

La migración como problema perverso desde el enfoque organizacional

An organizational perspective on migration as a wicked problem

*Laura Pardo Martínez**

Resumen

En el presente artículo se muestra que los estudios organizacionales aportan una alternativa viable, pragmática y realista al intento de desarrollar técnicas que permitan abordar y enfrentar problemas sociales perversos.

Palabras clave: problemas perversos, migración, organizaciones de la sociedad civil, estudios organizacionales, desempeño asociativo.

Abstract

In this paper we show how organizational studies provide with a viable, pragmatic and realistic alternative to the attempt to develop technics to face and deal with wicked problems.

Key words: wicked problems, migration, civil organizations, organizational studies, associative performance

Artículo recibido: 03/01/2023

Apertura del proceso de dictaminación: 30/01/2023

Artículo aceptado: 04/05/2023

* Instituto Murciano de Acción Social, España [lpmdgp@gmail.com].

Uno de los problemas que enfrentan las sociedades actuales y sobre todo las administraciones públicas es el de la migración internacional. Tanto Europa como Norteamérica experimentan el fenómeno migratorio intensamente desde hace décadas. Esta situación provoca el surgimiento de políticas públicas y prácticas sociales que expresan (entre otras cosas), aspectos culturales de las comunidades destino de la migración.

En su estudio sobre los dilemas en la teoría general de la planeación, H. Rittel y M. Webber¹ distinguen dos clases de problemas de políticas públicas, a saber: los dóciles y los perversos. Según estos autores, los problemas perversos son aquellos que no se pueden definir y diferenciar fácilmente, como la reparación de una instalación pública; por su parte, M. Harmon y R. Mayer afirman que “carecen de una formulación definitiva y por tanto de criterios uniformes para decidir cuándo se ha hallado una solución”.²

Es claro, como veremos más adelante, que el fenómeno migratorio representa un problema perverso de acuerdo con la definición de Rittel y Webber. Desde el punto de vista de M. Harmon y R. Mayer, “son los administradores públicos quienes aplican análisis instrumentales y reglas para que los problemas perversos sean susceptibles de solución”.³ En su argumentación, Harmon y Mayer describen cómo las organizaciones públicas surgen en respuesta a las necesidades sociales originadas por la aparición de problemas perversos en una comunidad. Sin embargo, ese estudio no contempla las posibles alternativas propuestas por la sociedad civil de manera espontánea.

Por su parte, J.M. Ferrero Riquelme y X. Montagud⁴ reportan que hacia el final del siglo pasado se produjo entre los trabajadores sociales una crisis de identidad o malestar profesional por la falta de preparación para hacer frente a una variedad de problemas perversos, uno de los cuales es la migración. Por lo anterior, estos autores investigan si se han desarrollado técnicas alternativas

¹ H. Rittel y M. Webber, “Dilemmas in a General Theory of Planning”, *Policy Sciences*, núm. 4, 1973, p. 160.

² M. Harmon y R. Mayer, “Teoría de la organización para la administración pública”, en *Nuevas lecturas de política y gobierno*, México, Fondo de Cultura Económica, 1999, p. 5.

³ *Ibid.*, p. 7.

⁴ J.M. Ferrer Riquelme y X. Montagud, “Trabajo social y complejidad: los ‘wicked problems’”, *Memorias del IX Congreso Nacional de Facultades de Trabajo Social en Jaen*, vol. I, Jaen, Universidad de Jaen, 2012.

accesibles a los trabajadores sociales y otros profesionales para enfrentar esta clase de problemas. Las opciones relevantes que se mencionan consisten en fomentar los mecanismos de comunicación en los equipos de trabajo y el desarrollo de los procesos intuitivos de los profesionales que se enfrentan a los problemas perversos. Se destaca la necesidad de dotar de nuevos métodos y procesos a los trabajadores sociales.

Esta necesidad de aplicar nuevos enfoques, técnicas y conocimientos en el estudio de los fenómenos sociales complejos y el intento de solución de problemas sociales perversos se muestra de manera evidente como un problema perverso en el análisis de la integración latinoamericana de P. Garcés.⁵ En su artículo al respecto, Garcés analiza la variedad de prácticas organizacionales e institucionales aplicadas por los gobiernos de los distintos países de América Latina para intentar construir algún mecanismo de integración de la región, que beneficie a sus miembros tanto en el aspecto económico como en el cultural y el social, entre otros. Dicho autor hace un recuento histórico detallado de los intentos fallidos por alcanzar tales objetivos y, más aún, explica que esos fracasos se deben a que todas y cada una de las iniciativas propuestas e implementadas son el resultado de la aplicación de enfoques unidimensionales a la solución de una problemática no sólo multifactorial y multicausal, y en extremo compleja sino, de hecho, perversa. Del trabajo de Garcés podemos concluir, entre otras cosas, que tratar de resolver o enfrentar un problema perverso con los mismos métodos que se aplican a la solución de los problemas que no lo son (por más complejos que sean), es un curso de acción impropio, impráctico, que incluso puede resultar perjudicial tanto para quienes enfrentan los problemas, como para quienes intentan abordarlos; sorprendentemente, incluso puede ser innecesario, como veremos más adelante.

La situación descrita hasta ahora es básicamente la siguiente: en el contexto de las dinámicas sociales surgen problemas perversos y las comunidades que los experimentan necesitan abordarlos de alguna manera. Por una parte, una práctica organizacional para el tratamiento de este tipo de problemas es la propuesta por Harmon y Mayer, que consiste en la intervención de administradores públicos quienes, por medio de las instituciones públicas, analizan los problemas, diseñan e implementan políticas y normativas públicas para solucionarlos. Por su parte, Ferrer y Montagud observan que el cuerpo de

⁵ P. Garcés Velástegui, "Integración latinoamericana como un problema perverso: el caso para un abordaje plural", *Revista de Relaciones Internacionales, Estrategia y Seguridad*, vol. 13, núm. 1, enero, 2018, pp. 93-117.

conocimientos disponible para los profesionales que trabajan con problemas sociales perversos no es suficiente o no está del todo desarrollado y por lo tanto es necesario el análisis de tales problemas desde un enfoque apropiado. Finalmente, P. Garcés nos muestra que abordar los problemas perversos con estrategias inadecuadas es una manera de proceder que es preferible evitar.

Observemos que los puntos de vista acerca de cómo abordar problemas sociales perversos responden una pregunta: ¿qué debemos hacer o evitar para abordar un problema perverso, ya sea desde el ejercicio de la administración pública o desde la práctica profesional del trabajo o la asistencia social? En este sentido, el enfoque desde el cual se plantean las alternativas propuestas por los autores mencionados consiste en la actuación de profesionales de las distintas disciplinas sociales (como la administración pública y el trabajo social), ante la presencia de los problemas perversos en las comunidades donde desarrollan su actividad profesional. Los investigadores apuntan que tales pautas de actuación deben aplicar nuevas técnicas desarrolladas a partir de un cuerpo de conocimientos más amplio que el que dominan actualmente. En pocas palabras, ante una problemática perversa dada, ¿qué deberían hacer los académicos y los profesionales de las disciplinas sociales?

De lo anterior podemos identificar que la propuesta descrita tiene una dirección y un sentido de acción que parte del análisis de una situación problemática compleja y perversa desde una perspectiva exterior a la dinámica social de la población que experimenta dicha problemática (es decir, desde el cuerpo de conocimientos disponibles a los administradores públicos y los trabajadores sociales y demás profesionales); continúa con el diseño, desde la teoría social en desarrollo, de alternativas aplicables a la realidad social para enfrentar los problemas en cuestión y la posterior implementación de dichas medidas a partir de la creación y funcionamiento de instituciones oficiales y prácticas profesionales certificadas desde el ámbito académico. Resulta casi imposible no identificar la analogía entre el método descrito y los que se utilizan en las ciencias naturales para el diseño de patentes de productos destinados a la solución de problemas complejos, que aparecen en la industria de casi cualquier índole.

