri & Diani, 2007).

En este artículo se da un paso en la segunda dirección al analizar la estructura de las redes cívicas en dos municipios mexicanos, Reynosa y Matamoros. Se definen a las “redes cívicas” como la red de vínculos colaborativos y de membresías sobrepuestas entre organizaciones participativas, formalmente independientes del Estado, que actúan en nombre de intereses públicos y colectivos (Tocqueville, 2000). Algunos autores han evocado la estructura relacional de la sociedad civil (Cohen & Arato, 2000; Edwards, 2011; Edwards, Foley, & Diani, 2001) pocos la han sometido a un análisis sistemático, ya sea de forma analítica o sistemática. A pesar de esto, se identifica un cuerpo de literatura que se ocupa del análisis de las propiedades reticulares formales (Baldassarri & Diani, 2007; Diani, 2003). Entonces, en este documento se avanza en esta dirección: primero se discuten algunas dimensiones clave con las que se analizan las redes cívicas y entonces se observa la evidencia empírica para probar la eficacia de este marco analítico.

Este documento se divide en las siguientes secciones: en la primera, se discute el papel de la sociedad civil en las nuevas democracias latinoamericanas. Se tiene por objetivo entender la emergencia del concepto en la región, analizar la relación que se ha establecido con el gobierno en el contexto de la alternancia política. Se argumenta que la transición hacia la democracia es una tarea inacabada, por lo que la relación gobierno-sociedad civil puede estar mediada por prácticas corporativo-clientelares, o por elementos residuales del autoritarismo (Waisman, 2006). Además, se amplía la concepción de la sociedad civil, planteándola no solo como un agente de la democratización, sino también como un agente que puede atentar a la democracia.

En la segunda sección se busca responder a la pregunta. ¿Cuál es la forma de las redes cívicas en una sociedad democrática con residuos autoritarios? Las conexiones entre diferentes sectores de la sociedad civil pueden tomar una forma jerárquica-centralizada o tomar una forma más horizontal, policéntrica. Para captar esas diferencias, el análisis se enfoca en las propiedades formales de las redes cívicas. Se diferencia entre estructuras policéntricas y jerárquicas, además del tipo de interdependencia, el cual puede ser asimétrico o balanceado. La forma de las

redes cívicas provee indicios del nivel de movilización potencial, robustez de la red, y de la naturaleza de la interdependencia organizacional.

Después de presentar el planteamiento y la pregunta central, se traza el diseño de investigación y la estrategia de recolección de datos, así como las características de las organizaciones de la sociedad civil de las dos ciudades analizadas.

En la cuarta sección se presentan los hallazgos empíricos. Se describen las propiedades formales de las redes cívicas, y se comprueba la estructura, es decir, si son redes policéntricas o jerárquicas. Las propiedades formales son analizadas a través de los indicadores de centralidad e intermediación. En un segundo momento se analizan la robustez de la estructura de la red. De manera preliminar, los resultados indican que la intervención del gobierno hace que la estructura de las redes de ambas ciudades sea jerárquica, con estructuras centralizadas basadas en formas asimétricas de interdependencia.

En la sección de conclusiones, se hace un resumen del modelo jerárquico de coordinación cívica que emerge del análisis. Se argumenta que la fuerte centralidad de los distintos niveles de gobierno (sobre todo el municipal y el estatal) los convierte en intermediarios, que les permite controlar (y administrar los flujos de recursos e información). Algunas organizaciones también presentan estas características, dado que se han alineado a las propuestas que se hacen desde el sector público. Entonces, hay una coalición público/social que concentra los flujos de información en pocas organizaciones y niveles de gobierno. La estructura entonces es poco robusta, dado que si esta coalición deserta o desafilia la red queda fragmentada.

La emergencia de la sociedad civil en América Latina

Hay un hilo común entre las diferentes versiones de la sociedad civil: independientemente de cómo es definido el término y de que mecanismo es postulado como el vínculo entre la sociedad civil y la democracia, el centro de la idea es que la existencia de una red densa de asociaciones privadas basadas en las grandes clases, grupos de interés, y valores de la comunidad constituye una base para una democracia fuerte y durable (Waisman, Feinberg, & Zamosc, 2006).

La sociedad civil se refiere a la red de asociaciones que representan los intereses y valores existentes en una sociedad, siempre que sus unidades constitutivas no sean controladas por el Estado (Gellner, 1994). En las sociedades civiles fuertes, esta red asociativa es densa, altamente autónoma respecto al Estado, y tiene un alto nivel de autorregulación; esto implica, una mostrada capacidad para resolver el conflicto dentro de los canales institucionales del sistema democrático (Waisman, 2006).

Esta conceptualización tripartita de sociedad civil (Estado-Mercado-Sociedad) vincula su emergencia al proceso de reconstitución de los lazos sociales de los pobres y la clase media, dado que en varios países de América Latina los actores sociales estaban bajo la presión de un régimen autoritario. Asimismo, la sociedad civil también fue empleada para establecer la línea divisoria entre las acciones de un régimen autoritario y la oposición política (Avritzer, 2005). En décadas recientes se ha enunciado que, el despertar (o nuevo despertar) de la sociedad civil ha sido señalado como la característica central del resurgimiento de

la democracia en América Latina en las décadas recientes (Waisman, Feinberg, & Zamosc, 2006).

La relación de la sociedad civil y la democracia es un punto de debate entre los académicos. Por ejemplo, una parte de la literatura ve a la sociedad civil como el hogar de las virtudes democráticas y al Estado como la “encarnación del mal”, la cual tuvo un claro sentido durante los regímenes autoritarios en América Latina (Dagnino, 2011).

