

# UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA

FACULTAD DE ARQUITECTURA Y DISEÑO

INSTITUTO DE INVESTIGACIONES SOCIALES

DOCTORADO EN PLANEACIÓN Y DESARROLLO SUSTENTABLE



**Liderazgo en organizaciones de la sociedad civil dedicadas  
al cuidado y educación ambiental en la frontera de Baja  
California, México.**

**T E S I S**

que para obtener el grado de

**DOCTORA EN PLANEACIÓN Y DESARROLLO SUSTENTABLE**

Presenta

**DULCE MARÍA REYES BARRERA**

Director de Tesis  
Dr. Osvaldo Leyva Camacho  
Codirector de Tesis  
Dra. Rosa Imelda Rojas Caldelas

**MEXICALI, BAJA CALIFORNIA    ENERO DE 2018**

## DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD

Declaro que la tesis que se presenta contiene material original que no ha sido presentado para la obtención de un grado académico o diploma en esta u otra institución de educación superior. Asimismo, declaro que hasta donde yo sé no contiene material previamente publicado o escrito por otra persona excepto donde se reconoce como tal a través de las citas.

Mexicali, Baja California a \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 20 \_\_\_\_



Dulce María Reyes Barrera.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco profundamente a la Universidad Autónoma de Baja California por haberme aceptado en el programa de Doctorado en Planeación y Desarrollo Sustentable. Participar en él ha sido una de las mejores experiencias en mi vida. Además, agradezco al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología por haberme becado para mantenerme en el programa, sin su apoyo esto no hubiera sido posible.

Agradezco a mi comité de tesis y a todos los profesores que participaron en mi formación, en especial a la Doctora Rosa Imelda Rojas Caldelas.

Gracias a mi familia y a todos mis compañeros y amigos de Mexicali.

Gracias a Dios.

## RESUMEN

### **“Liderazgo en organizaciones de la sociedad civil dedicadas al cuidado y educación ambiental en la frontera de Baja California, México”**

El liderazgo es un elemento importante para el logro de objetivos en las organizaciones. En este sentido, el estudio de las organizaciones muestra enfoques diversos, uno de ellos se centra en las que no tienen fines de lucro. Estas organizaciones participan en acciones de gestión, planeación e intervención en temas y problemas que el gobierno y otras instituciones no están atendiendo por completo. Así, el liderazgo en organizaciones de la sociedad civil, se vuelve un tema de interés que permite comprender las formas en las que éstas se mantienen y logran sus objetivos formando redes, vínculos y apoyo entre ellas y otros sectores. Debido a esto, el presente estudio se centra en el análisis del liderazgo en organizaciones de la sociedad civil, sin fines de lucro, dedicadas al cuidado y educación ambiental en la frontera de Baja California. Para el desarrollo del estudio se utilizó una metodología mixta, considerando entrevistas semiestructuradas y cuestionarios aplicados a miembros de las organizaciones para la identificación de los estilos de liderazgo. Los resultados permiten identificar dos esquemas de trabajo en las organizaciones, uno que responde a un contexto a partir de la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte y otro que responde al contexto actual, con una dinámica distinta.

**Palabras clave:** Liderazgo, organizaciones de la sociedad civil, educación ambiental, capital social.

## SUMMARY

### **"Leadership in civil society organizations dedicated to environmental care and environmental education in on the border of Baja California, México"**

Leadership is an element for achieving organizational goals. In this sense, the study of the organizations show a diversity of approaches, one of them focuses on those who are not for profit. These organizations participate in management, planning and intervention actions on issues and problems that the government and other institutions are not fully addressing. Thus, leadership in civil society organizations becomes an issue of interest that allows them to understand the ways in which they are maintained and achieve their objectives by forming networks, links and support between them and other sectors. As a result, the present study focuses on the analysis of leadership in non-profit social organizations dedicated to environmental care and environmental education in the western state of Baja California, located at the U.S.- México border. For the development of the study, a mixed methodology was used, considering semi-structured interviews and questionnaires applied to members of organizations for the identification of leadership styles. The results allows us to identify two working patterns in organizations, one that responds to a context from the signing of the North American Free Trade Agreement and another that responds to the current context, with a different dynamic.

**Key Words:** Leadership, civil society organizations, environmental education, social capital.

## CONTENIDO

<b>DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD .....</b>	<b>ii</b>
<b>AGRADECIMIENTOS.....</b>	<b>iii</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>iv</b>
<b>SUMMARY .....</b>	<b>v</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I. ANTECEDENTES .....</b>	<b>11</b>
1.1 ESTUDIOS DE CASOS SOBRE LIDERAZGO .....	11
1.2 CASOS DE ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL DEDICADAS AL CUIDADO AMBIENTAL EN LA FRONTERA MÉXICO-ESTADOS UNIDOS... ..	13
1.3 EL PROGRAMA INTERNACIONAL DE EDUCACIÓN AMBIENTAL.....	16
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>19</b>
2.1 DESARROLLO SUSTENTABLE .....	19
2.1.1 Sustentabilidad ambiental .....	22
2.1.2 Sustentabilidad económica.....	23
2.1.3 Sustentabilidad social.....	25
2.2 PERSPECTIVAS SOBRE LAS TEORÍAS DE LA ORGANIZACIÓN .....	27
2.2.1 Perspectiva racionalista.....	28
2.2.2 Perspectiva naturalista o de la acción emergente.....	30

2.2.3	Perspectiva ecologista o de la restricción externa.....	31
2.3	CAPITAL SOCIAL .....	33
2.3.1	Perspectiva comunitaria (Communitarian view) .....	38
2.3.2	Perspectiva de redes (Networks View) .....	38
2.3.3	Perspectiva institucional (Institutional view).....	39
2.3.4	Perspectiva de sinergia (Synergy view).....	39
2.4	LIDERAZGO.....	40
2.4.1	Enfoque de rasgos .....	43
2.4.2	Enfoque conductual .....	43
2.4.3	Enfoque situacional.....	44
2.4.4	Enfoque transformacional .....	45
2.4.5	Enfoque transaccional .....	45
2.5	EL CONCEPTO DE EDUCACIÓN AMBIENTAL .....	47
2.5.1	La educación ambiental y sus modalidades .....	51
2.5.2	La educación ambiental para el desarrollo sostenible.....	52
	<b>CAPÍTULO III. METODOLOGÍA .....</b>	<b>55</b>
3.1	LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA .....	55
3.1.1	Teoría Fundamentada .....	56
3.2	LA INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA .....	57
3.3	EL MÉTODO MIXTO Y EL DISEÑO METODOLÓGICO .....	58
3.3.1	Revisión de documentos y páginas de internet .....	60
3.3.2	Establecimiento de categorías .....	61

3.3.3 Diseño de instrumentos de la investigación.....	64
<b>CAPÍTULO IV. CONTEXTO FRONTERIZO .....</b>	<b>72</b>
4.1 CARACTERÍSTICAS DE LA FRONTERA MÉXICO - ESTADOS UNIDOS .....	72
4.2 IMPACTOS DEL TLCAN EN LA FRONTERA MÉXICO-ESTADOS UNIDOS .	74
4.3 PROBLEMAS AMBIENTALES EN LA FRONTERA MÉXICO-ESTADOS UNIDOS .....	78
4.4 ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL DEDICADAS AL CUIDADO AMBIENTAL EN LA FRONTERA MÉXICO-ESTADOS UNIDOS .....	81
4.4.1 Clasificación y características de las organizaciones de la sociedad civil dedicadas al cuidado ambiental en la frontera México-Estados Unidos.....	84
4.4.2 Acercamiento a las organizaciones de la sociedad civil dedicadas al cuidado ambiental en la frontera México-Estados Unidos.....	89
<b>CAPÍTULO V. RESULTADOS .....</b>	<b>92</b>
5.1 SONORAN INSTITUTE.....	93
5.1.1 Historia de la organización .....	93
5.1.2 Perfil de los integrantes de la organización .....	95
5.1.3 Objetivos y actividades que realiza.....	97
5.1.4 Percepción de los integrantes sobre el contexto actual de la organización.....	99
5.2 PROYECTO BIO-REGIONAL DE EDUCACIÓN AMBIENTAL .....	102
5.2.1 Historia de la organización .....	102
5.2.2 Perfil de los integrantes de la organización .....	107
5.2.3 Percepción de los integrantes sobre el contexto actual de la organización.....	110

5.3 PROYECTO FRONTERIZO DE EDUCACIÓN AMBIENTAL .....	112
5.3.1 Historia de la organización .....	113
5.3.2 Perfil de los integrantes de la organización .....	118
5.3.3 Percepción de los integrantes sobre el contexto actual de la organización.....	121
5.4 FUNDACIÓN HÉLICE.....	124
5.4.1 Historia de la organización .....	124
5.4.2 Perfil de los integrantes de la organización .....	129
5.4.3 Percepción de los integrantes sobre el contexto actual de la organización.....	132
5.5 TODOS SOMOS MEXICALI.....	133
5.5.1 Historia de la organización .....	134
5.5.2 Perfil de los integrantes de la organización .....	137
5.5.3 Percepción de los integrantes sobre el contexto actual de la organización.....	139
5.6 ESTILO DE LIDERAZGO PREDOMINANTE EN LAS ORGANIZACIONES...	142
5.6.1 Estilo de liderazgo predominante en Sonoran Institute .....	142
5.6.2 Estilo de liderazgo predominante en Proyecto Bio-Regional de Educación Ambiental.....	144
5.6.3 Estilo de liderazgo predominante en Proyecto Fronterizo de Educación Ambiental.....	145
5.6.4 Estilo de liderazgo predominante en Fundación Hélice .....	146
5.6.5 Estilo de liderazgo predominante en Todos Somos Mexicali.....	147
5.7 APRECIACIONES GENERALES DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU MANIFESTACIÓN ENTRE LAS ORGANIZACIONES .....	148

5.8 CODIFICACIÓN DE ENTREVISTAS A PARTIR DE LAS CATEGORÍAS	
CENTRALES DEL LIDERAZGO .....	149
5.8.1 Saturación de códigos .....	150
5.8.2 Relación de códigos .....	152
5.8.3 Tipos de relación entre códigos .....	155
<b>CAPÍTULO VI. DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....</b>	<b>157</b>
6.1 LAS ORGANIZACIONES BAJO EL ESQUEMA DEL DESARROLLO	
SUSTENTABLE.....	157
6.2 LAS MANIFESTACIONES DEL LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES DE	
ESTUDIO .....	160
6.3 EL POTENCIAL DEL CAPITAL SOCIAL EN EL ANÁLISIS DE LAS	
ORGANIZACIONES .....	162
6.4 SITUACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DEL ESTUDIO EN LA ZONA DE LA	
FRONTERA DE BAJA CALIFORNIA .....	164
6.5 ORGANIZACIONES AMBIENTALES DEDICADAS A LA EDUCACIÓN	
AMBIENTAL EN BAJA CALIFORNIA, VIEJO Y NUEVO ESQUEMA .....	167
6.6 REFLEXIONES SOBRE LA TEMÁTICA DE LA EDUCACIÓN AMBIENTAL EN	
LAS ORGANIZACIONES.....	176
<b>CAPÍTULO VII. CONCLUSIONES.....</b>	<b>179</b>
7.1 APORTES GENERALES .....	186
7.2 LIMITACIONES .....	188

<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>191</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS.....</b>	<b>199</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS .....</b>	<b>199</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>200</b>
i) Cuestionario.....	200
ii) Primer listado de preguntas para diseño de entrevista.....	202
iv) Guías de entrevistas .....	207

## INTRODUCCIÓN

A nivel mundial se tienen evidencias del impacto ambiental de actividades antropogénicas derivadas del proceso de desarrollo bajo el modelo económico neoliberal. Esto ha acontecido, sobre todo, después de la revolución industrial y se ha acentuado en épocas cruciales como las que corresponden a la primera guerra mundial, la segunda guerra mundial y el final de la guerra fría (Raupach et al., 2008). El resultado de dichos acontecimientos no sólo es identificable en el ámbito económico con crisis, o en el social con desigualdad y pobreza, sino también en el ambiente natural con contaminación y otros problemas serios en ecosistemas.

En el mismo sentido, la globalización como producto del capitalismo, se caracteriza por avances tecnológicos y sistemas de comunicación, que juegan un papel relevante en la dinámica económica global (Urquidi, 2007). No obstante, la pérdida del poder del Estado-Nación y de nuevos esquemas de regionalización ponen de relieve un sistema neoliberal que acentúa el dominio de las empresas sobre el Estado.

La problemática ambiental, económica y social ha buscado mejores esquemas de desarrollo. Desde hace casi tres décadas el desarrollo sustentable se ha puesto de relieve como uno de los esquemas que podría ofrecer algunas propuestas de solución, con mayor equilibrio entre los ámbitos natural, económico y social. Este enfoque ha surgido de los organismos internacionales de mayor influencia a nivel global y, a pesar del debate de sus

impactos, ofrece ser un paradigma que contribuya al desarrollo de actividades económicas ofreciendo calidad de vida a la sociedad y cuidado al ambiente natural.

A pesar de las distintas iniciativas que se realizan bajo el enfoque del desarrollo sustentable, la realidad es que los procesos industriales y económicos siguen siendo una amenaza para la estabilidad del medio natural. También, es evidente la pérdida de autoridad del Estado como ente normativo y rector, que debe fungir como administrador y promotor de la justicia y democracia social. Ante tal situación, las movilizaciones sociales han vivido varios momentos históricos que fomentaron las distintas formas organizativas. Así, la sociedad se ha manifestado de diferentes maneras a nivel mundial. Evidencias de esto, son los movimientos acentuados en las décadas de los sesenta y setenta, por ejemplo, el movimiento hippie, manifestaciones feministas, movimientos estudiantiles en México y Francia, entre muchos más en distintas partes del mundo (González, 2007).

Considerando las movilizaciones sociales, la gestión, planeación y el capital social, entre otros procesos de cambio, han cobrado mayor énfasis en las diversas maneras de la población para organizarse, manifestarse y actuar de acuerdo a sus necesidades y motivaciones. Bajo estos esquemas, existen organizaciones que surgen como producto de iniciativas sociales para atender necesidades que el gobierno no satisface (Alfie, 2006; Luna y Puga 2010). Hoy en día existe una gran diversidad de organizaciones de la sociedad civil dedicadas a distintos temas. Muchas organizaciones se dedican a labores de salud, asistencia social, educación, protección animal, migración, medio ambiente, entre otras.

Debido a que las organizaciones están tomando un papel activo en la esfera de la participación social, es importante conocer en mayor medida los procesos organizativos y asociativos. En este sentido, muchos son los estudios que se enfocan en la evaluación del desempeño de las organizaciones, sobre todo en el ámbito empresarial, otros tantos se centran en las instituciones políticas. No muchos se interesan en el ámbito de las organizaciones sociales. El interés económico y político parece permear incluso en el estudio de las organizaciones.

Al realizar estudios sobre organizaciones, muchos pueden ser los puntos de partida para su análisis. Como se ha mencionado, el desempeño puede ser un elemento a considerar, la estructura interna, las redes y la vinculación externa, los objetivos y metas, entre otros aspectos. Además, el tema se puede abordar desde distintas teorías organizativas, enfoques disciplinarios y escalas, todo dependerá de los propósitos del estudio y del investigador.

En el caso de la presente investigación, el liderazgo es el elemento de interés principal en torno a las organizaciones. El liderazgo es uno de los fenómenos que se manifiesta únicamente en grupos y organizaciones ya que se requiere uno o varios líderes y sus seguidores. También, es uno de los elementos más estudiados ya que las organizaciones se forman para lograr objetivos comunes entre sus miembros, al respecto, el liderazgo es un ingrediente para alcanzar dichos objetivos.

Las investigaciones sobre liderazgo tienen un nutrido campo teórico. Esto muestra un proceso evolutivo constante, sobre todo en cuanto a la identificación de los distintos estilos mediante los que se manifiesta. Entre los debates más comunes es posible encontrar la división entre la forma en la que se presenta el liderazgo, generalmente marcado por las teorías entorno a los rasgos del líder; por otro lado, la acción, es decir, la manera en la que el líder actúa, las decisiones y prácticas que realiza o promueve.

Considerando lo anterior es que surge el deseo de considerar el fenómeno del liderazgo, en un campo poco explorado, en las organizaciones de la sociedad civil dedicadas al cuidado y educación ambiental. Si bien el campo sobre este tema es poco explorado, se cuenta con estudios de otros autores que permiten obtener antecedentes importantes. Al respecto de esta investigación, los sujetos de interés corresponden a organizaciones ubicadas en la zona fronteriza entre México y Estados Unidos, específicamente en el Estado de Baja California, México; únicamente una organización se localizó en California, Estados Unidos, aunque su registro está en México. Teniendo en cuenta el bosquejo de la importancia del liderazgo en las organizaciones, así como el interés de estudiar su manifestación en organizaciones dedicadas al cuidado y educación ambiental, surgen las siguientes interrogantes:

Pregunta general:

¿Cuál es el estilo de liderazgo predominante, sus atributos y componentes relevantes para el funcionamiento y permanencia de las organizaciones de la sociedad civil dedicadas a la educación ambiental en Baja California, México?