En nuestra propuesta, consideramos un procedimiento distinto. A partir del planteamiento de Rittel y Webber, que identifica a los problemas perversos como el contraste entre la realidad y lo que debería suceder, decidimos abordar nuestro análisis de la siguiente manera: en vez de preguntarnos qué deberían hacer los administradores públicos o las instituciones a las que representan, o lo que deberían aprender y aplicar los profesionales de las distintas disciplinas sociales para tratar con problemas perversos, nos preguntamos cómo enfrentan los problemas perversos los miembros (cualquiera que sea

su formación y el rol social que desempeñen) de las comunidades que experimentan dichos problemas. En otras palabras, consideramos que es posible aprovechar la práctica empírica social y espontánea de quienes, sin necesariamente estudiarlos desde una perspectiva académica, viven día tras día los problemas perversos que aparecen en su comunidad. Este enfoque nos permitirá recuperar las prácticas perdurables que encontremos, mismas que son desarrolladas a partir de la experiencia y la intuición, aunque no necesariamente de la academia. Nuestro planteamiento será fructífero si contamos con los instrumentos de observación y análisis de la aparición, definición y medición del desempeño de tales dinámicas. Desde el punto de vista de los estudios organizacionales vamos a argumentar que tales alternativas e instrumentos existen, por lo que estimamos conveniente el curso de acción que aquí se sugiere.

Se advierte que, en contraste con lo expuesto en párrafos anteriores, nuestro camino no se encuadra en una dirección y un sentido únicos. Nuestra propuesta parte desde el interior de las comunidades y sus dinámicas sociales, donde no sólo se observan y analizan los problemas perversos sino que, además, se experimentan, se viven y se comparten entre los pobladores que los padecen y, por lo tanto, necesariamente ensayan métodos para lidiar con tales situaciones, ya que de otra manera la comunidad simplemente no puede sobrevivir. El tránsito siguiente en nuestro procedimiento, que va desde la dinámica social real y efectiva hacia el análisis académico profesional, no tiene un sentido unidimensional, es decir, no se realiza desde una perspectiva disciplinaria única, en todo caso, se enmarca dentro de las disciplinas existentes disponibles a los estudios organizacionales y, en su caso, pueden aparecer disciplinas transversales que ofrecen alternativas al mejoramiento y posible réplica de las prácticas sociales presumiblemente organizacionales, que los propios integrantes de la sociedad civil implementan, como expresión de su propio sentido de supervivencia colectiva.

Esta manera de proceder es coherente con las ideas de J. Camillus,⁶ quien propone aplicar la navaja de Occam (que se refiere a que las técnicas más simples casi siempre son las más adecuadas) al diseño de métodos y prácticas alternativas para abordar problemas perversos en corporaciones privadas. En particular, Camillus dice que mientras muchos administradores consideran que los accionistas y los clientes son las partes interesadas más importantes para una empresa, los empleados son aún más importantes debido a que a menudo ayudan a crear estrategias innovadoras gracias a su

⁶ J.C. Camillus, "Strategy as a Wicked Problem", *Harvard Business Review*, mayo, 2008.

conocimiento tácito y nivel de compromiso con la empresa y sus clientes. En analogía con este punto de vista, podemos considerar que quienes tienen un conocimiento tácito relevante a los problemas sociales perversos que enfrenta una comunidad son sus integrantes, tanto los nativos como los inmigrantes, es decir, quienes experimentan dichos problemas y necesitan resolverlos o abordarlos para mantener su comunidad. De manera que, en las siguientes secciones, vamos a analizar cuáles prácticas sociales son diseñadas e implementadas por la sociedad civil en respuesta a un problema que vamos a identificar como perverso.

LA MIGRACIÓN COMO PROBLEMA PERVERSO

El primer paso en nuestro procedimiento es identificar el fenómeno de la migración poblacional como un problema perverso, para lo cual debemos comenzar con la definición de tal clase de problemas.

H. Rittel⁷ define los problemas perversos como “la clase de problemas del sistema social, que están mal formulados, donde la información es confusa, hay muchas partes interesadas, y muchos agentes que toman decisiones con valores conflictivos y donde las ramificaciones en todo el sistema son totalmente confusas”.

Los flujos migratorios caracterizados por la diversidad social, cultural y económica presentan distintas causas, efectos, emociones, afectaciones y actores intervinientes, que nos permiten encuadrar la migración en la categoría de los llamados “problemas perversos” (*wicked problems*). Ante éstos, la sociedad civil adopta diferentes formas de afrontarlos, desde la indiferencia y el rechazo, hasta la constitución de organizaciones civiles que den una respuesta, aunque sea parcial, a las cuestiones que plantean los inmigrantes cuando llegan a su país receptor.

Los profesores Weber y Rittel, de la Universidad de California, identificaron en 1973 las características de los llamados “problemas perversos”; a continuación, verificamos cada una de éstas en el caso de la migración poblacional:

1. No existe una formulación definitiva de un problema perverso. No podemos definir qué es y cómo o por qué se produce la migración, ya que, a lo largo de las diferentes etapas de la Historia, los movimientos migratorios han obedecido a causas muy diversas y se han manifestado de formas

⁷ H. Rittel en C. West Churchman, “Wicked Problems”, *Management Science*, vol. 14, núm. 4, diciembre, 1967, pp. B141-B142.

totalmente distintas produciendo efectos desiguales. Si tuviéramos una formulación definitiva, tendríamos una solución definitiva.

2. Los problemas perversos no tienen ninguna “regla de detención” (*stopping rule*), es decir, una solución definitiva. En el caso de los movimientos migratorios, éstos se dan desde la aparición del llamado *homo egaster* hasta nuestros días. La migración o los desplazamientos del ser humano no se pueden detener o parar. Se seguirán dando mientras la humanidad siga existiendo. Tales desplazamientos y sus efectos forman parte de su propia naturaleza social. Los efectos de esta dinámica incesante han probado ser incalculables e impredecibles, por lo que originan una problemática en constante transformación y evolución. Por ello no existe una fórmula que permita neutralizar tales efectos y de esta manera resolver la conducente problemática.
3. Las soluciones a los problemas perversos no son verdaderas o falsas, sino buenas o malas. Esta característica es plenamente aplicable a los movimientos migratorios, porque su solución, si es que podemos utilizar este término, no se puede catalogar de verdadera o falsa. Podríamos decir que tal vez la migración en sí misma no es un problema, pero sí lo son los efectos que genera en las sociedades, es decir, las consecuencias de ésta. El que la solución sea buena o mala, nos dirige directamente a la investigación cualitativa.
4. No existe ninguna prueba inmediata y definitiva de la solución a un problema perverso. Los resultados que pueden verse de la aplicación de políticas sociales, públicas y movimientos sociales para dar solución a las consecuencias de la migración, no se aprecian en el corto, sino en el largo plazo. Un ejemplo lo tenemos al analizar el resultado de llevar a cabo, de forma extraordinaria, en el año 2000 por parte del gobierno de España, una “regularización masiva” de inmigrantes residentes de forma irregular en España.⁸ Parte de estos regularizados han regresado a sus países de origen, acuciados por la crisis económica que sacudió Europa a partir de 2008, ayudados por los programas de retorno voluntario que aún hoy se proporcionan; otros permanecieron en España pues ahí establecieron su vida y su familia; cuentan con hijos escolarizados, vivienda en propiedad, etcétera, pero también generan controversias, puesto que los inmigrantes que permanecieron, obtuvieron las ayudas económicas públicas que los gobiernos locales, autonómicos y nacional pusieron en marcha para subvertir los daños de la crisis económica. Al estar estos inmigrantes en

⁸ H. Cebolla Boado y A. González Ferrer, “La inmigración en España 2000-2007” <<http://hdl.handle.net/10261/93165>>.

condiciones económicas más adversas que la población autóctona, esta última no ha podido acceder a todas las ayudas públicas, hecho que ha generado un malestar social. Incluso, ante la reciente crisis migratoria que enfrenta la Unión Europea, la administración estatal española se encuentra ante la dificultad de acoger a gran cantidad de inmigrantes, tanto por motivos económicos como por motivos sociales y políticos, por lo que las medidas propuestas por el gobierno nacional en esta dirección perdieron apoyo social.