Si bien la resistencia al autoritarismo fue capaz de lograr una relativa unidad entre los distintos intereses en los contextos latinoamericanos, pronto desapareció después del regreso a un régimen democrático, revelando la naturaleza inherente de la sociedad civil como un campo de visiones distintas y conflictivas (Dagnino, 2011). En los contextos de transición democrática, en particular, en donde los partidos políticos establecidos han sido reprimidos, debilitados, o usados como herramientas por el Estado autoritario, la autonomía respecto a la política tradicional parece ser un prerrequisito para el apoyo oposicional. En tales contextos, la sociedad civil es tratada como una esfera autónoma o un poder dentro del cual los ciudadanos pueden presionar al autoritarismo por un cambio, protegerse de la tiranía, y democratizar desde abajo (Foley & Edwards, 1996).

Waisman (2006) señala que la proposición de que la mera presencia de una sociedad civil es una causa necesaria o suficiente para la generación o el mantenimiento de la democracia tiene poco sentido. Sociedades altamente organizadas y movilizadas pueden estar polarizadas, y entonces ser poco hospitalarias para las instituciones democráticas. Una sociedad civil floreciente puede movilizar a la ciudadanía ya sea para fortalecer o debilitar a la democracia. Para entender el rol de la sociedad civil en el mundo moderno, se debe discernir cómo y bajo qué circunstancias los componentes organizados de la sociedad contribuyen al fortalecimiento político o a la fractura política (Foley & Edwards, 1996).

En América Latina, las políticas de ajuste estructural, promovidas por el Consenso de Washington marcaron la naturaleza, no solo de la sociedad civil, sino también la estratificación social de la población (Oxhorn, 2006). La liberalización económica ha intensificado la dualización social, de manera tal, que la sociedad civil es fuerte en algunas regiones y áreas de la sociedad, y débil en otras. Esta sociedad crecientemente segmentada tiene una afinidad selectiva con un Estado bifurcado, en el cual una de sus caras es la liberal-democrática, y la otra no-liberal, ya sea clientelista/corporativa o autoritaria (Waisman, Feinberg, & Zamosc, 2006).

Este dualismo social (y económico) ha sido una característica de la mayoría de las sociedades latinoamericanas. Se ha intensificado en las décadas pasadas, debido a la liberalización económica y a la capacidad limitada de los Estados para implementar políticas compensatorias (Oxhorn, 2006). Este dualismo tiene grandes implicaciones para la sociedad civil, y para la relación Estado-Sociedad en general, así como en la calidad de la democracia (Waisman, 2006).

Los efectos de estas políticas de apertura económica contribuyeron al establecimiento de un régimen dual de la vida asociativa. La economía de mercado abierto permitió la emergencia y consolidación de la cultura de negociación entre grupos de interés. Esto facilitó la difusión de mecanismos para

la administración del conflicto social que no involucre al Estado como tomador de decisiones (Waisman, 2006). Es decir, el fortalecimiento de la sociedad civil de los “ganadores”.

La otra parte de la película es el debilitamiento de la sociedad civil entre los “perdedores”. La lógica de diferenciación ha intensificado escisiones económicas y regionales preexistentes, y el resultado es la polarización de la sociedad en un “polo” cívico, caracterizado por asociaciones fuertes con capacidad de autorregulación; y un “polo” desorganizado y/o marginal, con un bajo nivel de organización autónoma, y una baja capacidad de movilización organizada, autónoma e independiente (Waisman, 2006).

Esta “dualidad asociativa” implica que el polo cívico produce ciudadanos y grupos de ciudadanos; esto es, formas de acción política caracterizadas por la elaboración de demandas y oferta de apoyos, donde individuos y asociaciones se ven a sí mismos como gerentes y a los políticos como agentes. El polo desorganizado, por otra parte, tiende más a generar apatía, quizá interrumpida por breves periodos de movilización, o participación en función de acuerdos clientelares o corporativistas (Waisman, 2006).

Los partidos políticos y las agencias de gobierno tienden a interactuar más con el segmento “cívico”, y negociar con estos a partir de las reglas de la ciudadanía. En cambio, la relación del sector desorganizado tiende a ser clientelar o corporativa, y entonces no conduce al fortalecimiento de la sociedad civil. Por lo tanto, el estado es bifacial, es decir: liberal-democrático vis-á-vis el polo cívico; corporativo, clientelar o coercitivo vis-á-vis el polo desorganizado (Waisman, 2006).

Analizar a la sociedad civil desde una perspectiva de redes

Hay poca novedad en estudiar la naturaleza interdependiente y reticular de las organizaciones de la sociedad civil. Sin embargo, la interdependencia interorganizacional puede tomar múltiples formas, y las redes interorganizacionales pueden desplegar un amplio rango de estructuras (Powell, 1990). Para poder entender las dinámicas de la acción colectiva y de las estrategias organizacionales, la simple consideración de que las organizaciones civiles están “en contacto” no es suficiente (Baldassarri & Diani, 2007). Es necesario reconstruir la manera en que los vínculos interorganizacionales se combinan en patrones estructurales complejos. Para poder hacer esto es necesario recapitular sobre algunos cuerpos de literatura -estudios comunitarios, relaciones interorganizacionales, y movimientos sociales. Los analistas de redes comunitarias y políticas están entre los pocos que aplican el análisis de redes entre las organizaciones políticas (Laumman & Knoke, 1987; Knoke, 2001). En contraste, la mayoría de los estudios de coaliciones políticas que involucran grupos participativos y asociaciones se han enfocado en el análisis cualitativo del comportamiento individual de los actores en coalición más que en las propiedades formales de estas coaliciones (Staggenborg, 1986; Lichterman, 1995).