Preguntas específicas:

- I. ¿Cómo ha sido el origen y desarrollo de las organizaciones de la sociedad civil, considerando su historia y contexto actual, a partir de las percepciones de sus integrantes?
- II. ¿Cuáles son las variables que han permitido el funcionamiento y permanencia de las organizaciones desde su origen hasta la época actual?
- III. ¿Cuál es el estilo de liderazgo y perfil de cada organización?
- IV. ¿Cuál es el estilo de liderazgo predominante entre las organizaciones según la percepción de sus integrantes?
- V. ¿Cuáles son las similitudes y diferencias entre el estilo de liderazgo y el perfil de cada organización?

Considerando las cuestiones señaladas, se plantearon los siguientes objetivos de investigación:

Objetivo general:

Determinar el estilo de liderazgo, sus atributos y las variables que son relevantes para el funcionamiento y permanencia en el tiempo de las organizaciones de la sociedad civil dedicadas a la educación ambiental en Baja California, México.

Objetivos específicos:

- I. Describir el origen y desarrollo de las organizaciones de la sociedad civil, considerando su historia y contexto actual, a partir de las percepciones de sus integrantes.
- II. Definir las variables que han permitido el funcionamiento y permanencia de las organizaciones desde su origen.
- III. Categorizar los estilos de liderazgo de las organizaciones a partir de las conceptualizaciones teóricas y la percepción de sus integrantes.
- IV. Definir el estilo predominante entre las organizaciones del estudio.
- V. Comparar los estilos de liderazgo y perfiles de cada organización contrastando similitudes y diferencias.

Tomando en cuenta las preguntas de investigación y los objetivos, se considera el siguiente supuesto de investigación:

El estilo predominante entre las organizaciones de la sociedad civil dedicadas al cuidado y educación ambiental es el situacional. Esto es debido a que los cambios históricos y contextuales demandan estrategias de adaptación, por parte de los líderes, en las que deben de incluir a su equipo de trabajo para acceder a recursos y financiar sus actividades. Entre los atributos del liderazgo deberán estar: el ser un líder sensible a las necesidades del medio y a las capacidades de su equipo de trabajo, tener la habilidad de tejer redes de colaboración y vínculos con organismos e instituciones de apoyo, además, la capacidad de gestionar recursos y de coordinar actividades, también, tener una visión clara y fomentar la confianza entre los miembros de la organización. Por lo tanto, algunas variables relevantes para el funcionamiento y permanencia de las organizaciones son las referentes al contexto e historia de cada organización, esto permite determinar su esquema de trabajo desde sus inicios; el perfil de los líderes e integrantes de cada una, que ayuda a conocer el estilo de liderazgo que asumen y su capacidad de organización, visión, gestión de recursos, vinculación y confianza interna; además, es importante conocer de la manera en la que se vinculan con otras organizaciones o instituciones. Considerando lo anterior, el trabajo realizado se expone a lo largo de seis capítulos.

En el primer capítulo se presentan los antecedentes del trabajo. Se repasan los antecedentes que se tienen sobre estudios de liderazgo en grupos, el contexto fronterizo, otros estudios sobre organizaciones dedicadas al cuidado ambiental en diferentes zonas fronterizas del norte de México, así como referencias de momentos que han sido clave para la construcción del concepto de educación ambiental. Los antecedentes facilitan la comprensión del contexto en el que se han realizado estudios similares a éste, quizás no

con la misma metodología, enfoque o sujetos de estudio, pero sí con la misma temática de análisis.

El segundo capítulo incluye el marco teórico. En este capítulo se expone el desarrollo sustentable, las distintas perspectivas que hay en torno a las teorías de la organización, capital social y liderazgo. El desarrollo sustentable sienta las bases de un paradigma que aún no se ha consolidado, a pesar de las propuestas e intentos que se han realizado desde hace décadas, pero que, no por ello, deben de dejarse de hacer propuestas que incorporen una visión integral de los ámbitos ambiental económico y social, en cualquier proyecto de desarrollo. Bajo la esfera de la sustentabilidad social, es posible tejer un vínculo con las teorías de la organización; la sustentabilidad social no puede llevarse a cabo si no se trabaja con grupos, al respecto, los grupos organizados serán de mayor impacto, en los distintos proyectos sociales que se puedan proponer. Considerando esto, el capital social resulta un concepto que facilita el abordaje para el análisis del trabajo de las organizaciones de manera vinculada, trabajando por objetivos comunes y valores compartidos. Por tal motivo es relevante su inclusión en este capítulo. Finalmente, el concepto de liderazgo aporta la caracterización de los distintos estilos de liderazgo, así como los enfoques de análisis que es posible considerar y que son básicos para el análisis del tema propuesto.

El tercer capítulo explica el proceso metodológico que se diseñó y se siguió en el desarrollo de la investigación. Al respecto, se buscó la manera de realizar un trabajo de investigación que comprendiera un enfoque mixto que permitiera explorar el fenómeno del

liderazgo en las organizaciones. Por un lado, se incorporaron entrevistas semiestructuradas. Se diseñó un tipo de entrevista exclusiva para los presidentes o representantes de las organizaciones, por otro lado, se diseñó una entrevista para integrantes de las organizaciones (excepto representantes), esto con el fin de cruzar la información y nutrir los resultados. Posterior a eso, se realizó la transcripción de entrevistas para ser analizadas con el programa Atlas.ti versión 7.5.4. De manera alterna, se consideró la aplicación de un cuestionario para identificar, de manera anónima, entre todos los integrantes de las organizaciones, al líder, el tipo de liderazgo que se percibe y sus características. Los criterios de selección de las organizaciones estudiadas se presentan en el mismo apartado.

En el capítulo cuarto se muestran los resultados obtenidos después de haber seguido los pasos descritos en la metodología. En este sentido, los resultados se han dividido por organización y comprenden su historia, perfil de los integrantes, la mención de las actividades que realizan, la percepción que tienen los integrantes sobre el contexto actual en el que desarrollan sus actividades, la percepción que tienen sobre el liderazgo, el estilo de liderazgo que se manifiesta en cada organización y, finalmente, los resultados de la codificación de las entrevistas realizadas, incluyen la saturación, la relación de los códigos identificados y el tipo de relación que existe entre dichos códigos.

Finalmente, los capítulos quinto y sexto incluyen la discusión de los resultados obtenidos y las conclusiones del trabajo, respectivamente. Las conclusiones, además de referirse en gran medida a dar respuesta a las interrogantes que han regido esta investigación, también incluyen posibles líneas de estudio que podrían abordarse en

trabajos próximos. Se señalan algunas recomendaciones y reflexiones sobre la metodología utilizada y la identificación de elementos clave a considerar, en cuanto a la permanencia de las organizaciones dedicadas al cuidado ambiental en la frontera. Se espera que este trabajo permita la reflexión, discusión y ejemplifique formas de trabajo de las organizaciones dedicadas al cuidado y educación ambiental.

## CAPÍTULO I. ANTECEDENTES

El liderazgo es uno de los elementos considerados importantes para detonar el logro de objetivos por parte de los miembros en una organización, sea pública, privada o de la sociedad civil. En este sentido, el abordaje del liderazgo puede darse desde distintas disciplinas y bajo diversos enfoques. Para esto, es importante considerar algunos de los estudios que son un antecedente.

### 1.1 ESTUDIOS DE CASOS SOBRE LIDERAZGO

En épocas recientes, el liderazgo ha sido abordado teóricamente desde la política y el ámbito empresarial (Bellingham y O'Brien, 2005; Schmid, 2006; Zayas y Cabrera, 2006) con gran énfasis. No obstante, también hay enfoques recientes que se concentran en las organizaciones sociales, como en el caso de estudios como el de McLeod y Crutchfield (2008), en el que abordaron organizaciones sin fines de lucro en Estados Unidos y señalaron que uno de sus puntos importantes es el tema del liderazgo; Hernández et al. (2015), presentó el caso de organizaciones rurales que tratan de mejorar la calidad de vida de sus habitantes; Salinas (2015), abordó la problemática de la incursión de las mujeres en la industria de la minería, sus resultados sugieren el abordaje desde el enfoque del liderazgo transformacional; Mejía et al. (2004), realizó un estudio de organizaciones no gubernamentales ambientales, denominadas ONGAS, y debatió en su trabajo sobre los enfoques conductual y de gerencia social; Escandón-Barbosa y Hurtado Ayala (2016), abordaron el enfoque de rasgos para analizar la dinámica de empresas exportadoras

colombianas o empresas multinacionales; Oliveira y Ferreira (2015), estudiaron el impacto del liderazgo transaccional y transformacional en el comportamiento de ciudadanos organizados; Bass (2000), presentó un análisis de los estilos transformacional y transaccional enfocado en las escuelas de aprendizaje; López et al. (2015), presentó un estudio cuantitativo sobre la distribución del liderazgo en docentes chilenos, aborda el liderazgo educativo planteado por Bennet, Wise y Woods; Sánchez-Reyes et al. (2015), tomó en cuenta en su estudio la percepción de docentes, él aborda el liderazgo distribuido, participativo y académico, pero señala que son estilos que no se aplican por la predominancia de los estilos autocrático, democrático y Laissez Faire; Ahumada et al. (2011), también realizó un análisis en el ámbito educativo, pero enfocado a comunas rurales en Chile, los autores señalaron otros estilos de liderazgo: estratégico, táctico, espontáneo y pragmático.

Existe una gran variedad de propuestas sobre diversos estilos de liderazgo. La mayoría de los estudios señalados utilizan metodologías cuantitativas para medir cuestiones como la eficacia en empresas o grupos de trabajo, y son dirigidos sobre todo al ámbito empresarial o de educación formal; de hecho, es interesante ver cómo el liderazgo entre las empresas se caracteriza de manera distinta al que se considera en el sector educativo. Otros aportes recientes, incluso consideran el liderazgo de gerencia social. En el caso del presente estudio, se eligieron los cinco estilos de liderazgo más utilizados en los casos revisados; para los fines de la presente investigación parecieron los más consolidados y pertinentes: el estilo situacional, transaccional, rasgos, transformacional y conductual. Debido a esto, los estilos mencionados son los que se toman en cuenta para el estudio, se

consideran los más abordados en los estudios revisados, los que tienen mayor sustento teórico y los más adecuados para estructuras organizativas.

## 1.2 CASOS DE ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL DEDICADAS AL CUIDADO AMBIENTAL EN LA FRONTERA MÉXICO-ESTADOS UNIDOS

Existe una interesante representación de organizaciones sociales dedicadas al cuidado ambiental en la frontera México-Estados Unidos. Para el año 2003 había 652 organizaciones registradas formalmente en el Estado de Baja California, del total sólo 35 son grupos ambientales y ecologistas, nueve se distribuían en Mexicali, 16 en Tijuana, ocho en Ensenada, uno en Tecate y otro más en Rosarito; esto representa el 5.41 % del total de organizaciones del Estado (Reyes, 2009, p. 103).

No son muchos los casos de estudio que analicen particularmente la situación de las organizaciones dedicadas al cuidado ambiental en la frontera. No obstante, se tienen las referencias de Ciudad Juárez, Chihuahua; El Paso, Texas; Matamoros, Tamaulipas; y Brawnsville, Texas (Alfie, 2000; citada en Hogenboom et al., 2002); las organizaciones ambientales en Baja California (Reyes, 2006) y el caso de Tijuana, Baja California, y San Diego, California (Velázquez, 2007).

Alfie (2000, citado en Hogenboom et al., 2002) presenta el caso de la reacción de organizaciones ambientales de Ciudad Juárez y Matamoros, del lado de México y de El Paso y Brawnsville del lado de Estados Unidos. La autora describe cómo se creó el Comité

de Defensa Popular que generaba espacios de participación social y acciones, que derivaban de serios problemas ambientales en la zona. Uno de los problemas de contaminación se derivó de ácido sulfúrico vertido indebidamente al ambiente por parte de la empresa Frisco. Además, sucedió un incendio catastrófico en la ciudad, se presentaron altas tasas de contaminación derivadas de la cuota vehicular y salieron a relucir vertederos de contaminantes de muchas maquiladoras. Todo esto sucedió en Ciudad Juárez desde la década de los ochenta.

Por otro lado, en El Paso, Texas, se realizaron protestas por parte de grupos sociales contra la contaminación del aire causada por la empresa Asarco, perteneciente a la empresa Chevron. Estos y otros problemas que afectaban a ambos lados de la frontera fueron motivo de la conformación de alianzas binacionales entre México y Estados Unidos. Se creó, entonces, la primera organización binacional en la zona y se denominó Alianza Ecológica del Bravo. El lado mexicano lo representaba el Consejo Ecológico de Ciudad Juárez y el Grupo Sierra Blanca y, del lado americano, la Alerta de Ciudadanos por el Ambiente (Alert Citizens for the Environment). A partir de entonces se crearon otros 26 grupos, muchos de ellos dedicados a la educación ambiental y a hacer presión sobre la legislación ambiental binacional. Para el caso de Matamoros y Brownsville, se puede decir que la situación ambiental era aún peor. La industria maquiladora, es más dinámica, expide más contaminantes a la atmosfera y a fuentes de agua; considerando esto, la reglamentación es más laxa y hay menor reacción por parte de la sociedad y poca atención de las autoridades. En este caso se creó la Comunidad Ecológica de Matamoros (CEM) y la Pastoral Juvenil Obrera (PJO). La CEM coopera con el Texas Center for Policy Studies

(TCPS) brindando información de lo que sucede del lado mexicano, y el TCPS responde aportando asistencia financiera y logística.

Reyes (2006), presenta el caso de Playas de Tijuana, una colonia de Tijuana, Baja California, en la que se formó un grupo denominado “Amas de casa de Playas”. El grupo logró que se suspendiera un proyecto de la instalación de un incinerador de desechos que tendría evidentes impactos a la salud de los ciudadanos y al ecosistema, debido a la cercanía de su ubicación a la mancha urbana y al tipo de proceso que realizarían con los residuos.

Otro caso, es el que se suscitó en Mexicali. Este caso se derivó de las compañías eléctricas INTERGEN y SEMPRA que fueron autorizadas por los gobiernos de México y Estados Unidos para instalar plantas de energía. Se estimó que éstas agotarían los recursos con aguas residuales en un periodo de 15 años, considerando afectaciones a los nichos de vivienda natural de aves y a la población local. Ante esto la sociedad reaccionó formando la alianza binacional Border Plant Working Group (BPWG). Sin lograr una conclusión por parte del BPWG, sus demandas fueron ejemplo de presión y protesta.

Estos diversos casos muestran el tipo de acciones que ha tomado en sus manos la sociedad organizada ante disposiciones de instituciones gubernamentales y privadas, en ambos lados de la frontera, que en conjunto descuidan y afectan los intereses de la población. Algunos grupos se mantuvieron sin constituirse en asociaciones, si bien estaban organizados no trascendieron más que para atender las improntas de los casos

mencionados. No obstante, muchas de las acciones de grupos formados en esa época sí concluyeron en asociaciones como las que se han mencionado.

### 1.3 EL PROGRAMA INTERNACIONAL DE EDUCACIÓN AMBIENTAL

Uno de los antecedentes principales de la educación ambiental ha sido el Programa Internacional de Educación Ambiental (PIEA). El PIEA fue administrado por el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) de 1975 a 1995 (González, 2007). Entre los principales objetivos del programa estaban:

- Facilitar la coordinación, el planeamiento conjunto y la pre-programación de actividades esenciales para el desarrollo de un programa internacional de educación ambiental;
- Favorecer el intercambio internacional de ideas e informaciones acerca de la educación ambiental;
- Coordinar los trabajos de investigación que tiendan a una mejor comprensión de los diversos fenómenos que implica la enseñanza y el aprendizaje de los problemas ambientales;
- Elaborar y diseñar nuevos métodos, planes de estudio, material didáctico y programas en el campo de la educación ambiental escolar y extraescolar, para jóvenes y adultos;
- Formar y actualizar al personal clave para el desarrollo de los programas de educación ambiental; y

- Proporcionar asistencia técnica a los Estados Miembros para el desarrollo de programas de educación ambiental (UNESCO, 1977, p.5).

El PIEA concluyó sin evaluaciones precisas por parte del PNUMA o de la UNESCO, no obstante, se generaron diversas convenciones, grupos de trabajo y documentos informativos. Su difusión fue encaminada sobre todo a la educación formal bajo el campo de las ciencias naturales. En este sentido, González y Arias (2009) señalan un corto alcance del PIEA y consideran que la educación ambiental ha sido un campo de la pedagogía utilizado bajo las condiciones y los objetivos de instituciones tradicionales que sólo aportan un sentido instrumental. A tal situación, mencionan que son los educadores y las organizaciones quienes pueden impulsar un discurso crítico sobre la relación que existe entre el ser humano y el ambiente de manera reflexiva y no como herramienta paliativa del neoliberalismo y sus instituciones.

Ante dichos planteamientos se pueden considerar varias reflexiones:

- Los educadores pueden carecer de bases teóricas y preparación profesional sobre el conocimiento de los procesos educativos sobre el medio natural (González, 2007).
- Al llevar a cabo un programa de educación ambiental, es necesario conocer la percepción que tiene la población sobre el tema o problema a tratar para transmitir conocimiento sobre ello y no sobre asuntos que no sean representativos para la población en su contexto (Novo, 2009).