5. Cada solución (o intento de solución) de un problema perverso es una “operación de una única vez”. El resultado de intentar una solución no puede deshacerse fácilmente y no hay oportunidad de aprender por ensayo y error. Al tratarse de un fenómeno social, la migración presenta características únicas en el tiempo, de manera que tratar la situación actual de este fenómeno con la implementación de cierta política pública, como parte de algún intento de solución, afectará al estado futuro del fenómeno, como lo vimos en el ejemplo descrito en el párrafo anterior. De tal manera, no es posible modular los efectos de tomar una medida para resolver los problemas originados por el fenómeno de la migración poblacional.
6. Los problemas perversos no tienen un conjunto enumerable (o describible de forma exhaustiva) de soluciones posibles, ni hay un conjunto bien descrito de operaciones permitidas que puedan ser incorporadas al plan de soluciones. Para identificar esta característica en el fenómeno de la migración poblacional, consideramos el siguiente ejemplo. Entre 1991 y 2001 se llevaron a cabo seis procesos extraordinarios de regularización en España, que permitieron a más de 600 mil extranjeros normalizar su situación en el territorio, pero aun así existe una gran cantidad de inmigrantes irregulares en el país.⁹ La presencia de estos inmigrantes irregulares, incluso después de la aplicación de seis procesos de regularización, no sólo pone en duda la pertinencia y eficacia de la implementación de este tipo de políticas públicas, sino que además motiva tanto la falta de apoyo como el rechazo abierto y frontal de algunos sectores de la sociedad civil. Dicha postura incluso logra expandir su influencia hasta llegar a formar parte del ideario de algunos partidos políticos.
7. Cada problema perverso es esencialmente único. Si bien la migración que se produce en España tiene características similares a las migraciones

⁹ “Las otras regularizaciones”, *elmundo.es*, 6 de febrero de 2005 <<https://www.elmundo.es/elmundo/2005/02/06/sociedad/1107690435.html>>.

- en otros lugares y pueden establecerse patrones, es esencialmente un fenómeno propio y singular de cada región.
8. Cada problema perverso puede ser considerado como un síntoma de otro problema. Esta es sin duda una de las mayores evidencias de estar ante un problema perverso y de plena aplicación a los movimientos migratorios. Entre las causas-problemas encontramos la desigualdad económica, las guerras y los conflictos bélicos, el decrecimiento de la economía o la necesidad de mano de obra barata, entre otras muchas. Además, la mayoría de estas causas-problemas tienen a su vez otras, y así sucesivamente.
 9. La existencia de una discrepancia que refleja un problema perverso puede explicarse de muchas maneras. La elección de la explicación determina la naturaleza de la resolución del problema. Si entendemos que los movimientos migratorios obedecen a la falta de mano de obra en los países receptores, se adoptarán políticas públicas que permitan la entrada regular en el país de acogida. Si, en cambio, vemos en los conflictos bélicos la perspectiva de posible solución a la migración, se llevarán a cabo fórmulas de intervención militar en los países de origen de la migración.
 10. El planificador no tiene derecho a equivocarse. Es decir, no hay tolerancia pública a los experimentos que fracasan; los planificadores son responsables de las consecuencias de las acciones que generan. Esto es especialmente público y notorio en la adopción de políticas públicas y sociales de los gobiernos, que muchas veces son politizadas en beneficio o descrédito de los partidos políticos para conseguir el poder. En el caso de la migración, es claro que ocurre esta circunstancia.

De lo anterior podemos concluir que el fenómeno de la migración poblacional, ya sea reglamentaria o irregular, presenta desafíos evidentes aunque no por eso menos insospechados para las comunidades receptoras. Es decir, origina problemas perversos. Uno de ellos es evidentemente afrontar la discrepancia entre lo que “debe ser” (la migración que obedece la normativa establecida en cada caso) y lo que ocurre en la realidad objetiva: la presencia de miles de inmigrantes irregulares en regiones cuyos recursos económicos, administrativos y legales se ven rebasados por las demandas y retos que supone la existencia de dicha población inmigrante.

¿Cómo ha respondido la sociedad civil ante esta situación? Las respuestas posibles a esta pregunta son diversas. El caso que nos interesa es en el que la sociedad civil reacciona de manera organizacional ante una problemática perversa, originada por el fenómeno de la migración poblacional. En otras palabras, ¿qué ha hecho cierta comunidad para tratar los fenómenos sociales provocados por la intensidad de flujos migratorios poblacionales

que experimenta? Una respuesta parcial es: se ha organizado. ¿Cómo se ha producido tal organización?, ¿bajo qué parámetros y premisas organizacionales?, ¿qué dinámicas organizacionales se han implementado?, ¿cuáles han sido sus alcances? Estas preguntas surgen naturalmente en el contexto de los estudios organizacionales, de modo que en la siguiente sección las abordaremos por medio del análisis de una asociación civil asistencialista, creada para lograr la integración social de una comunidad de migrantes mayoritariamente africanos y musulmanes en una comunidad europea mayoritariamente católica.

LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL MURCIA ACOGE

El objetivo de esta sección es presentar, a los investigadores de los estudios organizacionales y otras disciplinas sociales, un ejemplo de cómo la sociedad civil puede adoptar prácticas organizacionales equivalentes a las que aplican los administradores públicos y de la empresa privada para hacer frente a problemas perversos. En la presente sección se describe el surgimiento y confección de la organización civil no gubernamental Murcia Acoge, cuyo propósito es hacer frente al problema de la migración irregular en el sur de España.

El análisis de la citada organización nos permitirá verificar que ésta reúne todas las características que se analizan en los estudios organizacionales cuyo objetivo son las organizaciones que administran, diseñan y ejecutan políticas públicas. Por ejemplo, se verá que Murcia Acoge realiza actividades de manera sistemática y coordina conscientemente los esfuerzos de sus miembros como lo hacen las organizaciones formales según la definición de C. Barnard.¹⁰ Por otra parte, observamos que Murcia Acoge surge en un contexto bien definido y su creación responde a las demandas sociales creadas en tales condiciones, lo cual define tanto sus objetivos como las relaciones entre sus integrantes y legitima sus fuentes de autoridad. Esta dinámica organizacional es la que define las instituciones sociales estudiadas por D. Silverman.¹¹

Si bien Harmon y Mayer argumentan cómo es que las organizaciones que administran las políticas públicas deben insertarse en un contexto normativo, en el caso de las organizaciones que surgen de la sociedad civil esta inserción tiene características mucho más visibles y definitivas. Mientras que las instituciones de la administración pública deben ejercer recursos públicos de forma

¹⁰ C. Barnard, *The Functions of the Executive*, Cambridge, Harvard University Press, 1938, p. 73.