Incluso estos académicos que mapean las relaciones interorganizacionales tratan las redes como sistemas de oportunidades y restricciones más que como formas específicas de organización social (Salancik, 1995). Desde una perspectiva económica, el foco se centra en las consecuencias de ciertas estructuras de redes

en el desempeño organizacional (Borgatti & Foster, 2003). Por otra parte, los analistas de procesos políticos prestan más atención a los antecedentes de las redes, interpretando la estructura como el resultado de las características organizacionales (Ansell, 2003; Osa, 2003), o por el poder de actores que ocupan posiciones estructurales (Knoke, 1990; Jones, Hutchinson, Van Dyke, Gates, & Companion, 2001). De cualquier forma, raramente han considerado como objeto de investigación las estructuras de las redes. Por ello, se argumenta que, para poder entender el potencial para la acción colectiva y la integración social, las redes “cívicas” deben ser estudiadas enfocándose en sus propiedades generales y explicadas con base en las dinámicas micro que generan configuraciones macro (Baldassarri & Diani, 2007).

Propiedades formales de las redes

Las redes de la sociedad civil asumen un rango de formas. Los estudios de liderazgo comunitario, así como los de movimientos sociales señalan que hay dos modelos, uno jerárquico-centralizado, el otro más informal y policéntrico (Baldassarri & Diani, 2007). El contraste entre estas dos formas ha caracterizado durante mucho tiempo a la sociología política, comenzando con los estudios del liderazgo comunitario, que enfatizaban ya sea la organización jerárquico-burocrático de las elites o la naturaleza plural de las estructuras de poder (Dahl, 1961).

Algunos académicos de movimientos sociales enfatizan la importancia de las estructuras formales, burocráticas y una clara división del trabajo para maximizar los resultados y tener una efectiva toma de decisiones (Zald & McCarthy, 1987), mientras que otros sugieren que un modelo informal descentralizado es el más efectivo, dada su alta adaptabilidad y baja vulnerabilidad de una estructura segmentada a los cambios en el entorno (Melucci, 1996). Los pocos estudios empíricos de movimientos en clave de redes sociales no han generado resultados consistentes: algunos enfatizan la naturaleza descentralizada y multipolar de estas redes (Sawer & Groves, 1994), mientras que otras muestran que estas redes están altamente centralizadas a pesar de la naturaleza informal de los vínculos que tienen los actores (Diani, 2003).

En términos concretos, una estructura jerárquica se caracteriza por una o algunas organizaciones centrales vinculadas a una multiplicidad de actores periféricos que están desconectados entre sí. En contraste, una estructura policéntrica se caracteriza por tener múltiples agrupamientos de intercambio intenso entre organizaciones, conectadas por pocas, escasas relaciones (Baldassarri & Diani, 2007).

En las estructuras jerárquicas, las actitudes y comportamientos de los actores centrales afectan fuertemente el resultado del esfuerzo colectivo, por su poder de control, influencia, y entonces el potencial para una movilización de gran escala es alto. Al mismo tiempo, las redes de este tipo están particularmente expuestas a efectos exógenos: si se remueve de la red a actores centrales, aquellos cuyo compromiso asegura la cohesión de la red, colapsa la estructura completa. En contraste, las estructuras policéntricas se componen de centros múltiples, interconectados. En tal configuración, las asimetrías de poder son bajas. Esto significa que mientras la movilización de un pequeño número de actores no

necesariamente dispara la acción colectiva a gran escala, ningún actor individual es realmente decisivo para la movilización colectiva, así como para la cohesión de la red.

En resumen, las redes jerárquicas pueden ser muy efectivas para la movilización de actores, pero al mismo tiempo muy sensibles a las deserciones y/o amenazas externas, y entonces no son robustas. Además, se basan en relación de interdependencia asimétrica que no favorece la solidaridad horizontal y el intercambio. En cambio, en las estructuras policéntricas, los procesos de movilización dependen de acuerdos difusos entre actores, lo cual es costoso y reduce la efectividad, pero al mismo tiempo son menos propensas a ser dañadas por las deserciones, lo que incrementa su robustez.

Datos y metodología

Los datos utilizados en este artículo fueron recolectados en el contexto del proyecto de las Jornadas de Profesionalización (JP), desarrollado por la Secretaría de Bienestar Social del gobierno del estado de Tamaulipas en septiembre de 2019. El enfoque en las ciudades de Reynosa y Matamoros se debió a la densidad y creciente complejidad de su vida asociativa, y también porque son ciudades similares tanto en población como por su condición de frontera con Estados Unidos.

Se encuestó a las organizaciones que participaron en estas jornadas mediante dos instrumentos. En el primero se recogió información descriptiva de las características organizacionales de las OSC; en el segundo se analizó información sobre la colaboración entre organizaciones y con el sector público. Se encuestaron a 17 organizaciones de Matamoros, y a 36 en Reynosa, cuyos enfoques van desde la atención a la niñez/adolescencia, ciudadanía en general hasta la atención a otras organizaciones. Es importante considerar que el número de asociaciones encuestadas es solo una parte de la totalidad de las organizaciones registradas en las distintas instancias como el gobierno federal. Por ejemplo, de acuerdo con el directorio de organizaciones de la sociedad civil del Sistema de Información del Registro Federal de las OSC (SIRFOOSC), para el año 2019, la cantidad de OSC en los municipios analizados es de 38 en el caso de Reynosa y 65 para Matamoros. En este registro se consideran a las asociaciones inscritas, aunque estén inactivas (ver Cuadro 1).

Cuadro 1. Organizaciones y acrónimo de Reynosa y Matamoros.