- Es importante conocer la situación ambiental que se vive en el lugar de origen de la población, considerando el contexto social, ecológico, político y económico en el que se encuentra (Leff, 2004; Novo, 2009).
- Se debe diferenciar entre la información que es sólo de difusión y las acciones que conllevan a un proceso más complejo de concientización (Leff, 2004; Novo, 2009).

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

En este capítulo se describen las teorías y conceptos más relevantes para enmarcar la problemática en la que se ubica el objeto de estudio de esta investigación. Primeramente, se hace un acercamiento al desarrollo sustentable, ya que se considera un paradigma bajo el cual se pueden hacer propuestas integrales de gestión y cuidado ambiental. En dicho apartado se enfatiza el ámbito de la sustentabilidad social, puesto que es donde se encuentra la gestión social, un concepto más que ayuda a comprender las teorías sobre organización y liderazgo. Además, se aborda el concepto de capital social, una vertiente de las organizaciones que, al igual que el liderazgo, es necesario incluir para comprender la importancia de las percepciones y acciones en las organizaciones. También, se describen las distintas perspectivas teóricas sobre organización, capital social y liderazgo. Y, finalmente, se toman algunos elementos que describen la situación de la educación ambiental.

### **2.1 DESARROLLO SUSTENTABLE**

El desarrollo sustentable comenzó a gestarse hace más de tres décadas como un cambio de paradigma que busca el bienestar de la humanidad en armonía con el ambiente (Urquidi, 2007). El desarrollo sustentable ha surgido, además, como una reacción a diversos problemas ambientales que hacen evidentes las afectaciones al medio natural del planeta. Una reflexión en este mismo sentido señala que la manera de actuar de la sociedad bajo el sistema económico actual, capitalista, globalizado, neoliberal; no ha considerado el ámbito

de lo ecológico ni la relevancia de éste para evitar el daño al medio físico natural (Leff, 2004). Así, entre los problemas más relevantes se encuentran la contaminación, sobre-explotación de recursos naturales, cambio climático y la producción de residuos derivados de procesos industriales que impiden su degradación y reincorporación al medio natural, entre muchos otros; es decir, este paradigma ha sido una reacción al modelo capitalista dominante (Urquidi, 2007).

El discurso del desarrollo económico se ha preocupado principalmente por la utilización de recursos y la producción para obtener plusvalía económica. En dicho discurso los objetivos principales son los de generar ingresos constantes y distribuirlos entre la población, pero esto no sucede de manera equitativa (Urquidi, 2007). En este sentido, el término desarrollo puede ser entendido como la condición social de un país que toma en cuenta las necesidades de su población utilizando de manera racional y sostenible sus recursos y tecnología en el marco de un estado-nación legítimo (Reyes, 2009). No obstante, el sistema capitalista centrado en los aspectos económicos y financieros se ha preocupado sobre todo por el sector privado y el crecimiento únicamente de los indicadores económicos, no necesariamente por la racionalidad, sustentabilidad o el bienestar social. Esto, apoyándose en mayor medida en los procesos de interdependencia económica, productiva y de globalización. Es posible señalar algunos impactos derivados de esto:

- Crecimiento poblacional mundial de manera exponencial.
- Sobreproducción industrial con complejos problemas de contaminación, impactos sociales y económicos.

- Consumismo extremo y sus residuos, entre otros (Urquidi, 2007).

La problemática ha sido reconocida institucionalmente, sobre todo a partir del informe Brundtland, elaborado por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) en 1987. El informe es reconocido como el documento en el que se sientan las bases para cuestionar el estilo de desarrollo económico dominante. En él, prácticamente se señala que el crecimiento económico implica costos ambientales muy altos, muchos de ellos irreversibles e irreparables (ONU, 2002). Al respecto, lo que se pretende con el desarrollo sustentable es preservar los recursos presentes sin comprometer su disponibilidad para las generaciones futuras (ONU, 2002).

En 1992 se realizó la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente que tuvo como producto la Agenda 21, un documento que incluye recomendaciones para las naciones sobre distintas cuestiones relacionadas con las dimensiones sociales y económicas, de conservación de recursos, gestión, entre otras. Diez años más tarde, en el año 2002, se llevó a cabo la Cumbre de la Tierra en Johannesburgo. En el evento se promovió la necesidad de generar una mayor conciencia de la importancia del cuidado ambiental. Sin embargo, las respuestas de varios países, en especial los industrializados, fue un tanto desalentadora ya que no se contó con una reacción de compromiso legítimo (ONU, 2002).

Las principales convenciones y acuerdos sobre el desarrollo sustentable han estado acotadas a instituciones gubernamentales internacionales. No obstante, actualmente hay un

aumento en la participación del sector privado, la comunidad científica y la sociedad civil (Bárceñas, 1999 citado en ONU, 2002).

El desarrollo sustentable implica al menos tres ámbitos de acción, ambiental, económico y social.

### 2.1.1 Sustentabilidad ambiental

La sustentabilidad ambiental tiene un gran valor hacia los recursos naturales, y no necesariamente debe ser un valor económico. En muchos casos se hace referencia a la ecología, en este sentido, ésta no es vista como una ciencia dedicada al estudio de la vida, sino que se ha considerado dentro del desarrollo sustentable para referirse a todos los elementos naturales que pueden estar presentes en el medio físico. La sustentabilidad ambiental y ecológica, en términos generales, se consideran como un sinónimo, por lo menos dentro del discurso institucional y del uso común. Se utilizará aquí el término de sustentabilidad ambiental, para hacer referencia a la problemática y propuestas que existen en torno al manejo de los recursos naturales. Como lo refiere Foladori y Perri (2005), los problemas ambientales son los que se derivan de un mal manejo dentro del metabolismo de la naturaleza, esto debido al uso que les da el ser humano. Para que el ambiente no presente problemas y sea saludable, debe de mantener un equilibrio entre el ritmo de aprovechamiento de sus recursos y el de residuos que se generan. La sobre explotación de recursos, sus residuos, el manejo que se les da y la cantidad y variedad de sus derivados,

que el ambiente no soporta naturalmente, son lo que provoca desequilibrio y problemas a escala global.

Por otro lado, Gutiérrez (2008) hace referencia a la sociedad dual, planteada por Arthur Lewis en los años sesenta. Este planteamiento consiste en señalar la división entre la industria y la agricultura, ambas como actividades que aprovechan los recursos naturales para su producción y consumo. Se señala que esta misma dualidad ha provocado una producción intensiva de la agricultura, dejando de lado los medios tradicionales, más amigables con el medio natural; y, se han incorporado procesos productivos más nocivos que alteran los ciclos naturales de los recursos y los ecosistemas. Incluso, un impacto mayor es el que se genera a partir del valor que se le asigna al trabajo desarrollado por los individuos inmersos en la industria y la agricultura. El dato proporcionado por Gutiérrez (2008) indica que el salario de un empleado en la industria es de hasta un 30% mayor que el de un trabajador en el campo. El problema que se plantea es el del crecimiento de las ciudades, nichos de la industria, la economía, el consumo y la producción, y el abandono cada vez mayor del campo agrícola y de las prácticas tradicionales, más amigables con el ambiente natural. Esto, genera un alto uso de plaguicidas y químicos en la agricultura, mayor producción industrial, incluyendo sus impactos, el aumento de la población urbana y la expansión de las ciudades en el mundo.

### 2.1.2 Sustentabilidad económica

El ámbito de la economía, en términos de desarrollo sustentable, involucra un sostenimiento de los indicadores económicos, en las distintas escalas, de tal manera que el

manejo del capital económico no refleje crisis, desestabilización e inequidades en su distribución y manejo. El dilema de la sustentabilidad económica se pone de relieve debido a los esquemas del modelo de producción, competitividad y consumo empresarial e industrial (Velázquez y Vargas-Hernández, 2012). Bajo estos esquemas muchas de las implicaciones han sido evaluadas en las proyecciones del cambio climático, problemas de salud, pérdida en diversidad de especies, contaminación, entre muchos otros problemas (Bono, 2008). La producción y la industrialización han tenido implicaciones en el medio ambiente debido a que son el principal motor del crecimiento económico, además de los procesos productivos altamente contaminantes que se han utilizado en producción y transformación de materias primas.

En la sustentabilidad económica se pueden encontrar diversas posturas que intentan armonizar la relación entre las prácticas socioeconómicas, industriales y productivas que intervienen en el mercado, considerando los recursos naturales. Entre las propuestas teóricas se puede encontrar la economía ambiental y la economía ecológica.

Por un lado, la economía ambiental propone asignarle precios a los bienes naturales y sus derivados para que el mercado pague por su consumo, ya que muchos de ellos aún no lo tienen asignado. Las regulaciones indican el pago por el proceso de aprovechamiento, pero no por el recurso en sí. Por el otro lado, la economía ecológica surge como una crítica y una propuesta de mayor alcance sobre el hecho de otorgarle un valor económico y social a los recursos, considerando aspectos económicos, culturales, éticos, políticos y, de manera general, de gestión de los recursos (Haro-Martínez y Taddei-Bringas, 2014).

### 2.1.3 Sustentabilidad social

La definición de sustentabilidad se gestó institucionalmente en el informe Brundtland. Ésta ha sido muy cuestionada, sobre todo por su vaguedad en cuanto a puntualizar acciones y responsabilidades (Stephen, 2004). Pero, la sustentabilidad social deja un sendero de tránsito hacia la necesidad de asignar responsabilidades, derechos y acciones por parte de los individuos.

McKenczie (2004) señala que la falta de precisión del concepto deja en riesgo el soporte teórico necesario para el abordaje de la problemática social y la participación ciudadana. Por tanto, invita a la construcción de un concepto de mayor sustento y precisión. Se indica que la sustentabilidad es vista como un activo de procedencia natural y con diferentes grados de presencia que permite la cohesión y el cambio, dependiendo del grupo social al que se haga referencia, prácticamente vincula directamente el concepto de sustentabilidad social con el de capital social. No se puede negar que la propuesta de la sustentabilidad social permite un punto preciso de análisis para el abordaje de los problemas ambientales bajo la óptica del desarrollo sustentable.

El mismo autor propone una definición para el concepto de sustentabilidad social y dice que “es una condición positiva marcada fuertemente por un sentido de cohesión social y equidad en el acceso a servicios clave como la salud, educación, transporte, vivienda y recreación” (McKenczie, 2004, p. 13). Así, definiendo el concepto, pueden identificarse indicadores que permitan su medición y su operatividad. Se hace mención del debate que

ha habido en las ciencias sociales acerca del desarrollo sustentable (Koning, 2001), en este caso, como se ha mencionado, el acuerdo pone énfasis en la promoción de la justicia social equitativa y la democracia en la toma de decisiones y cambios sociales.

La sustentabilidad social considera el capital social y el contexto físico. En este ámbito la participación ciudadana y las interacciones sociales juegan un papel fundamental (Satterthwaite, 1997). En términos políticos la inclusión social permite la cohesión y fortalece la estructura social, lo cual da paso a sociedades más justas en el presente y en el futuro (Lister, 2000 en Dempsey, 2011), así como la formación y convivencia entre organizaciones (Coleman, 1988).

Hay cinco dimensiones que resumen aspectos básicos de la sustentabilidad social, según Forrest y Kearns (2001), a saber:

- 1.- Interacción social, la cual implica las redes intercomunitarias.
- 2.- Participación en grupos colectivos y redes comunitarias.
- 3.- Estabilidad comunitaria.
- 4.- La identidad o el sentido del lugar.
- 5.- Seguridad.

La cohesión social y la inclusión son consideradas en la política para fortalecer la construcción de sociedades justas, en el presente y en el futuro (Lister, 2000, en Dempsey, 2011). La sustentabilidad en las comunidades se manifiesta entre vecinos y sus

interacciones, por eso es considerada como un componente del capital social, porque el grado de las relaciones tiene un estrecho vínculo con la equidad, confianza, participación, colaboración y organización. En este sentido, las organizaciones civiles pueden ser un canal de acción y propuestas sociales que por medio de gestión y planeación promuevan cambios. Para lograr esto, no sólo se puede considerar el esquema de la sustentabilidad social en su vertiente de valor hacia la democracia y la equidad, sino también en la importancia de la relación hombre-naturaleza.

Es posible identificar que el concepto de desarrollo sustentable sienta bases para el acercamiento al concepto de sustentabilidad social, considerando el capital social como concepto construido con los componentes basados en la organización, entre otros; éste, a su vez, permite el análisis de organizaciones sociales.

## 2.2 PERSPECTIVAS SOBRE LAS TEORÍAS DE LA ORGANIZACIÓN

Los estudios sobre la organización son recientes. Para finales de 1940 había pocos estudios aún sobre las organizaciones (Scott, 1981 citado en Pfeffer, 1987). Además, mucho ha sido el énfasis del estudio empírico y teórico en el campo de la psicología industrial y gerencial; hasta últimas fechas han proliferado estudios desde el campo de la psicología social, la política (Michels, 2001) y de otras disciplinas.

Se considera que las organizaciones de la sociedad civil son un tipo de organización social formalizado. Se define a la organización de la sociedad civil como “un cuerpo

colectivo que tiene miembros más o menos permanentes y que comparten reglas, identidad y objetivos, la gran variedad de posibilidades asociativas permite referirse a distintos tipos de grupos” (Luna y Puga, 2010, p. 9). En este sentido, en el análisis de las organizaciones existen muchas y muy variadas perspectivas teóricas a considerar. Por un lado, encontramos la racionalista, por otro la naturalista, y además se presenta la ecologista. Aunque los teóricos mantienen una dialéctica entre las distintas posiciones, hay características específicas en cada una. A continuación, se hace una breve presentación de estas perspectivas.

### 2.2.1 Perspectiva racionalista

La perspectiva racionalista asegura que la organización entre individuos se da de manera intencional y racional (Pfeffer, 1987). Se declara que los hombres son seres egoístas que intentan lograr sus propósitos utilizando sus propios recursos de control, por ejemplo, mediante planes y programas establecidos. En este sentido, cobran énfasis la autonomía, desempeño, acciones directivas, estrategias, efectividad, eficacia y eficiencia (Luna y Puga, 2010).

Al respecto, Pfeffer (1987) menciona que dentro de las organizaciones los comportamientos son decisión de los sujetos y que su elección antecede a la acción. De esta manera, la racionalidad es prospectiva, aquí el factor tiempo es un elemento relevante. Así, se plantea que la acción lleva inmersa la decisión que ya tomó el sujeto y que está encaminada hacia una meta. Pfeffer (1987) cita a Friedland (1974) y menciona que este

autor plantea que es imposible definir la racionalidad si no se tienen metas establecidas claramente en cualquier tipo de organización.

Olson (2001), hace referencia a esta postura y enfatiza que cada individuo al formar parte de una organización busca satisfacer sus propios intereses que, a su vez, coinciden con los de los demás miembros de la organización. Siempre habrá intereses comunes para que la organización funcione. En el momento en que los miembros no compartan intereses, entonces, la organización seguramente desaparecerá.

Tosi (sin fecha), señala que es de gran relevancia el comportamiento y la decisión de los individuos al formar parte de una organización. La primera decisión de cualquier miembro consiste en concluir si formará parte de la organización o no. La segunda decisión consiste en determinar si producirá, es decir, si contribuirá a los fines de la organización.

En el mismo sentido, Scott (2005) señala que las organizaciones son instrumentos con ciertos fines, es decir, que tienen objetivos específicos que determinan qué lograr y cómo lograrlo y que pueden llegar a ser formales mediante el establecimiento de reglas claras y rutinas específicas.

Algunas teorías bajo este enfoque son la de las expectativas y de las decisiones de Edwards (1961); la teoría de la conducción por caminos y objetivos de House (1971); teoría de fijación de objetivos de Locke (1968); entre otras (citados en Pfeffer, 1987).

Es evidente que la postura de la racionalidad postula que para que las organizaciones sobrevivan y se mantengan requieren, antes que otra cosa, tener metas y objetivos claros que representen para sus miembros intereses comunes que no pueden satisfacer de manera individual sino colectiva y, a partir de esos intereses, guiarán sus acciones.

### 2.2.2 Perspectiva naturalista o de la acción emergente

La perspectiva naturalista señala que la organización se da de manera natural. Bajo esta perspectiva la realidad es conflictiva y la organización responde a dichos procesos (Scott, 2005). Desde esta posición la organización es considerada como un sistema social que implica consensos, pero también conflictos; es un organismo que busca su sobrevivencia ante la realidad que la constriñe por medio de la adaptación (Luna y Puga, 2010).

Pfeffer (1987) declara algo similar, sin embargo, él le llama perspectiva de la acción emergente. Esta perspectiva señala que por naturaleza hay una secuencia en la toma de decisiones y sus impactos, pero las acciones se van modificando sin poderse predecir.

Scott (2005), menciona que los objetivos de las organizaciones se cambian constantemente para que la organización sobreviva. Para esto hay que considerar el contexto, es decir, el medio en el que se encuentra, ya que es éste el que marcará la pauta de sus cambios.