¹¹ D. Silverman, *The Theory of Organizations*, Nueva York, Basic Books, 1971, p. 47.

efectiva y eficiente, de acuerdo con preceptos tanto legales como morales, las organizaciones civiles obedecen además normativas que tienen que ver con su propia sobrevivencia, ya que no sólo ejercen recursos públicos, sino que su sustento también proviene de fuentes privadas. El desempeño de la asociación Murcia Acoge depende, entre otros factores, del adecuado ejercicio de los recursos y de las prácticas empleadas para insertarse en el marco normativo aplicable.

La asociación Murcia Acoge se fundó en 1990, en la localidad murciana de Torre Pacheco (Murcia, España), por parte de un grupo de personas sensibilizadas por las condiciones de vida y trabajo que tenían los inmigrantes, que en gran número se instalaban en la zona atraídos por la demanda de mano de obra de las empresas agrícolas. Esa sensibilidad hacia las necesidades sociales que tenían las personas inmigrantes no regularizadas legalmente en la Región, hizo que en 1991 surgieran delegaciones de la asociación en las ciudades de Murcia, Cartagena y Totana.¹²

A inicios de la década de 1990, C. Bel Adell realizó de manera clara y significativa la descripción demográfica y social de la Región de Murcia; por ello, resumimos a continuación su trabajo.¹³ A principios de 1991 los extranjeros residentes legalmente en la Región de Murcia, según datos de la Comisaría de Policía de Murcia, eran 3 596. En estos residentes había dos grupos claramente diferenciados:

- a) Jubilados de países con un alto nivel de vida que escogieron esta Región por las variadas ventajas que ofrecía. Las buenas condiciones climáticas y la reciente incorporación de España a la Comunidad Económica Europea (CEE) contribuyeron a la llegada de ciudadanos de Europa del Norte.
- b) Personas que se desplazaban fundamentalmente por motivos de trabajo para cubrir:
 - Puestos en la agricultura creados por la ampliación de terrenos de regadío, como consecuencia de la obra de infraestructura de conducción de agua del río Tajo al río Segura, ubicado este último en la Región de Murcia.
 - Puestos en el sector terciario, es decir, el de prestación de servicios, por el crecimiento de la economía regional.

¹² Actas de la Junta Directiva de la Asociación Civil Murcia Acoge registrada en el Registro de Asociaciones de la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia, España.

¹³ C. Bel Adell, "La integración social de los inmigrantes y las organizaciones no gubernamentales", *Papeles de Geografía*, núm. 20, 1994, pp. 119-132.

Pero fuera de este número de extranjeros residentes legales, se encontraban todos aquellos que no pudieron regularizar su situación y que de forma clandestina vivían y trabajaban en esta Región. Se trataba de personas que respondían a las siguientes características:

- Procedencia mayoritaria del Magreb (86.5% marroquíes y 6.9% argelinos).
- Predominaban los varones y solteros. En edades comprendidas entre los 18 y 45 años. Pocos vivían con sus familias, aunque algunos iniciaban la reagrupación familiar cuando conseguían cierta estabilidad.
- Precariedad cultural y social: escasa o nula escolarización y capacitación profesional en su país de origen. Presentaban desarraigo y frustración social y personal en su propio país, además de alta capacidad de asumir riesgos, tomar iniciativa y decisión para buscar la supervivencia en otro lugar y resistencia en la indigencia.
- En fase de asentamiento y sin un horizonte claro de poder hacerlo, al encontrarse en graves dificultades para consolidar su situación legal, laboral y familiar.
- Debilidad económica, en muchos casos en situación de pobreza extrema. Explotación laboral: en la mayoría de los casos trabajaban sin contrato y cobrando salarios inferiores a los de la población autóctona por la realización del mismo trabajo.
- Con hábitos sociales, culturales y religiosos muy diferentes, que con frecuencia dificultaban su integración en la sociedad de acogida, agravado por la falta de aceptación y claro rechazo en la mayoría de los casos.

La Región de Murcia siempre había sido una región de emigración de su población a otros lugares de la geografía nacional e internacional, nunca había sido un lugar de recepción de inmigración, y las administraciones públicas no estaban preparadas para ello. No existía un plan de acción integrada entre las distintas administraciones públicas, ni tampoco un plan de integración social que afrontara el reto de la inmigración, y mucho menos una partida en los presupuestos dirigida a este objetivo.

En este contexto social surge la organización no gubernamental Murcia Acoge. Así, en el artículo 3 de sus estatutos se recoge como objeto de la asociación la acogida y el bienestar de las personas migrantes, preferentemente las procedentes de países más vulnerables y en situación de alto riesgo; con voluntad de transformar la sociedad hacia una mayor equidad, justicia y paz. Los estatutos no especifican el significado de “situación de alto riesgo”, pero es obvio –a la luz de su actividad desarrollada, y del artículo 4 de sus estatutos que establecen los fines de la asociación– que se trata de situación de alto riesgo de exclusión social.

Al amparo del artículo 22 de la Constitución Española¹⁴ y de la Ley Orgánica 1/2002 del 22 de marzo reguladora del derecho de asociación,¹⁵ se constituye la asociación de solidaridad con el inmigrante “Murcia Acoge”, como organización no gubernamental (ONG) de naturaleza civil, independiente de cualquier instancia política, sindical, empresarial o religiosa, democrática, horizontal, plural y abierta, carente de ánimo de lucro.

La asociación Murcia Acoge, según el artículo 1 de sus estatutos, se rige por el Reglamento de Régimen Interior, instrumento de regulación interno de la asociación, elaborado por ella misma, y por los acuerdos válidamente adoptados por los órganos de gobierno, siempre dentro del marco normativo de la legislación general vigente sobre asociaciones de esta índole.

Murcia Acoge es una asociación de solidaridad con el inmigrante, de ámbito regional y perteneciente a la Red Acoge, a la Red de Lucha contra la Pobreza (European Anti Poverty Network –EAPN) y miembro fundador de la Federación de Rasinet, todas ellas federaciones de asociaciones civiles que trabajan en el ámbito de la pobreza y la inmigración. El objetivo principal de la asociación Murcia Acoge es fomentar la acogida y el bienestar y desarrollo de las personas migrantes, así como sensibilizar a la sociedad de acogida transmitiendo una imagen real de la inmigración, alejada de estereotipos y tópicos, con voluntad de transformar la sociedad hacia una mayor equidad, justicia y paz.

Uno de los principales motivos por el que nace Murcia Acoge, es la intención de convertirse en un lugar de encuentro para personas procedentes de distintos ámbitos, impulsadas por una voluntad común: fomentar la construcción de una sociedad intercultural, donde la diversidad social y cultural se enriquezca.

Sus fines, recogidos en el artículo 4 de sus Estatutos, son los siguientes:

1. La defensa de los derechos laborales, sociales o de cualquier índole de las personas inmigrantes como posicionamiento sociopolítico.
2. Información, orientación y asesoramiento que posibiliten a las personas inmigrantes su inserción o, en su caso, reinserción en nuestra sociedad, especialmente de aquellas que se encuentren en especial riesgo de exclusión: menores de edad, mujeres, familias monoparentales, reclusos y refugiados, entre otros.

¹⁴ Constitución Española de 1978, *Boletín Oficial del Estado*, núm. 311, 29 de diciembre de 1978.

¹⁵ Ley Orgánica 1/2002, del 22 de marzo, reguladora del derecho de asociación, *Boletín Oficial del Estado*, núm. 73, 26 de marzo de 2002.