Organizaciones Reynosa	Acrónimo	Organizaciones Reynosa	Acrónimo	Organizaciones Matamoros	Acrónimo
Gobierno Federal	GO_FED	Casa Psiquiatría de Reynosa A.C.	CAS_PSIQ	Gobierno Federal	GO_FED
Gobierno Estatal	GO_EST	Ascenred Reynosa	ASCENRED	Gobierno Estatal	GO_EST
		Centro de Capacitación y Talento Empresarial	CCTE		
Gobierno Municipal	GO_MUN	Asilo San VALENTIN Amigos Lobos	AS_SV	Gobierno Municipal	GO_MUN
Misión Isaias A.C.	MIS_ISA	De puro corazón	DPCor	Capellanes agentes para el desarrollo social sostenible	CA_DESOSUS
CEA de Reynosa	CEA	Casa hogar del jubilado ISSSTE	CHJ_ISSSTE	Asociación de personas con limitaciones físicas Matamoros A.C.	ASPERLIMFIS
Somos Más que 21 A.C.	SM21	Casa hogar MAMI A.C.	CH_MAMI	Agentes de la sociedad civil en red de Tamp ASCENRED	ASCENRED
Ayuda Humanitaria de Reynosa	AHR	Red Unida de Profesionistas, REDUP A.C.	REDUP	Fundación Miguel Morales	FUN_MIGMOR
Núcleo Solidario Productivos	NSPRO			Pan de vida Asilo de Ancianos, Voluntariado María Auxiliadora	AS_PANVI
Casino de Petrolero de Reynosa	CAPERREY	Comedores Mariposa	COM_MAR	Instituto de Rehabilitación de parálisis cerebral infantil Filemón Garza A.C.	INS_REHAPAR
Centros de Integración Juvenil A.C.	CIJ	Impulsora Cultural ALAKEN A.C.	ALAKEN	Fundación Comunitaria de Matamoros	FUN_COMMAT
Fundación Libélulas de Esperanza A.C.	FLE	Centro de Asesoría Profesional en Psicología "CAPP"	CAPP	Fundación Mexicana para el Desarrollo Rural	FUN_MEXDESRUR
Educancer O.M.A.C.	EDUCANCER	Corazones Unidos Cruzando Fronteras	COR_Uni	Me quieres ayudar A.C.	MOUIAY_AC
Jubilados, Pensionados de Seguro Popular	JP_SP	Club Reynosa Nuevas Generaciones	CR_NG	Fundación PANAS	FUN_PANAS
BIAMSAC, Bienestar Animal y Servicios A.C.	BIAMSAC	Doctores de la risa A.C.	DOC_RISA	Casa hogar Faro de Amor de Matamoros	CH_FARAM
Casa del Indigente Santísima Trinidad	CI_ST	Portal de Bienestar Sustentable A.C.	PBI_SUS	Héroes Verdaderos al rescata A.C.	HVRES_AC
CRAI, A.C.	CRAI	Banco de Alimentos de Reynosa A.C.	BA_AL	Mesón del cielo A.C.	MESCIELO_AC
Fundación Reynosa Vida Nueva A.C.	FUN_RNVIDA	Academia Santos Reynosa	AS_REY	Rescate y Protección Animal A.C.	RESPROAN_AC
Fundación Ayuda en el Servir A.C.	FUN_AYUSER	Fundación para niños y adultos Shayne y Tony A.C.	FUN_TON_SHAY	Fundación Down de Matamoros A.C.	FUN_DOWNMAT
Red de Emergencias Reynosa A.C.	RED_EMER	Vida nueva, una luz en la esclerosis múltiple A.C.	VN_ESC	Asociación A.M.O.R.	AMOR
Manada Marakime	MA_MA			Autismo Un Mundo Contigo	AU_MUNCONT

Fuente: Elaboración propia.

La estrategia de recolección de datos obedeció a encuestar a las organizaciones en las JP en un solo levantamiento, dado que los datos contenidos en el SIRFOSC son poco consistentes en términos de número de teléfono, correo electrónico, etc. Por ello, el levantamiento en las JP fue el espacio más idóneo para la recolección de información.

El perfil de las organizaciones encuestadas tiene como objeto social la asistencia social, con un 35% de las OSC de Reynosa y un 50% en Matamoros, seguidas de la atención de la salud y cuestiones sanitarias con un 21% y 13% respectivamente. El resto de las organizaciones se enfocan en otros objetos sociales.

En cuanto al ámbito de acción, el 90% de las OSC en Reynosa y el 75% en Matamoros actúan en el ámbito urbano, 10% y 8% en el ámbito semiurbano respectivamente, y el 17% de las OSC en Matamoros tiene su ámbito de acción en lo rural.

En relación con los años de actividad de las OSC, la mayoría de estas tanto en Reynosa como en Matamoros tienen entre un año y diez años de estar activas (64% y 54% respectivamente). Las organizaciones con más de quince años de actividad representan el 35% y 27% respectivamente.

En cuanto a los presupuestos anuales que manejan las OSC encuestadas, la información recabada refleja que la mayoría de las organizaciones en los municipios analizados operan con presupuestos entre los 50 mil y los 500 mil

pesos (43% en Reynosa y 55% en Matamoros). Las organizaciones que manejan entre 500 mil y un millón de pesos representan el 7% en Reynosa y el 27% en Matamoros. Mientras que las organizaciones que manejan más de un millón de pesos anualmente son el 4% y 9% respectivamente.

La recolección de información consistió en la aplicación de dos cuestionarios, el primero enfocado en las características organizacionales de las OSC, y el segundo consistió en un cuestionario sobre el intercambio de información y de colaboración entre las organizaciones, y de éstas con los distintos niveles de gobierno (ver cuadro 2). En el último cuestionario se respondió de manera binaria, en el que la respuesta 0 indicaba ausencia de colaboración (e intercambio de información) y 1 indicaba colaboración e intercambio de información. Una vez capturada la información se procesó en el software UCINET 6, que permite el cálculo de los indicadores de centralidad, intermediación y agrupamiento.