Hirschman (1970), hace referencia a que las organizaciones económicas y no económicas buscan este proceso como una necesidad social para “maximizar beneficios”. El autor alude a que los individuos tienen dos opciones, una es salir de la organización y otra es hacer valer su voz en la organización por medio de la participación. Estas decisiones estarán siempre bajo el contexto económico y político en el que se desempeñen. Es decir, es el medio el que los someterá a decisión.

De manera general, las propuestas de estos autores sientan las bases para identificar la participación social en las organizaciones como un acto referenciado, algunas veces a la lógica económica y otras veces al ejercicio de actos políticos. En ambos casos se considera la participación y formación de organizaciones como la respuesta de los individuos que se unen para hacer frente a ciertas situaciones que se presentan en el medio y que no podrían afrontar, en la misma medida, de manera individual. Pero, al mismo tiempo que los sujetos realizan distintas acciones el medio se modifica y deben reaccionar a esto nuevamente.

### 2.2.3 Perspectiva ecologista o de la restricción externa

Una postura más es la ecologista. Esta postura señala que la organización se origina en un entorno con diversidad de situaciones. Dentro de esta teoría la organización es:

“Un sistema abierto en el que actúan condiciones de participantes con intereses cambiantes enraizados en ambientes amplios (...). Son agregados de flujos y actividades interdependientes que vinculan coaliciones inestables

de participantes que están arraigadas en ambientes más amplios de recursos materiales e institucionales” (Scott, 2003; citado Luna y Puga, 2010, p. 33).

Pfeffer (1987), menciona que la acción social es algo incierto y que depende de procesos emergentes en situaciones aleatorias. Bajo esta postura se considera que los factores dentro de la organización pueden articularse con el entorno. Tomando en cuenta esta óptica, se plantea que hay una tendencia a ignorar los factores individuales u organizacionales. Se menciona que la acción no se decide conscientemente antes de realizarse, sino que es resultado de factores externos, es decir, factores del ambiente sobre los que no se tiene control ni conocimiento total. Así, la acción es provocada por restricciones, contingencias o exigencias externas.

En el mismo sentido, Scott (2005) dice que, si bien las organizaciones están influidas por el entorno, éstas también lo modifican en una interrelación. Plantea dos visiones, una de ellas implica ver a la organización como un sistema natural en el que los objetivos de las organizaciones cambian constantemente para sobrevivir. Esto se convierte en el mayor interés de sus miembros. La otra visión es la de considerar a la organización como un sistema abierto, es decir, influenciada por el medio ambiente (económico, político, cultural). Ante dichas influencias la organización actúa.

Bajo las perspectivas presentadas, la perspectiva racionalista es congruente al señalar que las personas se agrupan con otras para realizar fines que les beneficien y que por cuenta propia no podrían lograr. También, es congruente lo que indica la visión naturalista

o de la acción emergente, ya que el medio en el que se desenvuelve la organización presenta ciertos riesgos que la afectan. Así mismo, la perspectiva ecologista o de la restricción externa acierta al mencionar que la misma organización cambia y modifica su medio al mismo tiempo que éste la obliga a realizar cambios. Ciertamente, la realidad resulta conflictiva y a esto reacciona la organización como sistema social, buscando consensos y su sobrevivencia por medio de la adaptación.

De acuerdo con Pfeffer (1987) las acciones de la organización implican una cierta secuencia en la toma de decisiones y sus impactos, sin predicciones claras. Además, como lo señala Hirschman (1970), una tendencia de las organizaciones económicas y no económicas será la de buscar maximizar sus beneficios. En este sentido, los miembros de la organización verán plasmados sus intereses en las acciones que se realicen, pero, al mismo tiempo, esto sucederá como una reacción que busca procesos de cambio en su medio, sobre todo bajo el contexto económico y político en el que se desempeñen.

## 2.3 CAPITAL SOCIAL

Un elemento importante dentro de las organizaciones es el capital social. Putnam (1995) hace referencia a este concepto y menciona que el capital social está presente tanto en organizaciones formales como informales, es decir, tanto en las que tienen normas claras y una rutina de trabajo establecida como en las que no.

Para hablar de capital social es preciso referir en primera instancia el concepto de capital. Lin (2002) hace una descripción del concepto capital social y remonta la raíz “capital” a los principios de Marx y su definición enfocada a las relaciones sociales de producción y consumo entre burgueses y obreros. Marx, hacía alusión al beneficio obtenido o la comodidad de cierta actividad y a los recursos existentes. La importancia del capital o del valor de un beneficio gira en torno a las necesidades que éste satisface, sean básicas, secundarias o de otro tipo.

De acuerdo con la teoría que expone Lin (2002, p. 7) existen varias consideraciones acerca del capital:

- 1.- El capital está íntimamente asociado con la producción y el intercambio de comodidades.
- 2.- El capital tiene intrínseco un proceso de inversión en organización, tierra, rentas, equipo y más, que son utilizados para la producción de otros beneficios.
- 3.- Como resultado de ese proceso de producción se obtienen ganancias que tienen un valor, dicho valor se lo da el mercado, no es valorado como el costo de producción sino como el valor que se le otorga según el beneficio que produce.

4.- El capital está íntimamente relacionado con la noción social. El capital implica un proceso de actividad social, por tanto, cualquier labor de producción humana es un acto social e implica capital.

5.- El capital es acaparado por el capitalista o producido para la generación de comodidades.

Pero, considerando estas implicaciones, se hace hincapié en que cuestiones como el conocimiento y las habilidades son tomadas como elementos de capital. Así, el capital social hace alusión a la inversión social en el mercado con la intención de que esa inversión regrese con mayor valor o con la producción de más bienestar (Lin, 2002, p. 19). Esto se puede hacer de manera individual, pero los antecedentes muestran que se crean redes para producir mayores beneficios con trabajo grupal, es decir, a partir de relaciones sociales.

De acuerdo con Durston (2000), el concepto de capital social tuvo surgimiento en la década de los ochentas. Para este autor, el capital social “hace referencia a las normas, instituciones y asociaciones que promueven: la confianza, la ayuda recíproca y la cooperación” (p.7). Todo esto con la finalidad de reducir costos en transacciones, producir bienes públicos y facilitar la organización de actores sociales y sociedades civiles. El autor menciona que se considera como capital social a un recurso generado por las relaciones sociales que se conjuga con otros elementos para lograr ciertos objetivos.

Se identifican distintas definiciones de varios autores relacionados estrechamente con la construcción del concepto de capital social (Durston, 2000, p. 8):

- Bordieu (1985): El capital social es uno de los recursos reales o potenciales ligados a la posesión de una red durable de relaciones más o menos institucionalizadas de reconocimiento mutuo.
  
- Coleman (1990): Capital social son los recursos socio–estructurales que constituyen un activo de capital para el individuo y facilitan ciertas acciones de individuos que están adentro de esa estructura.
  
- Putnam (1995): El capital social son los aspectos de las asociaciones sociales, tales como las redes, las normas y la confianza, que facilitan la acción y la cooperación.

Por otro lado, Flores (2001, p. 1) destaca tres componentes básicos del capital social:

1. Las fuentes y la infraestructura del capital social, es decir, lo que hace posible su nacimiento y consolidación: las normas, las redes sociales, la cultura y las instituciones.
  
2. Las acciones individuales y colectivas que esta infraestructura hace posible.

3. Las consecuencias y resultados de estas acciones, las que pueden ser positivas (un incremento en los beneficios, el desarrollo, la democracia y una mayor igualdad social) o negativas (la exclusión, la explotación y el aumento de la desigualdad).

Además, se considera que lo importante del capital social para los individuos y los grupos que lo poseen es la potencialidad que les confiere y de la que carece el individuo aislado. Es decir, lo esencial del capital social es que es una capacidad que se fortalece y potencializa en grupo para producir acciones en conjunto (Flores, 2001). Desde el punto de vista del capital social, hay acciones que son mucho más sencillas de realizar en equipo y no de manera individual, por tal motivo se le denomina capital social, por el valor que conlleva el trabajo en grupo, en sociedad, por las acciones que se realizan, por los recursos y elementos que representan y las necesidades que satisface.

La definición conceptual de mayor aplicación para el caso de esta investigación es la que propone Putnam (1995) en la que las normas y la confianza entre los individuos de una organización facilitan las acciones. Además, como lo indica Bordieu (1985), el capital social es un recurso creado a partir de relaciones; también, resultan ser un activo para las organizaciones (Coleman, 1988).

Entre las distintas posturas en torno al concepto de capital social, una de ellas analiza el capital social desde el punto de vista individual, es decir, se centra en cómo cada individuo forma parte de una colectividad; otra de las posturas analiza a la colectividad en conjunto y en las relaciones o redes que pueden darse con otros colectivos (Durstun, 2000).

Existen cuatro perspectivas de análisis para el capital social (Woolcock y Narayan, 2000), a saber, la comunitaria, de redes, de sinergia y la institucional.

### 2.3.1 Perspectiva comunitaria (Communitarian view)

La perspectiva comunitaria se enfoca en organizaciones locales como clubes, asociaciones o grupos cívicos que entienden entre ellos, de antemano, lo que es bueno, la razón que tiende los lazos que unen a los miembros del grupo. Esta perspectiva asume que los grupos son homogéneos, y se les vincula con objetivos relacionados con la superación de la pobreza (Woolcock y Narayan, 2000, p. 229).

### 2.3.2 Perspectiva de redes (Networks View)

La perspectiva de redes señala que existen grupos que crean lazos a partir de ventajas (upside) o desventajas (downside). El tipo de relación, vertical u horizontal es lo que va a definir sus lazos o vínculos, sus fortalezas o debilidades. Se considera que en la medida que los individuos valoren su grupo, en dicha medida el grupo creará puentes fuertes o débiles con otros grupos para lograr satisfacer intereses comunes (Woolcock y Narayan, 2000, p. 230).

### 2.3.3 Perspectiva institucional (Institutional view)

La perspectiva institucional asume que dependiendo del clima institucional que exista en torno a los grupos u organizaciones, así será el resultado de las relaciones entre éstos. La veracidad con la que presenten información pública las instituciones también definirá las posturas de las organizaciones, considerándolas representantes sociales legítimos. Esta perspectiva menciona algunas consideraciones relacionadas con la corrupción, la burocracia y otras situaciones que alteran de una u otra manera la forma de relacionarse y tener vínculos (Woolcock y Narayan, 2000, p. 234).

### 2.3.4 Perspectiva de sinergia (Synergy view)

La perspectiva de sinergia tiene que ver con el campo institucional y la relación con las organizaciones. Se describen tres puntos importantes:

1. Ni las instituciones ni las organizaciones son buenas o malas, esto lo definen sus relaciones y el impacto de las mismas en torno al cumplimiento de sus objetivos comunes.
2. Las instituciones y las organizaciones de manera individual difícilmente cumplirían sus objetivos, así que la sinergia se logra al llegar a acuerdos que permitan un trabajo en conjunto para dar cumplimiento a sus objetivos.

3. El estado se convierte en el ente más problemático porque es el que define las reglas del juego, determina brindar ayuda o no hacerlo, por tanto, su papel es de vital importancia en la relación con las organizaciones (Woolcock y Narayan, 2000, p. 235-236).

A partir de los distintos enfoques de análisis se considera pertinente posicionarse bajo la óptica de la perspectiva de sinergia. Como se ha mencionado, ésta indica que el capital social se forja en relación con las organizaciones y las instituciones con las que puede haber apoyo y trabajo en conjunto. Se contempla también que la vinculación se refleja a través de objetivos comunes, dichos objetivos no podrían cumplirse, o sería más difícil lograrlos, si se trabajara de manera individual. No obstante, es el Estado el que define las reglas del juego (Woolcock y Narayan, 2000) así que puede ser un aliado o un enemigo para el cambio y el avance. Esto explica de manera cercana la situación en la que las organizaciones deben crear vínculos institucionales para lograr sus objetivos, pero que en su andar hay una gran dependencia del Estado, no obstante, esto les obliga a buscar otras maneras de mantenerse y permanecer.

## 2.4 LIDERAZGO

El liderazgo es un elemento que puede ser analizado en las decisiones que toman los miembros de las organizaciones para lograr sus metas y objetivos. En la teoría es común encontrarlo bajo distintos enfoques disciplinarios, generalmente los que se gestan en la administración de empresas y la política. No obstante, el abordaje del liderazgo desde otras

disciplinas está tomando relevancia. Si bien no es un concepto consolidado, se ha mantenido en constante evolución, sobre todo a partir de la década de los cuarenta.

El liderazgo es considerado como la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas (Gómez-Rada, 2002). En este sentido, Michels (2001), señalaba en sus primeras contribuciones (desde 1915) la capacidad de liderazgo de actores políticos y la compleja labor del liderazgo dentro de los partidos democráticos. Prácticamente se le otorgaba el papel de líder a un sólo individuo. No obstante, otras posturas en contextos más recientes, señalan que el liderazgo es un elemento vital para el funcionamiento de las organizaciones, pero éste no es considerado un hecho individual sino colectivo (Prieto, Fabelo y Ronald, 2009). Además, el liderazgo puede contribuir al abordaje de problemas territoriales y urbanos cada vez más complejos bajo esquemas de planeación e intervención institucional (Camagni, 2003). Por otro lado, refiriéndose al contexto rural, Durston (2000, p.17) señala que el liderazgo es la base de la cooperación. Se le otorga al líder, que es la persona quien ostenta el único o el mayor reconocimiento como tal, la categoría de administrador del capital social.

En la teoría clásica, el liderazgo ha sido analizado para conocer la manera en que puede darse un buen gobierno. Autores como Platón, Locke, Montesquieu y Roseau reflexionaron sobre el poder y la influencia del gobernante (Luna y Puga, 2010, p.154-155).

Weber, ligaba el liderazgo con la política, específicamente con el Estado. Él se refería a la autoridad como dominación legitimada. En este sentido, Parsons (citado en Luna y Puga, 2010) define a la autoridad como el “derecho legítimo a adoptar ciertas categorías de decisiones y obligar para con ellas a la colectividad” (p. 160).

Además, hay ciertas situaciones que permiten desacuerdos en las organizaciones y como consecuencia surgen liderazgos. Entre los desacuerdos se pueden presentar los siguientes:

1. Desacuerdos sobre las metas que se buscan o los problemas a resolver, lo cual provoca ambigüedad.
- 2) Desacuerdos sobre qué conocimiento producir acerca del proceso de toma de decisiones, en otras palabras, sobre cómo se deberían alcanzar las metas (Luna y Puga, 2010, p. 168).

Una propuesta para la definición de liderazgo la hacen Castro y Lupano (2003, p. 108), señalan que “el liderazgo puede ser definido como un proceso natural de influencia que ocurre entre una persona -el líder- y sus seguidores”. Considerando esto, existen distintos enfoques de análisis. Entre los enfoques existentes se presenta el de rasgos, el conductual, el situacional, el transformacional y el transaccional (Castro y Lupano, 2003, p. 109-111).

#### 2.4.1 Enfoque de rasgos

Este enfoque estudia la personalidad de los líderes. Fue popular en los años veinte y cincuenta, y retomado en los noventa. Entre los atributos del líder se señalan la energía, inteligencia, intuición, persuasión y capacidad de previsión. Aquí se puede ubicar la teoría del gran hombre. Ayuda a identificar quién es la persona más adecuada para cubrir el lugar de un líder, pero esto no garantiza éxito.

#### 2.4.2 Enfoque conductual

El enfoque conductual analiza la conducta de los líderes y la estructura del grupo. Bajo este enfoque, desarrollado sobre todo entre las décadas de los cincuenta y sesenta, los atributos del líder corresponden a los de la consecución de tareas, organización de trabajo, la estructura del grupo en el contexto laboral y la definición de roles y obligaciones de los seguidores. Según este enfoque, la forma en que los seguidores perciben al líder se puede clasificar en dos categorías: iniciación de estructura, que indica que hay conductas en el líder que están orientadas a cumplir ciertas tareas, por ejemplo, organizar el trabajo, inducir al contexto laboral, definir roles, entre otras; y, la otra categoría es la de consideración, ésta implica que las conductas del líder están dirigidas a mantener y mejorar las relaciones entre él y sus seguidores, por ejemplo, por medio de la confianza y al fomentar un clima agradable. Algunos teóricos que han abordado este enfoque son House y Mitchell (1974), Larson, Hunt y Osborn (1976), Nystrom (1978), Blake y Mouton (1979) y Yukl (2002).