3. Facilitar a dichas personas el acceso a los servicios de asistencia social y jurídica, sanitarios, de vivienda, educativos, culturales y de ocio, y atenderlas en sus necesidades según las posibilidades de que se dispongan.
4. Cooperación al desarrollo como estrategia para vincular a los inmigrantes con sus países de origen, e implicarlos en el desarrollo de los mismos, así como promover la educación para el desarrollo teniendo como criterios de ésta impulsar la toma de conciencia de la problemática del desarrollo, sus causas y soluciones, incidiendo especialmente en la necesidad de posibilitar cambios estructurales a favor de las poblaciones más desfavorecidas, así como intensificar la solidaridad entre los pueblos por medio de un mejor conocimiento recíproco.
5. Promover asociaciones de inmigrantes para que ellos mismos lleguen a asumir el protagonismo de su actuación, así como coordinarse con los distintos organismos y asociaciones que se interesen por este fenómeno social.
6. Dar a conocer a la opinión pública la realidad de la inmigración a través de cualquier medio de difusión, generando cauces de solidaridad. Recabar y transmitir información, formación y sensibilización sobre la inmigración como fenómeno estructural y social.
7. Promover actitudes y actuaciones de carácter intercultural a favor de una sociedad intercultural y mestiza.
8. Potenciar el voluntariado de promoción.
9. Ofrecer a la sociedad los medios precisos y necesarios para obtener un cambio cultural.
10. Creación de delegaciones locales.

El capítulo segundo del título primero de sus Estatutos, denominado “De los miembros de la Asociación”, clasifica a sus asociados en:

- *Socios de número.* Aquellos que, habiendo sido aceptados por la Junta Directiva, previo escrito de solicitud dirigida a la misma, asumen los fines y objetivos de la Asociación y contribuyen al sostenimiento económico de la misma. Tienen derecho a voz y voto en las Asambleas Generales y podrán integrar los Órganos Directivos.
- *Socios de adhesión.* Aquellos que desarrollan actividades de carácter voluntario en interés de Murcia Acoge y han sido aceptados por la Junta Directiva. Tienen derecho a voz y voto en las Asambleas Generales y podrán integrar los Órganos Directivos.
- *Colaboradores.* Aquellas personas que, aunque no sean socias, participan en las tareas y actividades propuestas por la asociación con carácter eventual y gratuito.

En la práctica cotidiana, para tener el estatus de socio de número o de adhesión, no se realiza el trámite previo de solicitud escrita a la Junta Directiva, desburocratizando así el proceso de afiliación y membresía.

La asociación cuenta con dos órganos colegiados establecidos y descritos en el título segundo de sus Estatutos:

- a) La Asamblea General
- b) La Junta Directiva

La Asamblea General está formada por todos los socios, quienes estarán sujetos a los acuerdos de ésta, aunque se hayan abstenido de votar, se encuentren ausentes o hayan votado en contra, siempre y cuando los acuerdos se hayan adoptado por mayoría simple de los presentes y la Asamblea esté legalmente constituida.

Entre las facultades de la Asamblea General están:

1. Modificar los Estatutos de la asociación.
2. Adoptar los acuerdos relativos a la representación legal, gestión y defensa de los intereses de sus miembros.
3. Controlar la actividad y gestión de la Junta Directiva.
4. Aprobar, si procede, los presupuestos y cuentas anuales de la asociación.
5. Elegir, destituir y sustituir a los miembros de la Junta Directiva.
6. Disolver y liquidar la asociación.
7. Acordar lo procedente para constituir federaciones de asociaciones o integrarse en alguna.
8. Acordar lo procedente para solicitar la declaración de utilidad pública.
9. Adquirir, disponer, enajenar y gravar todo tipo de bienes y derechos.
10. Aprobar el Reglamento de Régimen Interior.
11. Expulsar socios a propuesta de la Junta Directiva.

Estas reuniones están presididas por el presidente de la asociación o en su defecto el vicepresidente, o el vocal de más edad de la Junta, siendo secretario el que lo sea de la Junta Directiva. De todas las reuniones se redacta un acta que recoge en extracto las deliberaciones, el texto de los acuerdos adoptados y el resultado numérico de las votaciones.

Por su parte, la Junta Directiva es el órgano ejecutivo de la asociación y ejerce su representación, dirección y administración. Está integrada por:

1. Un/a presidente
2. Un/a vicepresidente
3. Un/a secretario/a

4. Un/a tesorero/a
5. Vocales

Son vocales las personas designadas como coordinadoras de cada Delegación y los coordinadores de cada comisión, según el artículo 27 de los Estatutos de la asociación. Actualmente no existen vocales que sean coordinadores de comisión porque se han suprimido las comisiones.

Los Estatutos ponen una barrera a la perdurabilidad en los cargos directivos, y así establecen la duración de los mandatos en tres años y los limitan a la posibilidad de una sola reelección. Igual sucede con la figura del coordinador de cada Delegación.

Entre las competencias que establecen los Estatutos para la Junta Directiva, está la de presentar estudios, informes y dictámenes cuando le sean requeridos, asesorando de esta forma a los órganos del gobierno de la nación y a cualquier entidad pública o privada. También le corresponde designar, cuando proceda legal o reglamentariamente, a los representantes de la asociación en los órganos consultivos de las distintas administraciones públicas. Esta facultad pone de manifiesto la visión de futuro que la asociación tiene respecto al tema de la inmigración, ya que a los pocos años de su constitución fue uno de los interlocutores sociales con la Administración Regional Murciana más relevantes en los procesos extraordinarios de regularización de extranjeros “sin papeles”, que tuvieron lugar en 1991 y 2000.¹⁶

Los estatutos de la asociación recogen, en su artículo 42, como fórmula derivada de la Junta Directiva, a las Comisiones de Trabajo. Se trata de grupos de carácter técnico creados para la organización, planificación y mejora de la actuación de la asociación en los ámbitos de su realización, como por ejemplo la Comisión de Trabajo de Educación o la Comisión de Trabajo de Sensibilización.

Como figura potestativa, los Estatutos recogen la posibilidad de nombrar, por parte de la Junta Directiva y a propuesta del presidente, a un coordinador general, cuyas funciones serían exclusivamente técnicas. En la trayectoria de actuación de la Asociación Murcia Acoge, esta figura estatutaria desapareció en la actualidad, debido a la falta de personal, provocada por el drástico descenso de las subvenciones públicas y de entidades privadas, sobre todo bancarias, además de la disminución del trabajo de campo que se realiza.

Entre las relaciones externas de la asociación se encuentra la de la Red Acoge, una federación de 18 organizaciones repartidas por el territorio español,

¹⁶ C. Bel Adell, “La integración social de los inmigrantes y las organizaciones no gubernamentales”, *op. cit.*

entre las que se encuentra Murcia Acoge, que se constituyó en 1991 y que tiene por objetivo promover los derechos de las personas inmigrantes en España.

La Federación, declarada de utilidad pública en 2010, se articula sobre la suma de las actuaciones de sus entidades federadas, las cuales cuentan con plena autonomía de funcionamiento. Los principios sobre los que opera la Federación son: la acogida, el trabajo en red y la consideración del inmigrante como sujeto igual de derechos.

El trabajo en red dota a Murcia Acoge de autonomía en la ejecución de sus tareas y descentralización, así como de independencia del funcionamiento y composición propios de la Red. Facilita que la asociación pueda ampliar la comprensión de un tema o de una acción que se lleva a cabo, reduciendo la duplicidad de esfuerzos y el desperdicio de recursos. Asimismo, sirve a Murcia Acoge para beneficiarse del intercambio de experiencias exitosas, ideas, visiones y destrezas. Por otro lado, ser miembro federado de la Red Acoge permite a la asociación disfrutar parte de las subvenciones públicas nacionales que la Federación recibe y que distribuye entre sus organizaciones federadas.