Cuadro 2. Características Organizaciones en Reynosa y Matamoros

Descripción de la variable	Reynosa (N=37, %)	Matamoros (N=17,%)
Asunto que atiende:		
Asistencia social	35	50
Atención de la salud y cuestiones sanitarias	21	13
Fomento educativo, cultural y artístico, científico y tecnológico	18	0
Otros	26	37
Ámbito de acción:		
Urbano	90	75
Semiurbano	10	8
Rural	0	17
Años de actividad (a 2019):		
0	1	9
1 a 10	64	54
15 >	35	27
Presupuesto Anual:		
Menos de 50 mil	46	9
Entre 50 mil y 500 mil	43	55
Entre 500 mil y 1 millón	7	27
Más de 1 millón	4	9

Fuente: Elaboración propia.

Medidas de centralidad: grado e intermediación

La centralidad es una propiedad de la posición de los nodos en una red. Indica la contribución que un nodo hace a la estructura de la red. En este sentido, la centralidad se refiere a la importancia estructural de un nodo (Borgatti, Everett, Johnson, & Jeffrey, 2013).

Otra forma de pensar la centralidad es en términos de la ventaja que acumula un nodo por su posición en la red. Esto respecto al flujo de cosas a través de la red, como la información. Un nodo puede ser altamente central en el sentido de estar bien posicionado en el tránsito de información (o recursos, o cualquier elemento de interés) de un nodo a otro, lo que le otorga una ventaja respecto al recurso en cuestión. Pero también, un nodo central puede controlar el flujo de información,

en el sentido de ser un filtro hacia ciertos nodos, o de transmitirla de una forma que salga beneficiado (Borgatti, Everett, Johnson, & Jeffrey, 2013).

Entonces, la centralidad debe ser interpretada bajo la rúbrica de los conceptos del capital social, en el cual la posición de un nodo es fuente de oportunidades y ventajas (Putnam, 2000).

El grado de centralidad es el número de vínculos que un nodo tiene. En términos de la matriz de adyacencia de una red dirigida (como las del presente estudio), el grado es la sumatoria de las filas (o columnas) de la matriz.

Si

$$d_i$$

es el grado de centralidad del actor i y

$$x_{ij}$$

es (i, j) la entrada de la matriz, entonces:

$$d_i = \sum_j x_{ji}$$

Dependiendo de la naturaleza de los vínculos de la red, esta medida se puede interpretar de varias formas. Por ejemplo, en las organizaciones, los nodos con mayor grado en la red organizacional tienden a ser los mismos a los que sus compañeros enlistan como personas importantes en el grupo (Borgatti, Everett, Johnson, & Jeffrey, 2013). En este caso, se analiza el grado a nivel de instituciones y organizaciones más que de personas específicas.

Intermediación

La intermediación (Freeman, 1979) es la medida de qué tan frecuentemente un nodo se ubica en el camino más corto entre otros dos nodos. De manera más específica, se calcula qué proporción de todos los caminos más cortos de uno a otro a través de ese nodo “central”. Estas proporciones se suman en todos los pares y el resultado es un valor para cada nodo en la red. La fórmula para la medida de intermediación del nodo j es dada por:

$$b_j = \sum_{i < k} \frac{g_{ijk}}{g_{ik}}$$

donde

$$g_{ijk}$$

es el número de caminos geodésicos que conectan a i y j a través de j , y

$$g_{ik}$$

es el total de caminos geodésicos que conectan a i y k . La intermediación de un nodo es cero cuando no se encuentra en el trayecto más corto entre otros dos nodos. Esto puede suceder cuando un nodo está aislado, o cuando cada alter de un nodo está conectado con todos los otros alter. La intermediación alcanza su

máximo valor cuando el nodo se encuentra en todos los trayectos más cortos entre los pares de otros nodos.

La intermediación es interpretada en términos del potencial control sobre los flujos a través de la red. En este sentido, nodos con alta intermediación están en una posición de amenazar la red con la disrupción de las operaciones, por ejemplo, por una desertión. De manera más general, la posición de los nodos “intermediarios” les permite filtrar información y/o distorsionarla cuando pasa por su filtro. Sin embargo, la capacidad de explotar una posición privilegiada en términos de intermediación varía inversamente con la capacidad de los nodos de crear vínculos.

Lambda Sets

Este enfoque mide la conectividad. Aquí se pregunta si hay ciertas conexiones (más que nodos) en el gráfico que, de ser removidos, resultaría en una estructura desconectada. El enfoque Lambda set clasifica cada una de las relaciones en la red en términos de importancia evaluando cuánto del flujo entre actores pasa a través de cada vínculo. Entonces identifica los conjuntos de relaciones que, si son desconectadas, podría dañar el flujo entre todos los actores (Scott & Carrington, 2011).

Este enfoque analítico se denomina “top-down”. En donde la estructura general de la red es vista como “emergente” a partir de las sobreposiciones y emparejamientos de componentes más pequeños. Ciertamente, esta es la forma válida de pensar respecto a las grandes estructuras y sus componentes (Hanneman & Riddle, 2005).

Entonces, el marco de referencia es la red completa, en la cual se analiza toda la red para identificar subestructuras como partes que son localmente más densas que el campo como un todo. En este sentido, la mirada desde lo macro busca “agujeros”, “vulnerabilidades” o “puntos débiles” en la estructura general o colaborativa de la red. Estos agujeros y/o puntos débiles definen líneas de división o hendiduras en el grupo, y apuntan a como se puede descomponer en unidades más pequeñas. Esta perspectiva nos lleva a pensar en las dinámicas que operan a nivel de selección de grupo, y se enfoca en las restricciones bajo las cuales los actores construyen redes (Hanneman & Riddle, 2005).