### 2.4.3 Enfoque situacional

El enfoque situacional considera que un líder no siempre tiene el mismo comportamiento, dependiendo de la situación adopta una conducta y acciones distintas. Bajo este enfoque se considera la teoría de la contingencia, la cual señala atributos del líder tales como su relación con los seguidores, la estructura de las tareas que se realizan y el poder que ejerce. Una teoría más bajo este enfoque es la de las metas. Dicha teoría incluye atributos como la motivación del líder sobre sus seguidores, el esfuerzo, logro de resultados y metas. También la teoría de los sustitutos del liderazgo se incluye en el enfoque, pero, en realidad lo que hace es no dar atributo alguno al liderazgo, lo que señala es que hay otras maneras de sustituir a un líder en una organización, por tanto, éste no es vital. La teoría de la decisión motivada, incluye atributos en los líderes, tales como las decisiones autocráticas, es decir, el líder puede tomar decisiones sin consultar a sus seguidores, sin embargo, puede hacer consultas individuales con algunos miembros, consultas grupales y, por tanto, tomar decisiones grupales. Por otro lado, se tiene la teoría de los recursos cognitivos en la que atributos como la inteligencia, la experiencia y la pericia técnica son relevantes. La teoría de la interacción, por otro lado, incluye atributos como la habilidad para realizar tareas, la motivación y los roles entre los miembros de la organización que deben ser claramente establecidos, pero se considera que el ambiente juega un papel relevante. Bajo este enfoque se encuentran autores que proponen distintas teorías como Fiedler (1978), Evans y House (1971), Kerr y Jemier (1978), Vroom y Yetton (1973), Fiedler y García (1978) y Wofford (1982). No obstante, para este enfoque Castro y Lupano (2003) sostienen que es

complicado hacer evaluaciones rigurosas considerando estas teorías, ya que son muy generales.

#### 2.4.4 Enfoque transformacional

En el enfoque transformacional se analizan las actitudes y percepciones de los seguidores. Es a partir de las reacciones de los seguidores que el líder toma decisiones. En este enfoque se hace referencia a la gran influencia que puede llegar a tener un líder en sus seguidores. En este sentido, se encuentra el liderazgo carismático, en el cual, la personalidad del líder es la clave para influir en sus seguidores, el carisma es el atributo esencial, pero toma en cuenta variables situacionales. El enfoque transformacional es de los más desarrollados actualmente según Castro y Lupano (2003). Entre los atributos que definen al líder se destacan: tener convicciones sólidas, autoconfianza y anhelo de poder, buen manejo de las impresiones para mantener la confianza, definir metas, ser comprometido para alcanzarlas y mostrar confianza en sus habilidades. Se considera que el liderazgo es un proceso de influencia, el líder influye en los seguidores, pero depende de la respuesta de los seguidores la manera en que el líder actuará. Algunos teóricos son Burns (1978), Bass (1990) y Yukl (2002).

#### 2.4.5 Enfoque transaccional

Bajo el enfoque transaccional se considera que el liderazgo es un elemento básico para llevar a cabo transacciones, éstas pueden ser motivacionales, para que los seguidores

logren su trascendencia en el grupo. Bajo este enfoque se considera a la motivación como uno de los atributos básicos. Así, el liderazgo es elemental para realizar las transacciones necesarias para que los seguidores logren trascender en el grupo. Se encuentra aquí la teoría relacional, que analiza las interrelaciones entre el líder y los seguidores, atributos como la inspiración, la estimulación intelectual, el carisma y la consideración de cada individuo son los básicos. Además, en años recientes se ha puesto de relieve el E-leadership que habla de la innovación tecnológica dentro del liderazgo. Castro y Lupano (2003) mencionan que este tipo de liderazgo se presenta cuando el líder premia o sanciona a sus seguidores en la medida en la que han contribuido al logro de metas establecidas por el líder. Este tipo de liderazgo tiene dos subdimensiones, la primera corresponde a la recompensa contingente, la cual implica una interacción entre el líder y los seguidores, así el líder identifica las necesidades individuales y de grupo y da recompensa si se logran las metas preestablecidas. La segunda subdimensión corresponde al manejo por excepción, en ésta el líder entra a escena cuando debe realizarse un cambio o algo debe de ser corregido para que se logren los objetivos. Bajo este enfoque las características principales del líder son carisma, inspiración, estimulación intelectual y la consideración individualizada. Castro y Lupano señalan entre los teóricos más relevantes a House, Burns, Bass (1990) y Avolio, Waldman y Yammarino (1991).

Los distintos enfoques destacan diversas posturas acerca de cómo observar el liderazgo (Turner y Müller, 2005). Como se ha señalado, algunas se centran en los rasgos, personalidad y atributos físicos del líder. Otras se enfocan en las actitudes y las acciones y, unas más presentan una mezcla entre rasgos y habilidades personales. Incluso, se presenta

la propuesta de considerar que el liderazgo puede no existir en una organización. Se han mencionado algunos de los enfoques de mayor consolidación, sin embargo, existen propuestas que teóricamente están desarrollando otros autores desde otras disciplinas, no obstante, no se han considerado debido a su falta de consolidación en el campo científico.

## 2.5 EL CONCEPTO DE EDUCACIÓN AMBIENTAL

Es necesario hacer un acercamiento al concepto de educación ambiental, ya que es una de las principales actividades a las que se dedican las organizaciones que son sujeto de estudio del presente trabajo. Si bien no se ha llegado a un acuerdo concreto sobre la definición, existen elementos dentro del discurso institucional y de las prácticas sociales y educativas que muestran elementos en común. No obstante, en épocas recientes se ha debatido si la educación ambiental debe ser considerada ahora como educación para la sustentabilidad. Aquí se retoma el debate y se hacen unas breves reflexiones.

La educación ambiental es una línea de análisis derivada de la pedagogía con un alto componente filosófico que no ha sido completamente institucionalizado. El concepto no tiene un significado concreto ya que sus variantes: formal (escolarizado), no formal (extraescolar) e informal (sin currículo ni vinculación escolar), difieren en cuanto a dimensiones y especificidades (Novo, 2009). No obstante, se pueden hacer aproximaciones para el abordaje y consideración de dicho término.

Se dice que la educación ambiental es un proceso dentro del ámbito educativo que permite la construcción y generación de conocimiento acerca de la naturaleza y la difusión de éste entre la sociedad. También, la educación ambiental es tomada en cuenta como un proceso de concientización de la relación que se da entre el ser humano y la naturaleza, considerando la necesidad de solucionar los problemas ambientales derivados de dicha relación, que se presenta de forma desequilibrada, con alevosía por parte del ser humano sobre el ambiente natural. Así, la difusión y concientización del cuidado ambiental se asigna a instituciones escolares, pero también a grupos sociales e interesados en el tema, que llevan a cabo actividades de cuidado, protección y conservación del ambiente (González, 2007; Novo, 2009).

Una definición del concepto de educación ambiental la considera como: “un proceso permanente en el que los individuos y la colectividad cobran conciencia de su medio y adquieren los conocimientos, los valores, las competencias, la experiencia y la voluntad capaces de hacerlos actuar individual y colectivamente para resolver los problemas actuales y futuros del medio ambiente” (Macedo y Salgado, 2007, p. 32).

Desde 1972 en la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente Humano, de la que se deriva la Declaración de Estocolmo, es cuando se hace por primera vez alusión al término de Educación Ambiental (Palmer, 1998; González, 2007). Fue entonces cuando varios movimientos sociales se hicieron presentes a escala mundial (ver tabla 1), sobre todo bajo un contexto de crisis política, social, económica y ambiental (González, 2007).

**Tabla 1. Antecedentes de la Educación Ambiental**

Evento o programa	Organizador	Lugar de realización	Año
Estudio Comparativo sobre el medio ambiente en la escuela.	UNESCO	Ginebra.	1949 y 1968.
Onda Beat, movimiento hippie, movimiento gay, Movimientos estudiantiles.		Berkeley, México, París y Tokio.	Década de los 60.
Programa sobre el Hombre y la Biosfera (Programa MAB).	UNESCO.	París.	1971
Seminario sobre Modelos de Utilización de Recursos Naturales, Medio Ambiente y Estrategias de Desarrollo.	UNESCO y PNUMA.	México.	1974
Informe Brundtland: Nuestro futuro común.	ONU.	Roma-	1987
Conferencia de las Naciones Unidas sobre el medio ambiente y Desarrollo (CNUMAD), Cumbre para la tierra o Eco 92 y Declaración de Río, Programa 21, conocido como Agenda 21, y la Carta de la Tierra (aprobada después del año 2000).	ONU	Brasil.	1992
Cumbre de las Américas y Declaración y Plan de Acción para el Desarrollo Sustentable de las Américas.	OEA.	Bolivia.	1996
Conferencia Internacional sobre Medio Ambiente y Sociedad: Educación y Conciencia Pública para la Sostenibilidad y Declaración de Tesalónica y el Foro de Prácticas Innovadoras.	UNESCO.	Grecia.	1997
Declaración del Milenio.	ONU.	Nueva York.	2000
Cumbre de Johannesburgo.	ONU.	Sudáfrica.	2002

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Palmer (1998), González (2007) y Novo (2009).

Los movimientos sociales lograron que muchos temas se pusieran en la agenda pública, entre ellos el tema ambiental. Así, la discusión y abordaje poco a poco fue trascendiendo

en foros, discusiones, programas y más. Derivada de estos, la educación ambiental se fue haciendo presente. Si bien, como se ha mencionado, el concepto no tiene un significado en concreto, se ha ido construyendo con el tiempo y la participación de diferentes entes. Entre los principales eventos que fueron dando cuerpo específicamente al concepto de educación ambiental se encuentran (Tabla 2):

**Tabla 2. Eventos dedicados a la educación ambiental a nivel internacional**

Evento o Programa	Organizador	Lugar	Año
Seminario Internacional de Educación ambiental; evento del que surgió la Carta de Belgrado.	ONU	Belgrado	1975
Taller Subregional de Educación Ambiental para la enseñanza secundaria.	UNESCO	Perú	1976
Conferencia Intergubernamental de Educación Ambiental de Tbilisi.	UNESCO	Tbilisi,	1977
I Congreso Iberoamericano de Educación Ambiental.	Ministerio de Medio Ambiente de México, la Universidad de Guadalajara y la federación de grupos ambientales.	Guadalajara.	1992
Foro global, también llamado "Cumbre paralela" y la Jornada Internacional de Educación Ambiental, del cual surgió el "Tratado de educación ambiental para sociedades sustentables y de responsabilidad global".	ONU	Johanesburgo	1992
Conferencia Mundial sobre Educación y Comunicación sobre Ambiente y Desarrollo.	UNESCO	Toronto	1992

Seminario-Taller Regional sobre Educación e Información en Medio Ambiente, población y desarrollo humano sustentable.	UNESCO y el Fondo de las Naciones Unidas para Actividades en Población (FNUAP).	Santiago Chile	de 1994
II Congreso Iberoamericano de Educación Ambiental	PNUMA, UNESCO, UNICEF, PNUD, UICN.	México.	1997
Taller Internacional de Innovaciones en la Educación de Maestros a través de la Educación Ambiental.	Environment and School Initiative.	Austria.	1999

---

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Palmer (1998); González (2007); Novo (2009).

Los antecedentes y eventos que históricamente han reforzado la construcción del concepto de educación ambiental muestran puntos coyunturales. No obstante, en la práctica la educación ambiental ha cobrado diversos matices. En Europa, Estados Unidos, Canadá y Australia la educación ambiental formal se ha encargado de atender en mayor medida a población infantil, con fines conservacionistas (González-Gaudiano, 1999). En América Latina, por el contrario, se ha abordado más en el trabajo con población adulta y de manera no formal, impartida por medio de organizaciones o grupos de la sociedad civil (González-Gaudiano, 1999).

### 2.5.1 La educación ambiental y sus modalidades

La educación ambiental tiene distintas modalidades en las que puede ser clasificada para hacerse operativa. Cada modalidad se puede distinguir de acuerdo a su campo de acción y objetivos. Así, puede clasificarse en formal, no formal e informal, según Novo (2009).

La educación ambiental formal es aquella que se lleva a cabo mediante programas con valor curricular y académico en escuelas. Por otro lado, la educación ambiental no formal es la que se imparte por medio de actividades programadas con objetivos y metas, pero sin contar con un currículo, es decir, no se lleva a cabo en centros escolares sino en otros contextos. Finalmente, la educación ambiental informal es aquella que considera elementos del entorno, pero que se lleva a cabo por cada individuo sin interés en temas particulares y sin instructores, simplemente se recibe de la relación natural entre el ser humano y el medio en el que se encuentra.

Una de las maneras en las que se realizan actividades de educación ambiental es a través de proyectos financiados por programas institucionales, académicos y de organizaciones de la sociedad civil (Novo, 2009). La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) ha sido una de las instituciones de mayor promoción, por lo menos lo fue hasta 1995. Sin embargo, es común que cada institución desarrolle actividades y métodos propios para impartir contenidos sobre educación ambiental.

### 2.5.2 La educación ambiental para el desarrollo sostenible

La UNESCO retomó el tema de la educación una vez que el PIEA llegó a su fin, pero lo denominó educación para el desarrollo sustentable. De hecho, el 2005 es el año considerado como el del inicio de la década de la educación para el desarrollo sostenible (Macedo y Salgado, 2007). Se utiliza el término sostenible como sinónimo del término

sustentable para fines del presente documento puesto que en los documentos consultados se refieren a él de manera indistinta, por ahora no se generará ese debate. Este cambio no sólo ocasionó el desacuerdo de educadores ambientales y demás seguidores y estudiosos del tema en cuestión, sino que además causó una ruptura en la construcción teórica y conceptual de la educación ambiental.

Entre las principales críticas se encuentra que el discurso internacional de instituciones como la UNESCO, usan de manera utilitaria la construcción de acciones enfocadas en demandas de cuidado ambiental. Tal como ha sido el caso de la educación ambiental y todo su proceso de construcción conceptual y de su operatividad a escala social en sus distintas modalidades (González y Arias, 2009).

Como contradebate, se dice que la educación para el desarrollo sostenible o sustentable no trata de sustituir o eliminar el concepto y principios de la educación ambiental, sino que simplemente retoma dichos avances para generar un nuevo concepto, el de la educación para el desarrollo sostenible (Macedo y Salgado, 2007). En este sentido, la UNESCO lo que ha hecho, es retomar la confianza, credibilidad y sinergia social que había ganado la educación ambiental, para reconvertirla a un concepto instrumental que permite a las instituciones un discurso apegado a sus políticas, como es el caso del desarrollo sustentable como eje rector. Además, se hace hincapié en que la educación ambiental es un “instrumento” para el desarrollo sustentable y que ha de requerir de impulso económico para ponerse en marcha (Novo, 2009).

Es necesario precisar los cambios que se han generado en torno a la educación ambiental. Aquí, se enfatiza el hecho de que las organizaciones seleccionadas para este estudio, aún mantienen acciones bajo el esquema de la educación ambiental, no se ha hecho evidente su simpatía con el enfoque la educación para el desarrollo sostenible o sustentable. Es evidente que el cambio se ve fuertemente impulsado bajo el discurso institucional, principalmente por organismos internacionales. Sin embargo, se ha expuesto aquí el debate entre educación ambiental y educación para el desarrollo sostenible o sustentable debido a que es parte de una etapa crucial por la que atraviesa la educación ambiental en la época actual.

## CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

El método utilizado en esta investigación es de carácter mixto y exploratorio. Se han utilizado como herramientas principales la entrevista semiestructurada y el cuestionario. Además, se ha utilizado el programa Atlas ti para facilitar el análisis y manejo de la información recopilada en las entrevistas. Dicho programa se basa en la teoría fundamentada. El análisis de los datos no es estadístico, sin embargo, sí se realizaron conteos de las opiniones de los integrantes de las organizaciones para conocer algunas tendencias sobre el estilo de liderazgo predominante.

El tipo de análisis cualitativo se caracteriza por centrarse en las cualidades de la realidad, de los fenómenos, considerando la información que se toma del medio natural en el que se desarrollan los hechos (Hernández et al., 2015). El enfoque de la teoría fundamentada considera los datos que se colectan de la realidad, de los hechos, de los sujetos, para construir propuestas teóricas. Bajo este posicionamiento se siguieron una serie de pasos para operativizar los conceptos de liderazgo y capital social.

### 3.1 LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

El proceso de una investigación cualitativa, según Hernández et al. (2006), comienza con un planteamiento tentativo del problema, incluye el establecimiento de objetivos, preguntas de investigación, justificación, reconocer la viabilidad del estudio, evaluar deficiencias del problema, definir el contexto y la propuesta de una muestra inicial en trabajo de campo.

Considerando esto, los resultados implican una propuesta de tipo inductivo. Además, la investigación cualitativa recolecta datos del ambiente natural y emplea herramientas como documentos, registros, entrevistas, entre otras. En el mismo sentido, el análisis de datos se auxilia con programas computacionales, en este caso se utilizó el programa Atlas ti versión 7.4.5. Dichos datos se estructuran organizándolos, transcribiéndolos y analizándolos. Para esto, se requiere codificarlos, en un primer nivel, para crear categorías y, en segundo nivel, para interpretarlos, desarrollar patrones, dar lugar a una hipótesis y a explicaciones teóricas (Hernández et al., 2006). El enfoque cualitativo es holístico, es decir, permite el análisis de los fenómenos como un todo; lo que es interesante bajo esta óptica es comprender los hechos, no medirlos ni cuantificarlos (Cortés, 2004).