La asociación Murcia Acoge no tiene patrimonio fundacional, pero según el artículo 2 de sus Estatutos, tiene personalidad jurídica propia y plena capacidad de obrar para el cumplimiento de sus fines. En consecuencia, puede adquirir, vender, enajenar, poseer, reivindicar, permutar, gravar toda clase de bienes y derechos, celebrar contratos, obligarse y ejercitar acciones e interponer recursos en todas las vías y jurisdicciones para el cumplimiento de sus fines. La asociación obtiene los recursos necesarios para el desarrollo de sus actividades, no sólo de las cuotas y derramas de sus socios numerarios, sino también de los donativos, subvenciones, legados y préstamos concedidos.

En suma, la asociación civil Murcia Acoge es una organización no gubernamental asistencialista, que reúne todas las características formales que constituyen el objeto de estudio de los estudios organizacionales. Por ello, resulta esperable que existan instrumentos de análisis y evaluación de las organizaciones no gubernamentales y las asociaciones civiles desde el punto de vista de esta disciplina. En efecto, los estudios organizacionales expandieron el universo de sus posibles aplicaciones a esferas insospechadas, más allá de la empresa privada y las instituciones de la administración pública. En la siguiente sección revisamos algunos de los instrumentos diseñados por los investigadores de las dinámicas sociales para el análisis de las organizaciones que surgen por iniciativa propia de la sociedad civil en respuesta a la aparición de un problema que identificamos como perverso en secciones anteriores.

EL ENFOQUE DE LOS ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

Para aprovechar en el análisis propuesto las técnicas y el amplio cuerpo de conocimientos que nos aportan las disciplinas sociales desde la perspectiva de los estudios organizacionales, es necesario entender el enfoque con el que dichas disciplinas abordan a las asociaciones civiles. Con este objetivo presentamos algunas ideas aportadas por los académicos al respecto de las dinámicas organizacionales de la sociedad civil.

Si bien el concepto de sociedad civil es difícil de definir de una forma rigurosa, también lo es el asociacionismo y sus formas de manifestación tangibles: las asociaciones. Éstas son explicadas desde múltiples perspectivas teóricas, como la naturalista, la racionalista o la ecologista, entre otras. Al respecto, el trabajo de Ricardo Tirado¹⁷ considera que las tres perspectivas mencionadas son complementarias y necesarias entre sí, en un acercamiento al estudio de las asociaciones. El motivo es que no se puede explicar, describir o entender un fenómeno social, como en este caso el asociacionismo, desde un solo prisma o desde una única visión. Las visiones se traslapan y todas son aplicables, incluso al mismo tiempo, al estudio de esta forma de organización.

Haciendo un breve recuento de lo descrito por Tirado, observamos lo siguiente: la caracterización de la visión racionalista de la organización/asociación considera a las organizaciones como un medio para la consecución de objetivos con base en la tradición racional-utilitarista, según la cual el ser humano actúa en su propio beneficio para la satisfacción de sus intereses y actúa de forma racional para ello. La expresión básica de este tipo de organizaciones es la empresa privada. Esta caracterización enfatiza la presencia de algunos elementos constitutivos de las organizaciones, como son la formalización de los estatutos y objetivos, su estructura o el establecimiento de medios de control para asegurar el cumplimiento de sus fines.

Por lo anterior, esta perspectiva se usa para analizar, entre otras cosas, a las organizaciones en cuanto a su adecuación para la consecución de sus fines, su desempeño, su eficiencia, entre otros factores. De acuerdo con este enfoque, se distinguen dos elementos propios de las asociaciones: un propósito declarado y la coordinación horizontal. Es decir, una asociación se fundamenta en la libre y voluntaria afiliación de los interesados para conseguir un objetivo común sobre el cual se han puesto de acuerdo. De manera

¹⁷ Ricardo Tirado, "De la asociación: características y problemas", en M. Luna y C. Puga (coords.), *Nuevas perspectivas para el estudio de las asociaciones*, México, Instituto de Investigaciones Sociales, UNAM/Anthropos, 2010, pp. 15-40.

que, por una parte, se genera una dinámica organizacional sustentada en la solidaridad, por medio de la cual la suma de acciones individuales conseguirá el interés colectivo o al menos lo intentará. Por otra parte, también se genera una dinámica organizacional basada en una expectativa de que los demás aporten aquello de lo que se carece: dar y recibir. La perspectiva racionalista distingue el tipo de bienes que se pretende conseguir o producir: públicos, colectivos o privados.

Es importante señalar que, a pesar de la voluntariedad de la afiliación a este tipo de asociaciones, no supone la renuncia de sus miembros a la persecución de otros intereses, por eso se puede ser miembro de diferentes asociaciones con propósitos distintos. Esta perspectiva parte de considerar la libre asociación de los individuos con base en la igualdad entre ellos, lo que lleva a afirmar la existencia de una “ciudadanía asociativa”. Todos participan en la toma de decisiones en las mismas condiciones, siendo la asamblea de la asociación donde reside su soberanía.

Ahora bien, desde esta perspectiva, tradicional y propia de la empresa privada, se debe diferenciar un elemento; en la asociación hay socios voluntarios que deciden el curso de acción de ésta y en la organización hay empleados que reciben órdenes. Para la visión racionalista, las organizaciones son “colectividades orientadas a la persecución de metas relativamente específicas, que presentan estructuras sociales altamente formalizadas”.¹⁸

Desde el punto de vista naturalista, las organizaciones –incluidas las formas asociativas– surgen como una respuesta de la realidad ante el encorsetamiento racionalista de la organización (fin-medios), por lo que tienen un carácter eminentemente social. En éstas se observa la presencia de la figura del conflicto, ya que los intereses de los individuos *ad intra* de la organización, así como los intereses colectivos de la organización *ad extra*, son diferentes (conflicto entre los miembros, conflicto con otras asociaciones). Esto convierte a las asociaciones en un “sistema social forjado por consensos y conflictos, que busca sobrevivir y, en ese sentido, la coordinación de la organización se enfrenta a realidades que la constriñen y ante las que tendrá que adaptarse, hasta el punto de que la estructura informal de relaciones entre los participantes será más influyente en su conducta que la estructura formal. De ahí surgirá un equilibrio inestable”.¹⁹

¹⁸ Richard Scott en M. Luna y C. Puga, (coords.), *Nuevas perspectivas para el estudio de las asociaciones*, op. cit., p. 22.

¹⁹ M. Luna y C. Puga, *Nuevas perspectivas para el estudio de las asociaciones*, op. cit., p. 23.

Para esta perspectiva, lo central en las asociaciones/organizaciones es la existencia de diferencias y conflictos entre los miembros, los procesos internos o las características del contexto individual y colectivo en la toma de decisiones. Resaltan como elementos definitorios de la asociación libre la cohesión y el conflicto. Respecto al conflicto, el naturalismo postula que la tendencia natural de la asociación es dividirse, bien porque aparecen nuevos fines que no son compatibles con los declarados, bien porque hay diferentes maneras de entender el fin o bien porque hay diferencias en el camino para conseguir dicho fin. En este sentido, recordemos las fuerzas centrífugas disolventes del concepto de sociedad civil en Hegel.²⁰

Finalmente, de acuerdo con el enfoque ecologista, la organización/asociación es un sistema abierto en el que influyen los diferentes factores del contexto en el que se encuentra. Este enfoque es complementario a la perspectiva naturalista dado que ésta se concentra en los diferentes factores *ad intra*, y la ecologista en los factores *ad extra* de la organización. No obstante, podríamos decir que la perspectiva ecologista considera no sólo los factores externos que influyen en la asociación, sino también los factores internos de los propios socios, condicionados por el contexto, que modifican las actitudes o motivaciones de los miembros de la asociación. Ahora bien, a pesar de la influencia del contexto exterior –donde se ubica la asociación–, ésta dispone de autonomía para la toma de decisiones y por tanto debe asumir las consecuencias de las mismas. La autonomía de la asociación es un elemento que facilita distinguir su actuación de la de sus socios o de la de otras organizaciones. La consecuencia práctica y tangible de la autonomía de la asociación se hace efectiva por medio de la ley, que la dota de personalidad jurídica propia constituyéndola en persona moral o jurídica, susceptible de ser titular de derechos, deberes y propiedades.