Entonces, en este análisis se parte de la pregunta de que si se quitan ciertas conexiones (nodos) de la red pueda derivar en una estructura desordenada. Este enfoque clasifica cada una de las relaciones en la red en términos de importancia al evaluar cuánto del flujo entre los actores pasa por cada enlace. Se identifican conjuntos de relaciones que, si son desconectadas, interrumpirían enormemente el flujo entre todos los actores. El cálculo es extremo, aunque la idea es simple. Se remarca hasta qué punto el tejido conectivo es vulnerable a la ruptura (Hanneman & Riddle, 2005).

Resultados: Estructuras de red jerárquicas vs policéntricas

El objetivo principal de este artículo es diferenciar si los casos analizados se corresponden con un modelo jerárquico o policéntrico, y con ello, identificar

el papel que juega el gobierno en la organización y movilización de las organizaciones de la sociedad civil en Reynosa y Matamoros. Se comienza con las dos medidas de centralidad (grado e intermediación), las cuales describen a nivel macro cuales son los nodos (organizaciones) más influyentes en términos de control y administración de los flujos de información y colaboración. En un segundo momento, se aplica el algoritmo lambda set, el cual permite analizar la robustez o en su defecto la vulnerabilidad de la estructura reticular. Esta medida permite aproximarse a identificar si la red tiene un arreglo jerárquico o policéntrico. En el primero, hay una gran capacidad de movilización colectiva, pero es sensible a las deserciones o desafiliaciones de los actores centrales; mientras que, en el segundo, es una estructura más difusa en términos de acuerdos, y se conforma de núcleos múltiples, menos sensible a la deserción, pero con mayores dificultades para convocar a la movilización colectiva.

La medida del grado de centralidad arroja los siguientes resultados: en el caso de Reynosa (gráfico 1), las organizaciones/instituciones con mayores niveles de centralidad son el Gobierno del Estado (71.053), Fundación Libélulas de Esperanza (63.158), ASCENRED (60.526), Asilo San Valentín (60.526) y Gobierno Municipal (62.632). Estas cinco organizaciones tienen valores muy por encima de la media del grado de centralidad de la red (26.046).

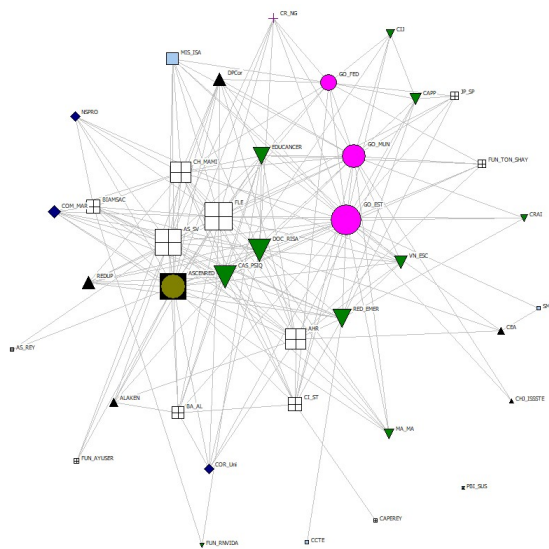


Gráfico 1. Centralidad en Reynosa

Fuente: Elaboración propia en Ucinet 6. Tamaño del nodo ponderado por grado de centralidad.

En Matamoros (gráfico 2), las organizaciones con mayor nivel de centralidad son: Asilo Pan de Vida (89.474), Gobierno del Estado (68.421), Gobierno Municipal (68.421), Fundación Miguel Morales (63.158) y Gobierno Federal (47.368). Estas organizaciones registran valores por encima de la media (40.000).

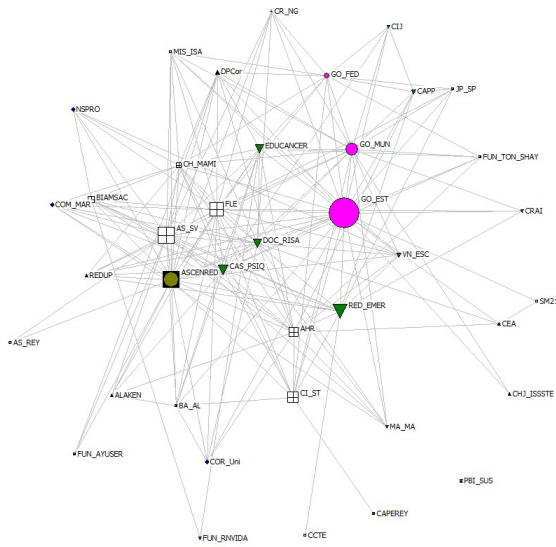


Gráfico 3. Intermediación en Reynosa

Fuente: Elaboración propia en Ucinet. Tamaño del nodo ponderado por grado de intermediación.

En el caso de la ciudad de Reynosa, los resultados de lambda set indican que la estructura reticular de las organizaciones quedaría fragmentada/desarticulada si se diera una deserción o desafiliación de las siguientes entidades: Gobierno del Estado, Fundación Libélulas de Esperanza, ASCENRED y Asilo San Valentín. Para la ciudad de Matamoros (ver gráfico 4), las organizaciones con mayor capacidad de disrupción/fragmentación son: Fundación Miguel Morales, Gobierno Municipal, Gobierno del Estado y Asilo Pan de Vida (ver gráfico 5).

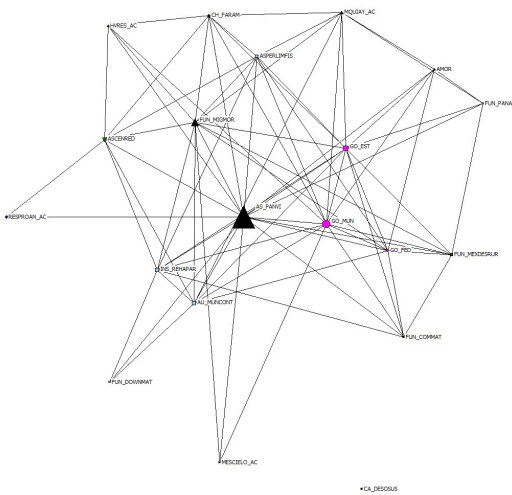


Gráfico 4. Intermediación en Matamoros

Fuente: Elaboración propia en Ucinet. Tamaño de nodo ponderado por grado de intermediación.