### 3.1.1 Teoría Fundamentada

La teoría fundamentada se enfoca en las interacciones entre individuos y el fenómeno que se estudia. Esta teoría surge en los sesenta como propuesta de Bernie Glaser y Anselm Strauss. Los autores propusieron que la teoría surge a partir de los datos que genera una investigación y no al contrario. No se comienza con una hipótesis, como generalmente se realiza en estudios de carácter cuantitativo, sino con la recolección de datos. Representa un método interpretativo y, metodológicamente, se ubica bajo la tradición del interaccionismo simbólico (Monje, 2011). Los datos pueden surgir de documentos, observación o entrevistas. El análisis de datos incluye la codificación abierta, axial y selectiva. La primera implica la consideración de categorías, propiedades y dimensiones; la segunda, examen de condiciones, estrategias y consecuencias; la última, implica la historia de la que

emerge la información. Para esto, se requiere contar con un grupo de conceptos precisos y con una relación clara entre ellos. Los conceptos se comparan y desarrollan con los datos bajo un proceso sistemático. Así, la teoría que resulte se debe presentar en un marco narrativo o como un grupo de proposiciones (Álvarez-Gayou, 2003).

### 3.2 LA INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA

La investigación cuantitativa se caracteriza por la obtención y el tratamiento de datos, sobre todo numéricos o cuantificables (Tamayo, 2004). Los datos obtenidos deben de ser tratados mediante métodos estadísticos de análisis. Por lo general, las investigaciones cuantitativas mantienen una hipótesis principal, establecen variables y se apegan a una teoría consolidada, dejan de lado cuestiones de alta subjetividad, al contrario de los métodos cualitativos (Rodríguez, 2010).

En los estudios cuantitativos se emplean herramientas que permiten el análisis estadístico para evitar subjetividades (Monje, 2011), de hecho, este método facilita trabajar no sólo con sujetos, sino también con objetos de estudio. En este sentido, entre las herramientas más utilizadas se encuentran el cuestionario, inventarios, conteos; y, los resultados se presentan en tablas estadísticas y gráficas (Rodríguez, 2010). A diferencia del método cualitativo, las opiniones, percepciones o cualidades de los sujetos de estudio no son de gran relevancia.

### 3.3 EL MÉTODO MIXTO Y EL DISEÑO METODOLÓGICO

En este trabajo se ha utilizado un diseño mixto. Es decir, se han incorporado herramientas que generalmente son utilizadas tanto en el método cualitativo como en el cuantitativo. Se eligió un diseño mixto porque las herramientas permiten la obtención de información que ayuda a comprender las cualidades y percepciones que aportan los sujetos de estudio. Se utilizó la entrevista, una herramienta cualitativa; y, el cuestionario, una herramienta generalmente utilizada en métodos cuantitativo.

La entrevista en esta investigación fue pertinente debido a que la pregunta general de investigación cuestiona el cómo es que se manifiesta el liderazgo entre los miembros de las organizaciones, cuál es la historia, sus actividades y el perfil de los integrantes. Por otro lado, el cuestionario ayudó a identificar el estilo que predomina, las cualidades y los atributos del liderazgo. Lo que se buscó fue comprender y tratar de explicar el fenómeno del liderazgo en las organizaciones. En este sentido, la experiencia de los miembros es la que podía aportar la información sobre sus sensaciones, creencias y percepciones. Por otro lado, la señalización del estilo de liderazgo, la revisión de sus cualidades y el conteo de la elección de cada integrante, fue lo que permitió identificar el estilo de liderazgo predominante entre las organizaciones.

Al elegir las herramientas de investigación, se debe considerar cuáles permiten encontrar los elementos que se desea conocer, indagar y analizar (Taylor y Bogdan, 2000; Tarrés, 2001). En este caso, la entrevista y el cuestionario resultaron los adecuados para conocer el estilo de liderazgo predominante, y su manifestación por medio de sus

características principales, considerando la perspectiva de cada miembro de las organizaciones. Para esto, se hicieron operativos los conceptos principales en componentes y categorías de análisis, como lo plantea el enfoque de la teoría fundamentada (Monje, 2011).

El proceso de diseño implicó los siguientes pasos:

- Revisión de documentos y páginas de internet: Este paso incluyó, no sólo la revisión bibliográfica sobre el tema para construir el marco teórico, la definición conceptual y los antecedentes, sino que permitió indagar sobre las organizaciones, su razón de ser, objetivos y actividades.
- Posteriormente, ya con la información necesaria, se procedió a establecer categorías para el análisis del liderazgo. Aquí, se partió de los aportes que se hacen desde el capital social y el liderazgo, ya que son los conceptos principales que facilitan su manejo por medio de categorías.
- Después de contar con las categorías, se procedió a realizar una lluvia de ideas sobre las preguntas que se requerirían hacer a los integrantes de las organizaciones para conocer su percepción y experiencias en cada organización. Por un lado, se diseñaron, mediante este método, dos tipos de entrevistas, uno para directivos o representantes y otra para miembros operativos. Por otro lado, se diseñó un cuestionario enfocado en los estilos de liderazgo.

- Una vez diseñados los instrumentos, se procedió a establecer criterios para la selección de las organizaciones. Posteriormente, se estableció contacto con cada una y se programaron tiempos para aplicar los instrumentos elegidos.
- Obtenida la información de las entrevistas y los datos, se procedió a realizar el vaciado y análisis. Para el análisis de las entrevistas se utilizó el programa Atlas ti, y para el análisis de la información de los cuestionarios se realizó un conteo básico. En este sentido, no se aplicó un método estadístico.

Seguidos los pasos señalados, se procedió a explicar los resultados, hacer un análisis de ellos e indicar algunas recomendaciones para futuros trabajos. Estos se presentan en los capítulos siguientes.

### 3.3.1 Revisión de documentos y páginas de internet

La revisión de documentos y páginas de internet tuvo como objetivo principal buscar un marco teórico que ayudara a entender el problema, antecedentes y un marco de referencia, así como información sobre el trabajo de las organizaciones dedicadas a la educación ambiental, no sólo en Baja California, sino en toda la región de la frontera norte de México.

La revisión de documentos se clasificó en tres distintos tipos. El primer tipo de documentos corresponde al de la revisión teórica, es decir, sobre las teorías que ayudarán a comprender mejor el fenómeno que se aborda. Aquí se encontraron autores de libros,

algunos recientes y otros clásicos sobre el desarrollo sustentable, la teoría sobre las organizaciones, el capital social y el liderazgo y sus distintos estilos. El segundo tipo de documentos corresponde al marco de referencia que se pudo construir a partir de investigaciones recientes relacionadas con el liderazgo en distintos ámbitos. Este ejercicio se complementó con artículos recientes de investigaciones relacionadas con el tema de estudio. El tercer tipo de documentos corresponde a los físicos y virtuales que muestran información sobre las organizaciones localizadas en la zona geográfica de estudio. Se pudieron encontrar las páginas de internet de las organizaciones, en las que presentan su visión, objetivos, actividades e historia, hasta sus actas constitutivas o planes de trabajo. De acuerdo con Hernández et al. (2015), la revisión documental es uno de los pasos básicos necesarios en cada trabajo de investigación ya que ayuda a tomar referentes al investigador y un posicionamiento teórico.

### 3.3.2 Establecimiento de categorías

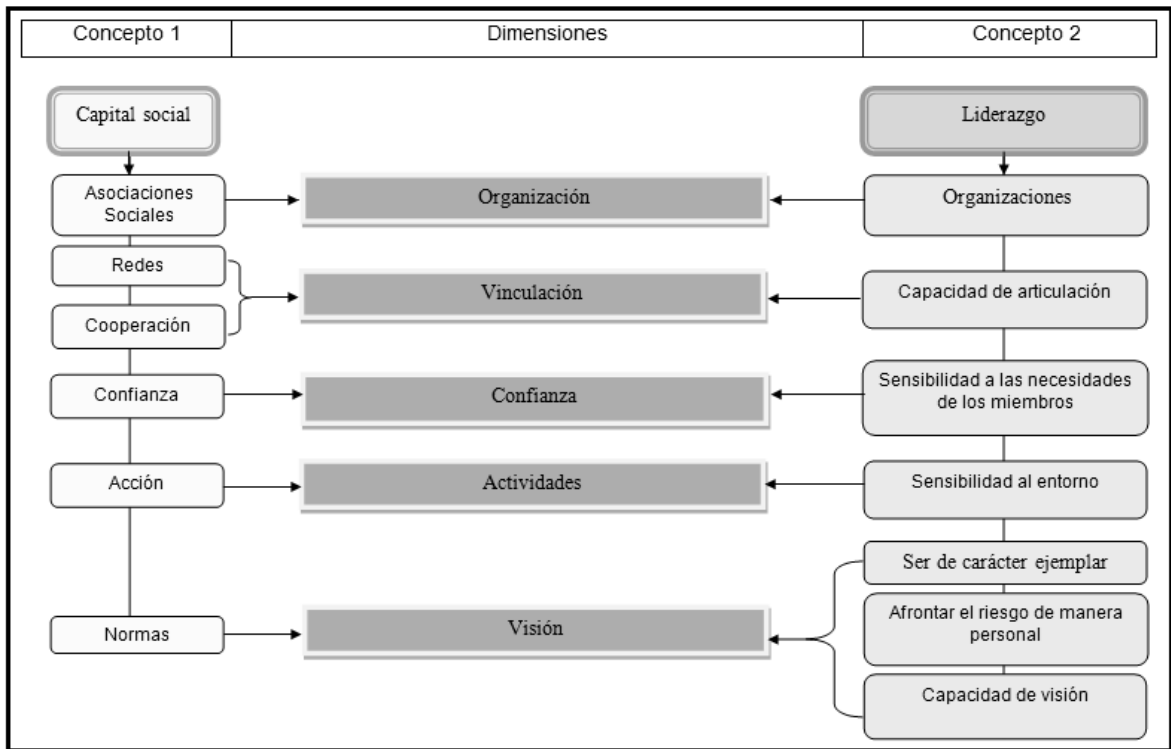
Como lo indica la teoría fundamentada, un primer paso es establecer categorías de análisis. En el caso de la presente investigación, las categorías surgieron a partir del conocimiento y comprensión del marco teórico y de los conceptos centrales del trabajo, en este caso, capital social y liderazgo. Lo que se procedió a hacer fue establecer conceptos base y, a partir de ahí, se definieron características de cada uno; coincidentemente, ambos conceptos, capital social y liderazgo, comparten teóricamente algunos criterios clave. A continuación, se muestra la tabla de relaciones de cada concepto y las categorías que surgieron (Tabla 3).

**Tabla 3. Operacionalización de los conceptos centrales de la investigación**

Concepto	Definición	Categorías particulares
Capital Social	Son los aspectos de las asociaciones sociales, tales como las redes, las normas y la confianza, que facilitan la acción y la cooperación (Putnam, 1995).	Asociaciones sociales. Redes. Normas. Confianza. Acción. Cooperación.
	El liderazgo corresponde a una serie de cualidades que caracterizan a una persona (líder) dentro de una organización, entre ellas: capacidad de visión y articulación, sensibilidad al entorno y a las necesidades de los miembros, capacidad de afrontar el riesgo de manera personal y capacidad de desarrollar un comportamiento poco convencional y de carácter ejemplar (Luna y Puga, 2010, p.168).	Organización. Visión. Articulación. Sensibilidad al entorno. Sensibilidad a las necesidades de los miembros. Capacidad de afrontar el riesgo de manera personal.
Liderazgo	El liderazgo es el arte de conseguir que otros hagan lo que tú crees que se necesita hacer. Además, los líderes efectivos son capaces de identificar estrategias claras y correctas, estructura, gente, procesos, tecnología y requerimientos culturales (Bellingham y O'Brien, 2005).	Comportamiento poco convencional. Que otros hagan lo que se necesita hacer.

**Fuente:** Elaboración propia con base en Putnam (1995), Bellingham y O'Brien (2005) y Luna y Puga (2010, p.168).

Una vez establecidas las categorías particulares de cada concepto, se realizó un ejercicio que ayudaría a homologar dichas categorías para obtener las dimensiones generales, o comunes, entre ambos conceptos. De ese ejercicio se generaron las siguientes dimensiones, presentadas en la Figura 1:



**Fuente:** Elaboración propia con base en los conceptos centrales de la investigación: capital social y liderazgo.

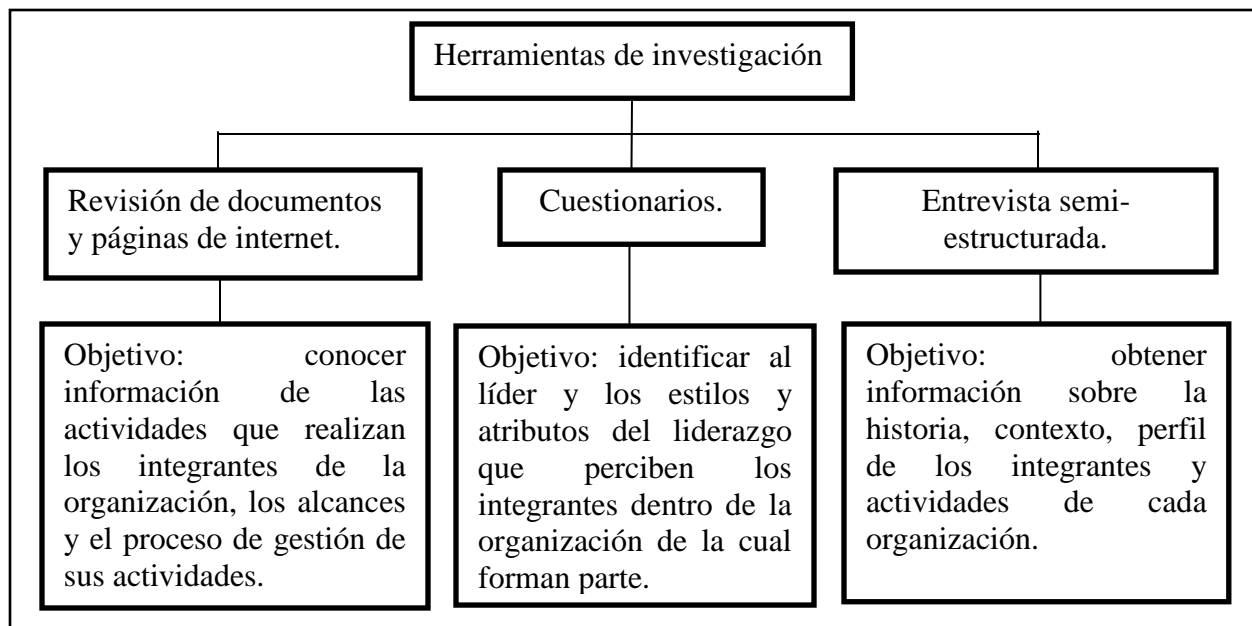
**Figura 1.** Definición de dimensiones generales.

Del concepto de capital social y de liderazgo surgieron las dimensiones de análisis, lo que se muestra es una similitud en cuanto a las variables de cada concepto y, por tanto, la viabilidad de construir dimensiones conjuntas. De esas dimensiones se desagregaron algunos indicadores para comenzar a incluirlos en las entrevistas y cuestionarios enfocados en el cuidado ambiental, educación ambiental y las actividades de las organizaciones.

### 3.3.3 Diseño de instrumentos de la investigación

Las diferentes herramientas de investigación ayudaron a obtener información de primera mano sobre las manifestaciones del liderazgo entre los miembros de las organizaciones. Se consideraron dos instrumentos que favorecerían el cruce de información, por un lado, entrevistas semi-estructuradas, por otra parte, cuestionarios. Las entrevistas se aplicaron a integrantes activos de las organizaciones y los cuestionarios a los integrantes que están activos y que quisieron, por voluntad propia, responderlos, aunque de manera anónima por el tipo de información que se solicitó a cada uno.

El uso de las herramientas de investigación se presenta en el siguiente esquema (Figura 2):



Fuente: Elaboración propia.

**Figura 2.** Esquema de herramientas de investigación.

#### a) Diseño de cuestionarios

Los diseños de cuestionarios se basaron principalmente en identificar al líder, el estilo de liderazgo presente entre los integrantes de las organizaciones y los atributos que conforman cada estilo. Para esto se consideraron las distintas teorías que hay sobre los estilos del liderazgo. Además, se indagó acerca de si el liderazgo se da en una sola persona, en más de una o en todos los integrantes de la organización. También, se buscó saber quién es considerado (a) el (la) líder de la organización, no sólo por obtener su nombre sino por el cargo que ocupa en la estructura organizativa y la manera de ser percibido (a) por los seguidores. Con estos elementos se concretó una parte consistente en el estudio ya que puntualizó en el estilo de liderazgo predominante y la figura que lo asume en cada organización. Se presenta la tabla de estilos de liderazgo y de atributos que se identificaron teóricamente y que luego se plasmaron en los cuestionarios (Tabla 4).

Una vez identificados los estilos y sus atributos, se procedió a clasificarlos y dar estructura al cuestionario de tal manera que fuera clara y entendible para los integrantes de las organizaciones. Para ello se hicieron un par de pruebas previas con distintos formatos entre voluntarios, las pruebas que fueron menos entendibles y que causaron mayor confusión al responderlas se modificaron hasta llegar a obtener un formato claro y objetivo al momento de aplicarlo (el formato definitivo puede verse en el apartado de anexos).