Esta perspectiva nos permite analizar, entre otras cuestiones de la organización, su simbología social, la construcción relacional de su identidad o su legitimidad externa. Como podemos apreciar, estas tres perspectivas aplicadas de forma aislada al estudio de las asociaciones son insuficientes para dar una explicación, aunque sólo sea descriptiva, del asociacionismo, porque en todas las asociaciones hay elementos racionales de adecuación de medios-fines, en todas hay un “ecologismo contextual” que guía su constitución y acción, y en todas se necesita en mayor o menor medida un consenso frente al conflicto. Incluso podríamos considerar que en la etapa embrionaria o de

²⁰ J.L. Acanda González, “Hegel: liberalismo y sociedad civil”, *Recerca: revista de pensament i anàlisi*, núm. 3, 2003, pp. 37-53.

gestación de una asociación, apreciaríamos con mayor nitidez la perspectiva racionalista, para aplicar la naturalista al desarrollo de la acción colectiva de la organización, y terminar con la visión ecologista que la ayudaría a su mantenimiento o supervivencia en el tiempo. O incluso, considerar que la perspectiva ecologista es la que se tiene en cuenta para fundamentar la toma de decisión en la creación de las asociaciones, por lo que esta perspectiva está también en el momento germinal de la asociación.

Con base en estas ideas, entre otras, las investigadoras Cristina Puga y Matilde Luna diseñaron un protocolo para la evaluación del desempeño asociativo de las asociaciones civiles.²¹ A continuación se describen las características del protocolo y los aportes que su aplicación puede proveer a los estudiosos de las asociaciones civiles. Dicho protocolo parte de las siguientes consideraciones:

PRIMERA. Las asociaciones son agrupaciones que se caracterizan por tener:

- a) Una membresía predominantemente voluntaria y más o menos formalizada.
- b) Reglas aceptadas de funcionamiento.
- c) El acuerdo de los asociados en los fines que persiguen, lo cual delimita su acción y les proporciona cohesión e identidad.²²

SEGUNDA. Necesidad de medir los beneficios que generan organizaciones como las asociaciones voluntarias no lucrativas.

TERCERA. Las asociaciones se dividen según su nivel de complejidad.

CUARTA. Los estándares de desempeño son diferentes dependiendo del grado de complejidad de la asociación.

La información que se obtenga con la aplicación del protocolo puede ser utilizada tanto por los directivos de la asociación, como por los financiadores, así como por los analistas profesionales.

La fuente de información de la que se hace depender la evaluación del desempeño proviene de las percepciones y opiniones de los propios miembros –trabajadores, voluntarios y socios– y de las personas con las que regularmente

²¹ M. Luna y C. Puga, *Protocolo para la evaluación de las asociaciones*, México, Instituto de Investigaciones Sociales, UNAM/El Colegio Mexiquense, 2012.

²² *Ibid.*, p. 85.

interactúa la asociación. En ningún caso las respuestas obtenidas se pueden calificar de “buenas” o “malas”, “correctas” o “incorrectas”.

El protocolo incluye la construcción del modelo de evaluación teniendo en cuenta dos puntos fundamentales o bases:

1. La complejidad como criterio de clasificación.
2. Los ejes del desempeño asociativo.

En cuanto al primero, las autoras explican que este modelo se basa en la distinción de dos tipos de asociaciones según su grado de complejidad: asociaciones de alta complejidad (AAC) y asociaciones de baja complejidad (ABC). Para las autoras, la idea de complejidad es entendida como “la combinación de cuatro propiedades: la autonomía política de la asociación, la autonomía individual de sus miembros, la independencia y el dinamismo”.²³

La autonomía política está referida a la capacidad que tiene la asociación de autorregularse. La autonomía individual alude a la posibilidad que tiene cada participante de tomar sus propias decisiones. La interdependencia se focaliza en el grado de dependencia de cada asociado respecto a las acciones y recursos de otros. Por último, el dinamismo se mide por la frecuencia en la redefinición de los alcances de la asociación, los criterios de membresía, los objetivos y los problemas que se abordarán.

Para medir la complejidad de las asociaciones, el instrumento creado al efecto es el llamado cuestionario de colocación (CC). En función de las respuestas dadas a dicho cuestionario se clasifica la organización según su proximidad a un polo u otro de la complejidad; por eso, para Puga y Luna la complejidad es un continuo.

El otro elemento en el que se basa la construcción del modelo son los ejes del desempeño, que para Puga y Luna son el Eje A (desempeño práctico y funcional: eficacia y eficiencia); el Eje B (desempeño organizativo) y el Eje C (relación con el entorno). Respecto al primero, en la construcción de este modelo se entiende por desempeño práctico el conjunto de acciones que realiza la asociación para cambiar el contexto donde actúa. Éste se valora por los objetivos, metas, servicios, símbolos y otros efectos que la organización produce. Con este eje se pretende estimar el logro de los resultados propuestos por parte de la organización y el papel que desempeña un plan de acción. Para conseguir esa estimación se ha optado por la utilización de la eficacia, referida a la capacidad para lograr poco a poco las metas de la asociación,

²³ *Ibid.*, p. 87.

permitiendo estudiar la aptitud de resolución de problemas específicos que surgen con los resultados esperados. Con este eje de desempeño lo que se pretende evaluar, con base en la racionalidad instrumental de Weber, es si existe adecuación entre los medios utilizados por la asociación y los resultados o problemas que resolvió, pero añadiendo dos consideraciones. Una que se refiera a cómo y cuán ajustados a la ética de la asociación fueron los resultados que se consiguieron, y la otra consideración hace referencia a si existe una distribución equitativa entre servicios ofrecidos, costos y esfuerzos para la consecución de los logros. Respecto a la eficiencia, se mide la capacidad que tiene la asociación de conseguir los objetivos perseguidos haciendo un uso racional de los medios de los que dispone.

En cuanto al Eje B, pretende medir la capacidad de la asociación para poder coordinar las actuaciones de sus miembros, tomar decisiones, establecer acuerdos y gestionar conflictos internos. Este eje está formado por cuatro grupos de criterios de desempeño: en primer lugar se consideran, para su evaluación, las reglas de decisión y esquemas de participación. Este grupo contiene seis criterios para la evaluación: legitimidad, transparencia, salida, grupos y alianzas, rendición de cuentas y esquemas de participación.

En este modelo, la preferencia en el modo de toma de decisiones –deliberación, votación y negociación– de la asociación, incide directamente sobre la posibilidad de lograr acuerdos o decisiones aceptables para sus miembros y que, al mismo tiempo, les permitan resolver problemas.

El protocolo de Luna y Puga también evalúa la cohesión de las asociaciones civiles, entendida como la combinación de la confianza y la identidad de los miembros en y con su asociación. Mediante la confianza y la identidad se permite que los miembros se identifiquen con los objetivos y valores compartidos por el grupo. La existencia de cohesión en la asociación permite llevar a cabo tareas diversas y delegarlas y/o distribuirlas.

El citado protocolo considera que la dirección o dirigencia se expresa a partir de la representación y el liderazgo. Dicha dirigencia requiere de medios de observancia que son evaluados. Tales medios son definidos por el protocolo como los mecanismos que la asociación pone en práctica para producir la aceptación –por parte de sus miembros– de las decisiones tomadas por la dirigencia.