De manera preliminar, los indicadores de centralidad e intermediación indican que tanto en Reynosa y Matamoros existe un núcleo de organizaciones que son centrales, y que controlan los flujos de información, por lo que ejercen (deliberadamente o no) influencia sobre el resto de la estructura de organizaciones de la sociedad civil en estas ciudades. El análisis de las transacciones en juego es un asunto que se debe profundizar. En este sentido, es pertinente revisar en qué consisten los recursos negociados, y entonces

corroborar si existe un arreglo corporativo/clientelar o si el sector de la sociedad civil goza de la autonomía normativa que enuncia la mayor parte de la literatura.

El análisis a través del algoritmo lambda set indica que las mismas organizaciones que presentaron indicadores altos de centralidad e intermediación, son las mismas que, de ser removidas por deserción o desafiliación, implicarían una desconexión de la estructura reticular de la sociedad civil en ambas ciudades.

Entonces, a partir de estos resultados, la estructura de la red de las organizaciones de la sociedad civil en ambas ciudades es jerárquica, dado que hay una centralización de las relaciones y de la influencia potencial en pocas organizaciones, no se identificaron subestructuras autónomas y, además, si estas organizaciones centrales dejan de participar en la red, ésta quedaría fragmentada.

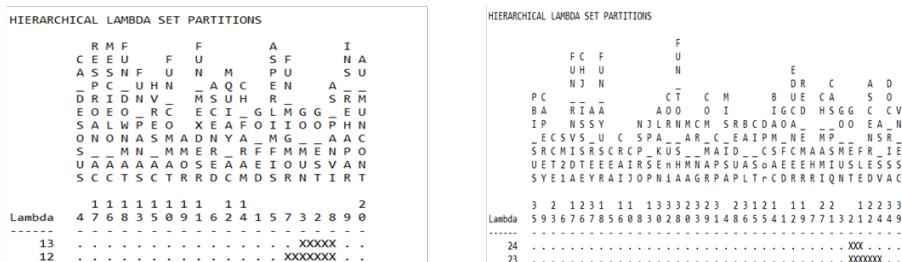


Gráfico 5. Lambda set en Reynosa y Matamoros

Fuente: Elaboración propia en Ucinet 6.

Conclusiones

Las redes de la sociedad civil y el gobierno en las dos ciudades analizadas presentan una estructura reticular jerárquica, dado que hay una o algunas organizaciones centrales vinculadas a una multiplicidad de actores periféricos, los cuales están desconectados entre sí. La alta centralidad e intermediación de los niveles de gobierno y sus asociaciones subsidiarias indican que hay un control en el flujo de recursos e información, lo que les permite ser una referencia para cualquier iniciativa de movilización colectiva de los sectores de la sociedad civil organizados y desorganizados, y con ello no existe autonomía del sector.

Se puede considerar que el sector de la sociedad civil no tiene las características de alta autonomía, autorregulación y apego a los canales institucionales (Waisman, 2006). A partir de los resultados obtenidos se puede plantear que existe una relación “bifurcada”, la cual consiste en dos conjuntos de reglas para relacionarse con los dos polos (el cívico y el desorganizado). En donde, el sector cívico, ejemplificado en los grupos de interés, goza de un amplio capital social, el cual opta por la conformación de organizaciones de la sociedad civil para ampliar los canales de comunicación con los distintos niveles de gobierno. La relación con este subsector de la sociedad civil se maneja por los canales institucionales.

Mientras que las organizaciones con menor capital social, la relación se establece en términos clientelares-corporativos, en donde el sector público genera una intermediación a través de las organizaciones con gran capital social, para regular la dinámica de la movilización colectiva, a través del control del flujo de subsidios, financiamientos, etc. En este sentido, es importante considerar si esta

es una etapa en el fortalecimiento de la sociedad civil desaventajada, o si, por el contrario, es un mecanismo permanente de relaciones gobierno-sociedad.

La estructura jerárquica del sector es altamente vulnerable a los cambios de la agenda de las organizaciones/instituciones centrales, en este arreglo, las actitudes y el comportamiento de los actores centrales afectan el esfuerzo colectivo, pero también los subordina a los intereses emergentes o coyunturales. En este sentido, no hay evidencia de una alta autonomía del sector, y hay una relación de corte asimétrico (Baldassarri & Diani, 2007). Entonces, al parecer no existe un diálogo entre pares, sino una relación de subordinación.

En una estructura jerárquica, las organizaciones que tienen gran capital social están en riesgo de fragmentación y faccionalismo, un aspecto que genera dudas sobre la visión optimista de la participación en estas organizaciones. La consecuencia de un involucramiento de los ciudadanos en estas asociaciones no necesariamente contribuye a la integración social, sino a la fragmentación, en donde si no se integra al núcleo de organizaciones/instituciones centrales, se corre el riesgo de quedar marginado.

Por último, si bien la estructura jerárquica es más eficiente en términos de organización y transmisión de información y recursos, es altamente vulnerable a factores exógenos (políticos, económicos, etc.), lo que la vuelve altamente inestable, dado que cualquier cambio en posiciones de toma de decisiones podría afectar los avances alcanzados y modificar la agenda del sector.

Los patrones organizacionales de interacción son altamente dependientes de las condiciones locales, las cuales son sensibles a las coyunturas políticas, económicas y sociales, al menos eso es lo que se puede plantear. Sin embargo, no se considera que este tipo de estructura sea generalizable, y entonces es importante comparar las redes de la sociedad civil en distintos sistemas democráticos subnacionales, incluso en regímenes semiautoritarios, lo que permitiría encontrar resultados distintos, y con ello plantear nuevas hipótesis. Los hallazgos presentados invitan a una investigación más profunda.