En el diseño del cuestionario se enlistaron las características principales de cada estilo de liderazgo para que luego fueran señaladas por los miembros de las organizaciones

a quienes se les aplicaron, incluyendo directivos y miembros operativos, dependiendo de su disponibilidad. Cada cuestionario fue anónimo, no se pidió el nombre de quien respondió. Además, el cuestionario se dividió en tres partes. La primera parte se enfocó en conocer si el liderazgo se manifiesta en un solo líder, en más de uno o en todos, como se mencionó anteriormente. La segunda parte se diseñó para conocer qué tipo de liderazgo es el que reconocen los integrantes de las organizaciones. Para esto no se puso el nombre de cada enfoque, sino que se sustituyó por las letras a), b), c), d) y e); cada letra representó un estilo y sus características, tal como se muestra a continuación (Tabla 4):

**Tabla 4. Estilos de liderazgo**

A	B	C	D	E
Rasgos	Conductual	Situacional	Transformacional	Transaccional
Activo.	Eficiente.	Democrático.	Carismático.	Sociable.
Inteligente.	Organizado.	Motivador.	Influyente.	Inspirador.
Intuitivo.	Estratega.	Eficiente.	Tiene personalidad.	Intelectual.
Persuasivo.	Autocrático.	Individualista.	Es de convicciones sólidas.	Carismático.
Previsor.		Consultivo.	Autoconfiado.	Considerado.
		Inteligente.	Confiable.	Innovador.
		Experimentado.	Hábil.	Premia o sanciona.
		Hábil.	Eficiente.	Generador de cambios.
		Eficaz.	Ambicioso.	Visionario.
			Sensible al entorno.	Atento.
			Observador.	

**Fuente:** Elaboración propia con información de Castro y Lupano (2003) y Luna y Puga (2010).

En la última parte del cuestionario se preguntó si entre las características del tipo de liderazgo seleccionado (sólo se debía elegir uno, es decir, una letra) se quisiera agregar otra u otras características de los otros estilos. Esto con el fin de considerar que la clasificación de los estilos puede responder a otros atributos que se excluyen entre uno y otro estilo.

Finalmente, Se obtuvieron las respuestas de los cuestionarios y se procedió al vaciado y análisis de la información.

Los cuestionarios se aplicaron a la mayoría de integrantes operativos de las organizaciones porque el presidente de cada organización ayudó a distribuirlos, se le dieron instrucciones de que debían ser respondidos individualmente, anónimamente y debían ser devueltos. La mayoría de ellos se respondieron en presencia del entrevistador. Los que no fueron respondidos por otros de los miembros operativos fue debido a que ellos se encontraban la mayor parte del tiempo en trabajo de campo, fuera de las oficinas y era difícil concertar este ejercicio.

#### b) Diseño de entrevistas

Para el diseño de entrevistas se hicieron un par de ejercicios previos. El primer ejercicio consistió en tomar en cuenta las dimensiones que se establecieron en el paso anterior. El segundo ejercicio, fue el de derivar de las dimensiones elegidas, una serie de preguntas que se querían responder dentro del estudio, sin perder de vista los objetivos del trabajo de investigación (ver anexo ii). Después de realizar estos ejercicios, se fue formando una entrevista dirigida a presidentes o representantes directos de las organizaciones, por otro lado, se fue construyendo la entrevista dirigida a integrantes operativos (ver anexo iii y iv). Esto, tuvo como finalidad considerar si el discurso de unos y otros integrantes coincidía. Cabe señalar que, al no obtenerse información sobre voluntariado, dicha población no fue considerada para ser entrevistada.

Al establecer contacto personal con los representantes de las organizaciones, por lo general con los directores de cada una, se estableció primeramente fecha y horario para la aplicación de las entrevistas. Al finalizar las entrevistas, que tuvieron en promedio una duración de 90 minutos, se procedió a entregar los cuestionarios. Las entrevistas se aplicaron a directores y al menos a un miembro operativo.

### c) Elección de organizaciones

Para tener un control y eficiencia del tiempo asignado al trabajo de campo, se eligieron los criterios que se consideraron más convenientes para la elección de organizaciones. Debido a que se desconocía el número y nombre de las organizaciones que podían encontrarse en el Estado de Baja California, México; se solicitó el catálogo de organizaciones por medio del Gobierno del Estado de Baja California, a través del Sistema de Acceso a Solicitudes de Información Pública (SASIP). Una vez recibido el catálogo se estableció como criterio el considerar que las organizaciones a incluir estuvieran registradas en dicho catálogo y tuvieran en su nombre los términos: ambiental, medio ambiente, educación ambiental, sustentable o naturaleza. En caso de que las organizaciones no incluyeran en su nombre los términos mencionados, se consultaría con las que sí los tuvieran si conocían otras organizaciones que hicieran actividades de cuidado y educación ambiental, a este proceso de recomendación o seguimiento de información con pares se le llama bola de nieve (Martínez, 2006). Un criterio más fue seleccionar las organizaciones que se encontraran únicamente dentro de la franja fronteriza y que hayan sido creadas entre los años 1990 y

2015. Finalmente, un último criterio fue que entre las principales actividades de las organizaciones se lleven a cabo programas, proyectos o prácticas de educación ambiental.

Considerando lo anterior, las organizaciones seleccionadas fueron cinco (Tabla 5):

**Tabla 5. Lugar de origen y fecha de creación de las organizaciones**

Nombre de la organización	Clave	Lugar de origen	Fecha de creación
Sonoran Institute	SI	Mexicali	1990
Proyecto Bio-Regional de Educación Ambiental	PROBEA	Tijuana	1991
Proyecto Fronterizo de Educación Ambiental	PFEA	Tijuana	1991
Fundación Hélice	FH	Mexicali	2009
Todos Somos Mexicali	TSM	Mexicali	2011

**Fuente:** Elaboración propia.

Una vez identificadas las organizaciones se realizó una búsqueda en internet de los datos de sus representantes, tales como correo electrónico, dirección de ubicación de las oficinas de cada organización y teléfonos de contacto. Se escribió un correo electrónico a cada representante comentando el propósito de la comunicación y se les preguntó si le interesaría participar en la respuesta de los cuestionarios, una vez recibida la afirmación de su participación, en todos los casos, se procedió a agendar una cita de presentación personal en sus oficinas para la aplicación de los cuestionarios. Se asistió a las citas programadas y se aplicaron los cuestionarios. El mismo proceso se siguió para la aplicación de las entrevistas.

#### d) Obtención de datos

La información obtenida de las entrevistas aporta un carácter cualitativo a la investigación. En el mismo sentido, los cuestionarios ayudan a sustentar otra característica del perfil de los integrantes de las organizaciones, si bien, generalmente el cuestionario es utilizado como una herramienta cuantitativa, en este trabajo de investigación se tomaron en cuenta los indicadores numéricos, pero se les dio un tratamiento básico que se enfoca en las cualidades de la información. No se da un tratamiento estadístico que explique relaciones o tendencias cuantitativas en los resultados.

En este mismo sentido, el uso del programa Atlas ti. (versión 7.5.4) favoreció el manejo de los datos de las entrevistas. El programa se basa en la lógica de la teoría fundamentada. El programa ayudó a identificar y establecer en mayor medida categorías, luego, éstas se desglosaron en códigos y en conjunto se formaron familias, es decir, grupos de código con relaciones comunes. Los códigos se pueden vincular, así, la función de “redes” del programa ayuda a conocer la relación entre los distintos códigos, sus categorías y las familias a las que pertenecen, permitiendo establecer al investigador el tipo de relación. Los códigos, utilizando el programa, se vincularon con los siguientes tipos de conectores:

- Dependiente de otro. Cuando un código requiere de otro para ser funcional.
- Asociado a otro. Indica que dos códigos trabajan a la par o se dan de manera conjunta.

- Causa de otro. Sucede cuando un código es derivado de otro, no surge de él, pero en la práctica, requiere de él.

El investigador es el que juega el papel de mayor responsabilidad, ya que, de acuerdo a su interpretación y experiencia, se establece la manera en que se determinan las relaciones entre los códigos. Incluso, la codificación en sí es un trabajo construido por el investigador una vez que sigue de vista los objetivos, preguntas, significados, datos y demás información de los resultados del trabajo. En el capítulo de resultados se describe de manera específica lo que se obtuvo de los ejercicios de la aplicación de cuestionarios y entrevistas.

## **CAPÍTULO IV. CONTEXTO FRONTERIZO**

La zona de frontera entre México, Estados Unidos y Canadá, cuenta con un contexto económico, socio-cultural y ambiental muy diverso. Si bien la diversidad mantiene ciertos recursos y características de gran valor, también refleja problemas importantes. Los efectos de los acontecimientos coyunturales históricos entre los países han marcado las relaciones entre estas naciones. El siguiente apartado muestra algunas de las características que reflejan el contexto fronterizo.

### **4.1 CARACTERÍSTICAS DE LA FRONTERA MÉXICO - ESTADOS UNIDOS**

La frontera entre México y Estados Unidos corresponde a un espacio territorial delimitado políticamente que comparte ciertas características económicas, sociales y ambientales. Sin embargo, los lazos binacionales no siempre han sido armónicos para el funcionamiento y dinamismo de las actividades en la frontera. Es pertinente conocer las características de esta región y algunos problemas relevantes que ahí se suscitan.

La zona fronteriza comprende 100 kilómetros a partir de la línea divisoria hacia cada lado de México y Estados Unidos; son seis estados del lado mexicano con un total de 80 municipios mexicanos los que se sitúan en este espacio territorial; del lado de Estados Unidos están incluidos cuatro estados con 48 condados (SRE, 2015). La región de la frontera cuenta con alrededor de 3,142 kilómetros desde el Golfo de México hasta el Océano Pacífico (SRE, 2015). Los 10 Estados que conforman esta región binacional

cuentan con 2,678,569 Km<sup>2</sup> en los que habitan más de 83 millones de personas (SRE, 2015), además, se tienen proyecciones de crecimiento poblacional ascendentes (SEMARNAT y EPA, 2011). En términos del biotopo, las naciones comparten una variedad de recursos naturales y fuentes de agua superficial importantes, entre ellas el Río Grande o Río Bravo y el Río Colorado (INEGI, 2015).

En la frontera han existido conflictos históricos (Mumme, 2003). Entre los hechos se tiene que Estados Unidos obtuvo más de la mitad del territorio de lo que era México y que los antecedentes anglosajones de Estados Unidos, culturalmente, confrontan constantemente a los hispánicos de México (Bustamante, S.F.). Otro ejemplo de conflicto característico corresponde a las prohibiciones de Estados Unidos versus las permisiones del lado mexicano de cierto tipo de actividades, sobre todo comerciales, incluyendo una de gran relevancia en la región, la que corresponde a la industria maquiladora (Ganster, 1998). Sin embargo, las necesidades sociales, económicas y ambientales de los habitantes han dado pie a la interacción constante a ambos lados de la frontera, muchas veces por la vía de la legalidad y otras veces por medios ilegales (Ybañez, 2000).

Muchas veces se considera que la frontera México–Estados Unidos es parecida a otras regiones fronterizas en el mundo, en realidad hay muchas especificidades que la hacen diferente y heterogénea (Zuñiga, 2011; Piñera, 1994). Por su cercanía, México y Estados Unidos, siendo naciones separadas sólo por una relativamente estrecha línea divisoria, en muchos casos imaginaria y no física, su relación ha impactado ambos países en distintos aspectos. Históricamente en 1848 se firmó el tratado de Guadalupe Hidalgo, en

el que México cedió más de la mitad de su territorio a Estados Unidos. Después de la guerra entre Estados Unidos y México, no fue sino hasta los años 20 y 30 que comenzó a realizarse una mayor integración entre gobiernos binacionales (Douglas y Hansen, 2003).

Esta frontera es relevante no sólo por ser el límite entre un país considerado de primer mundo, como lo es Estados Unidos, y México, con características que son catalogadas como del tercer mundo, o en vías de desarrollo. Además, cobra importancia por representar el límite de dos culturas diferentes, con un idioma distinto, tradiciones, costumbres, religión y estilos de vida que en ocasiones se contraponen (Piñera, 1994). Así, la frontera comienza a constituirse bajo el proceso que la ha llevado a la situación actual, donde el Tratado de Libre Comercio entre Estados Unidos, Canadá y México, prometía modificar la dinámica fronteriza, no solamente en lo económico y social, sino en el interés en lo ambiental, que, si bien ya se había formalizado desde 1983, tiene su parteaguas a partir de la firma del tratado.

#### 4.2 IMPACTOS DEL TLCAN EN LA FRONTERA MÉXICO-ESTADOS UNIDOS

El TLCAN proponía, desde su inicio, dinamizar las economías de Estados Unidos, México y Canadá por medio de acuerdos de bajos o nulos pagos arancelarios por actividades comerciales entre los países (TLCAN, 2015). A más de dos décadas de entrar en vigor, la economía entre los países se ha multiplicado, no obstante, diversos problemas sociales y ambientales se han presentado.

Entre los objetivos principales del TLCAN (2015) se encuentran los siguientes:

- a. eliminar obstáculos al comercio y facilitar la circulación transfronteriza de bienes y de servicios entre los territorios de las Partes;
- b. promover condiciones de competencia leal en la zona de libre comercio;
- c. aumentar sustancialmente las oportunidades de inversión en los territorios de las partes;
- d. proteger y hacer valer, de manera adecuada y efectiva, los derechos de propiedad intelectual en territorio de cada una de las partes;
- e. crear procedimientos eficaces para la aplicación y cumplimiento de este tratado, para su administración conjunta y para la solución de controversias; y
- f. establecer lineamientos para la ulterior cooperación trilateral, regional y multilateral encaminada a ampliar y mejorar los beneficios de este Tratado.

Como puede verse, entre los objetivos solamente se destaca el interés económico del tratado, no se consideraron objetivos integrales que manifiesten las mejoras sociales y ambientales o en otros ámbitos para los países involucrados.

Además, para el caso de los impactos en México, sobre todo en el territorio fronterizo con Estados Unidos, a la entrada en vigor del TLCAN se favoreció aún más la puesta en marcha de maquiladoras, es decir, empresas de manufactura extranjeras puestas en territorio nacional que se dedicaban a la recepción de mercancía extranjera, que no paga impuestos y que es regresada, armada o procesada al país de origen; en las cuales laboraban empleados mexicanos (Anderson et al, 1990). En este sentido, según datos del

INEGI (2015), para el 2006 las materias primas, envases y empaques consumidos según su procedencia extranjera, tenían una participación porcentual de 96.3 % en la industria maquiladora nacional. Y, del personal obrero el 42.5 % eran mujeres y sólo 13.4 % del total empleado eran técnicos de producción, un 8.7 % representaba a empleados administrativos.

La industria maquiladora ha sido favorecida por el TLCAN, pero algunos indicadores permiten identificar cuál es el país con mayor beneficio (ver Tabla 6):

**Tabla 6. Beneficios del TLCAN por país**

<b>Miembros del TLCAN</b>	<b>Canadá</b>	<b>Estados Unidos</b>	<b>México</b>
Población (cálculo aprox. a julio de 2008)	33.3 millones	304.1 millones	106.7 millones
Producto interno bruto, 2008 (precios corrientes, dólares estadounidenses)	\$ 1,501 mil millones	\$ 14,441 mil millones	\$ 1,087 mil millones
Comercio entre los países miembros del TLCAN, 2008 (precios corrientes, dólares estadounidenses)	\$ 578.8 mil millones	\$ 919.9 mil millones	\$ 393.5 mil millones
Inversión extranjera directa entre los países del TLCAN, 2008 (dólares estadounidenses)	\$ 240 mil millones	\$ 229.8 mil millones	\$ 156 mil millones
Empleos creados entre 1993 y 2008 (millones)	4.3	25.1	9.3
Nivel de empleo nacional, 2008 (millones)	17.1	145.4	43.2

**Fuente:** Tomado de <http://www.tlcanhoy.org>, 2015.

Si bien Estados Unidos cuenta con una mayor población para el año 2008, también es el país que recibe mayores beneficios por transacciones y actividades bajo el esquema del TLCAN, es el país que más empleos genera. No obstante, no es el país participante que invierte más.

En el ámbito social el crecimiento poblacional ha sido un factor a destacar debido a las migraciones. Esto sucede sobre todo debido a población que se muda del centro de México a la zona fronteriza, no teniendo como objetivo la migración nacional sino, en la mayoría de los casos, hacia Estados Unidos por la vía de la ilegalidad (Zuñiga, 2011; Douglas y Hansen, 2003). No obstante, muchos de los migrantes son deportados por el gobierno estadounidense de vuelta a México, lo que implica grandes concentraciones demográficas en algunas ciudades de la frontera, tanto del lado mexicano, con las deportaciones, como del estadounidense, con quienes sí logran permanecer allá legal o ilegalmente (Zuñiga, 2011; Douglas y Hansen, 2003). En este sentido, si bien el impacto de las maquiladoras implica empleo para la población, también representa largas horas de trabajo, bajos salarios y, en algunas ocasiones, irregularidades con los derechos de los trabajadores (Anderson, 1990).