Por lo que respecta al Eje C, relación con el entorno, dicen Puga y Luna que las organizaciones y por tanto “las asociaciones, se encuentran insertas en medios sistémicos específicos: sociedad, mercado, Estado”.²⁴ El entorno,

²⁴ *Ibid.*, p. 106.

entendido como “el ambiente político, jurídico-legal, social, económico y cultural en el que las organizaciones están inmersas y en el que desarrollan su actividad”,²⁵ determina su diseño organizativo.

El modelo propuesto por Luna y Puga contempla seis criterios para evaluar el desempeño de la asociación en relación con su entorno: la disponibilidad de capital (social, económico y simbólico); estrategias frente a los desafíos del entorno; interacción política; representación externa; relevancia social; legitimidad. En el modelo de evaluación del desempeño no se tienen en cuenta los efectos del entorno, lo cual no significa que el evaluador haga caso omiso de las diferencias que existen en los distintos contextos en los que las asociaciones se insertan, y que pueden actuar como alicientes o como impedimentos para su buen desempeño.

Los instrumentos de evaluación son el cuestionario de colocación (CC) y el cuestionario de evaluación del desempeño asociativo (CD). El primero permite clasificar la organización en su grado de mayor o menor complejidad; se aplica a los entrevistados miembros de la asociación y a los que se relacionan con ésta; está formado por ocho preguntas; se utiliza para ponderar los resultados del cuestionario de desempeño (CD), y se aplica con carácter previo a éste. El segundo se aplica a todos los miembros de la asociación y a personas relacionadas de manera significativa con ella, y consta de 92 preguntas.

La aplicación de este protocolo para la evaluación del desempeño de la citada asociación civil Murcia Acoge y a cualquier otra que los investigadores consideren pertinente, es una de las propuestas de este artículo. El reporte de tales evaluaciones será motivo de textos subsecuentes. En este momento podemos apreciar que, ante un problema perverso, la sociedad civil nos da una opción organizacional para abordarlo y los académicos de las disciplinas sociales aportan los instrumentos para evaluar el desempeño de las alternativas organizacionales propuestas por la sociedad civil. De modo que, con la aplicación de las técnicas de los estudios organizacionales, obtenemos una manera de saber si un medio para enfrentar un problema perverso específico es procedente, cuáles son sus alcances, si es replicable y cuáles son sus áreas de oportunidad, entre otras características.

²⁵ C. Chávez Becker en M. Puga y C. Luna (coords.), *Nuevas perspectivas para al estudio de las asociaciones*, *op. cit.*, p. 107.

CONCLUSIONES

De lo anterior podemos concluir parcialmente que la asociación Murcia Acoge surge como una respuesta organizacional ante la aparición de un problema perverso: la inmigración irregular en una comunidad específica. Más aun, Murcia Acoge no sólo tuvo que insertarse funcionalmente dentro del marco normativo vigente, sino que además necesitó desarrollar dinámicas de supervivencia tales como la búsqueda y el aseguramiento de fuentes de financiamiento independientes de las oficiales.

Podemos deducir, por una parte, que la supervivencia de la asociación Murcia Acoge y su expansión a las comunidades vecinas se deben a su estructura organizacional, misma que le permite dar respuesta a las necesidades imperiosas y no atendidas, desde instancias gubernamentales, que plantea la inmigración irregular. ¿Tal desempeño muestra que las organizaciones no gubernamentales son una alternativa viable ante la aparición de problemas de difícil definición y, por tanto, de difícil solución?

Con base en lo anterior, parece natural preguntar cuáles son las prácticas organizacionales que pueden replicarse en contextos distintos en los que aparece el problema perverso de la inmigración. Naturalmente, también es pertinente interrogarnos qué otros problemas perversos pueden ser abordados con propuestas organizacionales similares, y si las administraciones públicas están preparadas para la incorporación de nuevos modelos organizacionales para dar respuesta a las incertidumbres que nos presenta la migración.

Asimismo, una conclusión más de lo expuesto hasta aquí es que los estudios organizacionales proveen una alternativa a las opciones planteadas por otras disciplinas, misma que parte del análisis de las prácticas sociales existentes, en vez de la implementación de dinámicas institucionales diseñadas académicamente. Más aún, esta propuesta surge a partir de las ideas fundamentales que se aplican en distintos ámbitos para abordar problemas perversos. Por lo tanto, podemos considerar nuestro procedimiento ampliamente pertinente para el diseño de cursos de acción ante la emergencia de problemas perversos.

Pero la pertinencia de nuestra propuesta tiene motivos que parecen más apremiantes. Por una parte, considerar problemas perversos como dóciles y la consecuente aplicación recurrente de políticas públicas para enfrentarlos con resultados insatisfactorios desde prácticamente cualquier punto de vista. Por otro lado, debido a la falta de una cultura extendida entre la población en general que incluya la apreciación de los problemas sociales perversos en su justa dimensión, se observa una tendencia generalizada por parte de ciertos actores sociales, sobre todo políticos, a sobresimplificar dichos problemas y

proponer para éstos soluciones inviables e inequívocamente inútiles. Dicha falta de apreciación de los problemas perversos genera una creciente aceptación de tales propuestas improcedentes.

Los ejemplos de lo anterior pueden llegar a ser tan alarmantes como la simple negación de la influencia de las prácticas humanas en el cambio climático que actualmente experimenta el planeta, o el intento de mitigar los efectos de la migración poblacional por medio del aumento de medidas de seguridad en las fronteras físicas entre países o la intención de realizar deportaciones masivas, o facilitar el acceso al armamento letal a la mayoría de la población para combatir la criminalidad. Sólo se puede pretender que se encontrará apoyo a este tipo de medidas simples para abordar problemas que no lo son, si se sabe que el público ante el cual se proponen no ha asimilado ni la complejidad ni el carácter de perversos de gran variedad de problemas sociales que enfrenta como comunidad.

En dicho sentido, nuestra propuesta permite mostrar a las comunidades que las opciones que tienen alguna esperanza de demostrar un desempeño eficiente no provienen necesaria ni originalmente de ámbitos académicos o políticos, sino de la propia sociedad, en tanto que ésta se organice, como de hecho lo hace. Así, el vehículo que nos permitirá mostrar a la sociedad organizada de lo que es capaz o no, lo constituyen los estudios organizacionales y sus técnicas. De modo que se propone una línea de investigación que encuentre ejemplos de organizaciones de la sociedad civil que responden a la aparición de problemas perversos en sus comunidades, y que aplique los instrumentos de estos estudios para analizar y evaluar el desempeño de tales asociaciones. El desarrollo de dicha línea de investigación puede ayudar a generar nuevas técnicas dentro de éstos, pero también puede contribuir al desarrollo e incluso a la aparición de este tipo de organizaciones de la sociedad civil.

El ejemplo concreto que se abordó en este texto propone la consecuente investigación etnográfica y la aplicación del protocolo descrito. Los resultados de esa investigación se reportarán oportunamente de manera conjunta con los detalles de su conducción. Con esto se espera motivar a los investigadores de los estudios organizacionales y de otras disciplinas sociales, para desarrollar investigaciones similares y fomentar así la creación de una cultura extendida socialmente, más allá de la academia, que permita a la población en general identificar problemáticas que no admiten soluciones simples ni definitivas, sino que requieren que la población se organice. Se espera también que el desarrollo de la cultura mencionada dote de ideas a las comunidades sobre cómo crear asociaciones con un desempeño organizacional eficiente y eficaz para enfrentar problemas perversos.