Bibliografía

- Ansell, C. (2003). Community Embeddedness and Collaborative Governance in the San Francisco Bay Area Environmental Movement. En M. Diani, & D. McAdam, *Social Movements and Networks* (págs. 123-144). Oxford: Oxford University Press.
- Avritzer, L. (2005). Civil society in Latin America: uncivil, liberal and participatory models. En M. Glasius, D. Lewis, & H. Seckinelgin, *Exploring civil society: political and cultural contexts* (págs. 47-53). London: Routledge.
- Baldassarri, D. & Diani, M. (2007). The Integrative Power of Civic Networks. *American Journal of Sociology*, 735-780.
- Borgatti, S. y Foster, P. (2003). The Network Paradigm in Organizational Research: A Review and Typology. *Journal of Management*, 991-1013.
- Borgatti, S. y Everett, M., Johnson, & Jeffrey. (2013). *Analyzing Social Networks*. London: Sage Publications.
- Cohen, J. & Arato, A. (2000). *Sociedad civil y teoría política*. México: Fondo de Cultura Económica.

- Dagnino, E. (2011). Civil society in Latin America. En M. Edwards, *The Oxford handbook of civil society* (págs. 122-133). New York: Oxford University Press.
- Dahl, R. (1961). *Who Governs? Democracy and Power in an American City*. New Haven: Yale University Press.
- Diani, M. (2003). ¿Leaders or Brokers? En M. Diani, & D. McAdam, *Social Movements and Networks* (págs. 105-122). Oxford: Oxford University Press.
- Edwards, B.; Foley, M. & Diani, M. (2001). *Beyond Tocqueville: Social Capital, Civil Society, and Political Process in Comparative Perspective*. Hanover: University Press of New England.
- Edwards, M. (2011). Introduction: civil society and the geometry of human relations. En M. Edwards, *The Oxford Handbook of civil society* (págs. 3-14). New York: Oxford University Press.
- Encarnación, O. (2003). *The Myth of Civil Society: Social Capital and Democratic Consolidation in Spain and Brazil*. New York: Palgrave Macmillan.
- Foley, M. & Edwards, B. (1996). The Paradox of Civil Society. *Journal of Democracy*, 38-52.
- Freeman, L. (1979). Centrality in Social Networks: Conceptual clarification. *Social Networks*, 215-239.
- Gellner, E. (1994). *Conditions of Liberty*. London: Hamish Hamilton.
- Hanneman, R. & Riddle, M. (2005). *Introduction to social networks methods*. Riverside: University of California.
- Jones, A.; Hutchinson, R.; Van Dyke, N.; Gates, L. & Companion, M. (2001). Coalition Form and Mobilization Effectiveness in Local Social Movements. *Sociological Spectrum*, 207-231.
- Knoke, D. (1990). *Organizing for Collective Action*. New York: Aldine de Gruyter.
- Knoke, D. (2001). *Changing Organizations: Business Networks in the New Political Economy*. Boulder: Westview.
- Laumman, E. & Knoke, D. (1987). *The Organizational State: Social Choice in National Policy Domains*. Madison: University of Wisconsin Press.
- Lichterman, P. (1995). *The Search for Political Community: American Activists Reinventing Commitment*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Melucci, A. (1996). *Challenging Codes*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Osa, M. (2003). Networks in Opposition: Linking Organizations through Activists in the Polish People's Republic. En M. Diani, & D. McAdam, *Social Movements and Networks* (págs. 77-104). Oxford: Oxford University Press.
- Oxhorn, P. (2006). Conceptualizing civil society from the bottom up: a political economy perspective. En R. Feinberg, C. Waisman, & L. Zamosc, *Civil Society and Democracy in Latin America* (págs. 59-86). New York: Palgrave Macmillan.
- Powell, W. (1990). Neither Market Nor Hierarchy: Networks Forms of Organizations. *Research in Organizational Behavior*, 295-366.
- Putnam, R. (2000). *Bowling Alone: the collapse and revival of American community*. New York: Simon & Schuster.
- Rosenblum, N. & Lesch, C. (2011). Civil society and government. En M. Edwards, *The Oxford handbook of civil society*. New York: Oxford University Press.
- Salancik, G. (1995). WANTED: A Good Network Theory of Organization. *Administrative Science Quarterly*, 345-349.

- Sawer, M. & Groves, A. (1994). The Women 's Lobby: Networks, Coalition Building and the Women of Middle Australia. *Australian Journal of Political Science*, 435-459.
- Scott, J. & Carrington, P. (2011). *The SAGE Handbook of Social Network Analysis*. London: Sage Publications.
- Skocpol, T. (2003). *Diminishing Democracy: From Membership to Management in American Civic Life*. Norman: University of Oklahoma Press.
- Staggenborg, S. (1986). Coalition work in the Pro-choice Movement: Organizational and Environmental Opportunities and Constraints. *Social Problems*, 623-641.
- Tocqueville, A. (2000). *Democracy in America*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Waisman, C. (2006). Autonomy, self-regulation, and democracy: tocquevillean-gellnerian perspectives on civil society and the bifurcated state in Latin America. En R. Feinberg, C. Waisman, & L. Zamosc, *Civil society and democracy in Latin America* (págs. 17-34). New York: Palgrave Macmillan.
- Waisman, C., Feinberg, R., & Zamosc, L. (2006). *Civil society and democracy in Latin America*. New York: Palgrave MacMillan.
- Zald, M. & McCarthy, J. (1987). *Social Movements in an Organizational Society*. New Brunswick: Transaction.