En el ámbito ambiental, con el TLCAN se generó la Comisión para la Cooperación Ambiental (CCA), integrada por representantes de dependencias gubernamentales dedicadas a la protección y el cuidado ambiental de los tres países, México-Estados Unidos y Canadá (CEC, 2015). Entre las acciones que realiza la CCA se encuentran, en mayor medida, la generación de bases de datos sobre contaminación, cambios de uso de suelo en

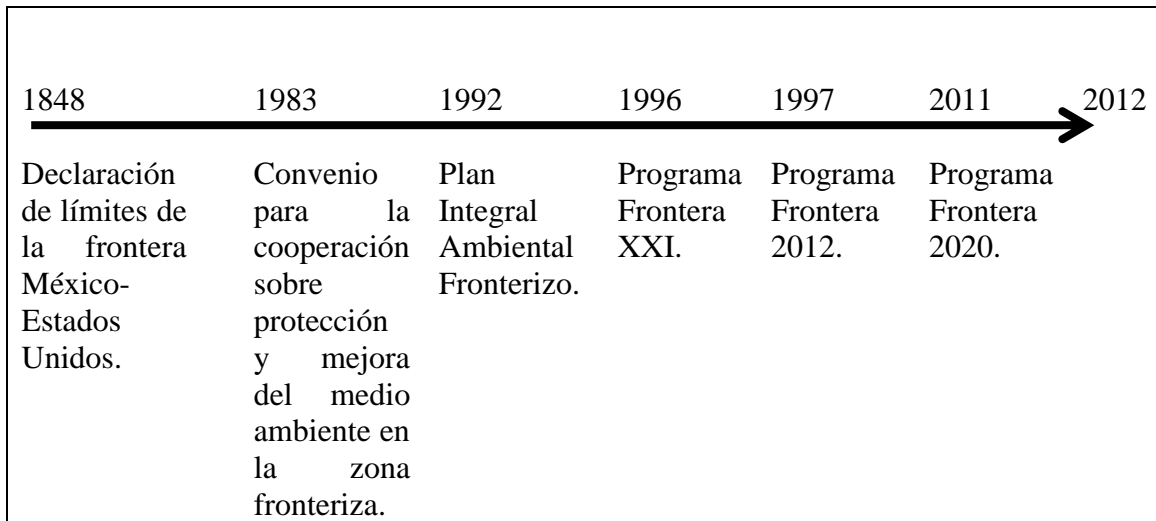
los tres países y cartografía con información localizada de fuentes de contaminantes. Además, se elaboran reportes y se promueve el desarrollo e implementación de regulaciones y normatividad de protección ambiental, no obstante, no se identifican convocatorias para descentralizar recursos o proyectos en este ámbito.

En la frontera, aún con la conferencia internacional llevada a cabo en Estocolmo a finales de los sesenta, sobre la salud humana y ambiente, el tema ambiental no cobró mayor importancia e interés sino hasta inicios de los noventa, cuando se firmó el Tratado de Libre Comercio con América del Norte (Hogenboom et al., 2002). De hecho, se realizan reportes anuales de las actividades de esta comisión, no obstante, se tienen reportes únicamente hasta el año 2011. Además, en los reportes no se cuenta con cifras contundentes sobre los impactos ambientales del TLCAN en los países o de la industria maquiladora y del transporte de mercancías que son dos fuentes primordiales de impacto. Los reportes por lo general siguen quedándose en el esquema de lo financiero mencionando sólo la inversión que se hace en distintos programas y actividades de cuidado o protección ambiental, pero sin mostrar cifras reales del impacto de las inversiones en términos sociales o del medio natural.

#### 4.3 PROBLEMAS AMBIENTALES EN LA FRONTERA MÉXICO-ESTADOS UNIDOS

En el tema ambiental, se firmó un acuerdo importante entre México y Estados Unidos llamado “Convenio para la Cooperación sobre la Protección y la Mejora del Medio Ambiente en la Zona Fronteriza”, suscrito en 1983 en la ciudad de la Paz, Baja California.

En dicho convenio se sustentan varias iniciativas de ayuda mutua y cooperación para llevar a cabo acciones de cuidado ambiental (SEMARNAT y EPA, 2011). Derivados de los distintos acuerdos se tiene: Plan Integral Ambiental Fronterizo (PIAF), 1992; Frontera XXI, 1996 y el más reciente Frontera 2012 (SEMARNAT y EPA, 2011) (ver Figura 3).



**Fuente:** Elaboración propia con base en datos de: SEMARNAT y EPA, 2011.

**Figura 3.** Línea cronológica de acuerdos y programas binacionales México-Estados Unidos

En los planes y programas binacionales de atención ambiental han sido temas recurrentes:

- Proyecciones de crecimiento poblacional de la región fronteriza.
- Integración económica y movimientos transfronterizos.
- Biodiversidad en la región fronteriza.
- Sustancias liberadas al ambiente por establecimientos ubicados en la región fronteriza.
- Impactos del cambio climático en la región fronteriza (SEMARNAT y EPA, 2011).

Los temas mencionados se han incluido en la agenda binacional, sobre todo a partir de la firma del TLCAN, no obstante, desde años anteriores el tema del manejo del agua de los ríos compartidos entre México y Estados Unidos ya era constante en las negociaciones que pactaban ambos países (Ganster, 2013). Otros de los problemas ambientales importantes de la región fronteriza están relacionados con la aplicación incorrecta de la legislación ambiental existente y con los conflictos federales, estatales y municipales de falta de definición de competencias (Alfie, 2006; Ganster, 2013).

Entre los principales problemas ambientales de la región fronteriza se encuentran:

- Contaminación del aire.
- Erosión del suelo.
- Sobreexplotación de los recursos hídricos.
- Mal manejo de desechos.
- Daños a los ecosistemas naturales (Velázquez, 2007).
- Incremento constante de población y de industrias (SEMARNAT y EPA, 2011).

Tal situación refleja la problemática ambiental actual. En este sentido, el reporte del estado de la frontera (The State of the Border Report) presenta un esquema general de la situación ambiental en la región. En dicho reporte se destacan los problemas ambientales históricos y aún vigentes como lo son la contaminación del agua y el aire que, entre muchos otros, son los más graves (Lee et al., 2013). En el reporte se sugieren distintas medidas para aminorar la problemática, entre ellas la creación de programas y políticas locales que promuevan la sustentabilidad, mayor visión gubernamental para atender los problemas, estrategias para la

eficiencia del uso del agua y de la energía, que a su vez ayudaría a la conservación de los ecosistemas, y el monitoreo constante por medio de indicadores que reflejen la situación ambiental en la frontera (Lee et al., 2013). No obstante, los antecedentes de la situación ambiental actual indican falta de disposición de los gobiernos binacionales para atender y aminorar la problemática ambiental existente.

#### 4.4 ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL DEDICADAS AL CUIDADO AMBIENTAL EN LA FRONTERA MÉXICO-ESTADOS UNIDOS

La reacción de la sociedad ante la problemática ambiental y la incapacidad gubernamental se ha manifestado por medio de organizaciones. En el caso de la frontera México-Estados Unidos el auge del surgimiento de las organizaciones dedicadas al cuidado ambiental se presentó sobre todo en la década de los noventa. No obstante, las características de las distintas organizaciones son heterogéneas, algunas han surgido años atrás, difieren en objetivos y número de integrantes, entre otras diferencias; su acción, objetivos y permanencia varían en el tiempo.

La problemática ambiental en la frontera México-Estados Unidos ha sido puesta de relieve en gran medida por grupos de la sociedad civil que se han organizado para manifestarse ante empresas e instituciones gubernamentales. Una de las épocas de mayor dinamismo y auge de los grupos ha sido durante la década de 1990, como reacción al TLCAN (Clement et al., 1999). Al respecto de la problemática ambiental en la frontera México-Estados Unidos Alfie (2002a), Reyes (2006) y Velázquez (2007) analizan y

explican, cada uno bajo su propia óptica, el surgimiento de diversos grupos ambientalistas como reacción a dicha problemática.

Alfie (2002a), señala que los motivos del surgimiento de grupos ambientalistas se centran en la necesidad de cambios y acciones en el entorno, situación que los gobiernos no están atendiendo, ni con los tratados y convenios binacionales, pero que la sociedad civil trata de abordar de manera organizada. En el mismo sentido, Reyes (2006) explica el surgimiento y caracterización de grupos organizados en la frontera México-Estados Unidos que promueven acciones de apoyo a educación, salud, contra el consumo de drogas y para migrantes; muchos formados exclusivamente por mujeres y otros tantos dedicados al cuidado ambiental.

Velázquez (2007) reporta interesantes diferencias y similitudes entre la forma de organización y las oportunidades políticas de los distintos grupos ambientales tanto en México como en Estados Unidos, analizando organizaciones de Tijuana, Baja California, México; y San Diego, California, Estados Unidos.

Otros autores, como Land (1993), exponen que la reacción social de grupos organizados ha sido por problemas locales como el agua contaminada en ríos y alcantarillas, bebés con problemas de anencefalia, tiraderos de residuos y contaminación ocasionada por fábricas.

Lara (2004) indica que las redes de organizaciones, aun considerando su individualidad, llevan a cabo sus propias agendas de intervención en planes y programas del gobierno, ya sea a nivel federal, estatal o local.

La formación de redes entre organizaciones ha sido un aspecto relevante para los ejercicios de participación ciudadana y de gestión ambiental en la frontera (Land, 1993; Lara, 2004). En este sentido, se puede decir que el papel de las organizaciones es importante debido a que realizan actividades que el sector público no está atendiendo, ese es un punto de énfasis (Luna y Puga, 2010). Las redes transnacionales entran en acción cuando se bloquean los canales entre el Estado y sus actores nacionales. Es el momento en el que se pone en marcha lo que algunos expertos en el tema han denominado el modelo bumerang de las redes transnacionales (Alfie, 2000, citado en Hogenboom et al., 2002). Este modelo plantea que, en una situación de conflicto, las organizaciones no gubernamentales (ONGs) nacionales ignoran en gran medida al Estado y buscan directamente aliados internacionales para tratar de ejercer presión a sus gobiernos desde fuera. Este modelo ha sido útil para los actores menos poderosos de las economías emergentes, para ellos las redes representan información, acceso y presión política (Alfie, 2002b).

En el caso de la frontera muchos grupos informales, es decir, que carecían de un reconocimiento legal de su formación por los medios institucionales convencionales, comenzaron a crear redes para promover varios programas. Entre las necesidades que detectaban estaban las de cuidado a la salud, programas de monitoreo de la calidad del agua e investigación sobre contaminación (Land, 1993). En cuanto a la relación que hay

entre las organizaciones mexicanas con las norteamericanas, se puede decir que la coyuntura histórica de los efectos del TLCAN y de las proyecciones de sus impactos, no sólo en las cuestiones económicas, sino en las sociales y ambientales, es lo que dio lugar a la cooperación binacional, a la formación de redes (Alfie, 2002b).

En cuanto al análisis de las relaciones entre organizaciones ambientales binacionales, Lara (2004), con su estudio de organizaciones de Tijuana y San Diego, señala que la integración es compleja, pero ha funcionado en muchos casos. No obstante, menciona que las organizaciones mexicanas no tienen gran vinculación con instituciones académicas o gubernamentales nacionales. Se señala que las organizaciones de Estados Unidos sí tienen mayor vínculo entre las instituciones académicas y del gobierno Norte Americano. En el mismo sentido, Alfie (2000, citada en Hogenboom et al., 2002) identifica esto como un aspecto que debilita a las organizaciones mexicanas ya que no trascienden en la tarea de la profesionalización y de la vinculación institucional. Algunos elementos más, como la falta de financiamiento y democracia, fragmentan las posibilidades de las organizaciones en cuanto a su permanencia en el tiempo.

#### 4.4.1 Clasificación y características de las organizaciones de la sociedad civil dedicadas al cuidado ambiental en la frontera México-Estados Unidos

Entre las características que se pueden encontrar, para conocer en mayor medida el perfil de las organizaciones y su composición, se encuentran algunas que permiten conocer sus objetivos, su razón de ser, sus acciones, la fuente de sus recursos, entre otras cuestiones.

Lara (2004, p. 78) señala al menos cuatro puntos a considerar, en los que las organizaciones en la frontera y las iniciativas ciudadanas y locales han jugado un papel de gran relevancia:

- El ámbito de acción binacional.
- La región como punto de enfoque para la gestión territorial y ambiental.
- Planeación de largo plazo y participación ciudadana dentro del proceso.
- Creación de infraestructura, elaboración de programas, asistencia técnica e información.

Además, Alfie (2002c) presenta una posible clasificación de los distintos tipos de organizaciones ambientales (Tabla 7):

**Tabla 7. Tipos de organizaciones considerando su perfil**

Tipo	Descripción
Base	Su trabajo es comunitario, no existe profesionalización, mantienen lazos binacionales y ejercieron presión en la firma del TLCAN.
Profesional	Grupo de expertos que asesora y orienta a la población afectada frente al deterioro ambiental. Promueve legislaciones ambientales locales.
Técnicas	Venden sus servicios, asesoran a grupos y se dedican a la Educación Ambiental. Tienen fuertes lazos Binacionales.
Oficiales	Han jugado un papel fundamental en la puesta en marcha del TLCAN y las políticas ambientales estatales, son grupos de consulta y apoyo para los gobiernos federales y locales.
Paraguas	Son ONG que incluyen varios grupos y fomentan asociaciones a distancia entre diversas ONGA desde Asia, Canadá o Europa. Difunden información y utilizan el Internet como plataforma de intercambio.

**Fuente:** Alfie (2002a, p. 39).

Otra clasificación corresponde a tres corrientes principales que determinan el tipo de organización (Tabla 8):

**Tabla 8. Tipo de organizaciones, considerando sus acciones**

Clasificación	Corrientes	Atención a:	Perfil
Acciones e identidad	Tipologías. Impactos sociales, económicos: Éxito o fracaso.	Micro empresas de desarrollo. Asistencia técnica. Servicio social. Servicio legal a comunidades. Contacto con redes.	De membrecía. De base.
Acciones de emergencia	Emergencia y fortalecimiento a la sociedad civil	Organización de movimientos sociales. Resistencia popular. Lucha por autonomía. Cambios políticos.	Autogobernadas. A favor de sectores discriminados. Mediadoras entre sectores populares y el Estado, movimientos y organizaciones internacionales y necesidades locales.
Actividades y metas	Beneficencia. Promoción social.	Ayuda a los pobres y sectores desposeídos. Pueden vincularse con la iglesia. Participación política. Procesos de democratización.	Agentes de cambio social. Ideología propia. Contacto estrecho con movimientos sociales. Alianzas pueden ser condicionadas.

Discurso	Teórico- Político. Ambientalismo. Catastrofismo. Racionalismo administrativo. Sustentabilidad. Conservacionismo. Radicalismo verde. Otros.	Fuentes de financiamiento. Profesionalización. Eficacia política. Relación con otros grupos, el Estado y partidos políticos.	Enlaces internacionales. Grupos de cabildeo. Voluntariado. Donaciones nacionales. Venta de servicios y publicaciones.
----------	---	--	--

---

**Fuente:** Tomada de Alfie (2002a, p. 87).

No hay una sola clasificación que determiné en una categoría a las organizaciones, es decir, una organización puede tener una combinación según sus características. Sin embargo, esta propuesta permite identificar los componentes de las organizaciones y su perfil (Alfie, 2002a, p. 85).

Por otro lado, Reyes (2006) presenta la caracterización de las organizaciones ambientales en Baja California. Aunque su estudio contempla organizaciones de mujeres, también, incorpora organizaciones ambientales. De los resultados, son de interés los señalamientos que corresponden a los grupos ambientales:

- Los grupos se conforman en mayor medida como asociaciones civiles.
- En su mayoría tienen entre 11 y 15 años de su formación.
- El número de miembros se encuentra entre 11 y 20.
- La mayor parte de las organizaciones realiza trabajos de desarrollo y fomento a la comunidad, no obstante, una parte considerable se dedica a labores de educación y capacitación.

- El nivel de preparación académica de los miembros de las organizaciones corresponde en mayor medida al de preparatoria.
- Las decisiones se llevan a cabo por asambleas con sus miembros.
- La toma de decisiones es horizontal.
- Sus planes de trabajo y la evaluación del mismo son generalmente anuales.
- En muchas de las ocasiones se tienen problemas de fondos para cubrir el presupuesto de las actividades planeadas, por lo tanto, no sólo es común la gestión sino además actividades de fondeo propio.
- La difusión de sus actividades la realizan sobre todo por medio de folletos.
- Publican sus resultados a través de informes.
- En mayor medida, las organizaciones llevan a cabo su labor a nivel Estatal, una mínima parte trabaja de manera binacional.
- Entre los problemas que enfrentan para su financiamiento se encuentra, la competencia con nuevos grupos, limitaciones de un perfil profesional adecuado, falta de diagnóstico de la problemática que tratan de abordar con su trabajo, alianzas casi obligatorias con Estados Unidos para el financiamiento de sus actividades ya que del lado mexicano no existe tanto apoyo.
- Uno de los campos de acción en los que ha sido importante la articulación ha sido el de la educación ambiental, derivado de esto se creó el Consejo de Educación Ambiental para las Californias (CEEA), generado a partir del Programa Frontera XXI, no obstante, se encuentra inactivo actualmente.

#### 4.4.2 Acercamiento a las organizaciones de la sociedad civil dedicadas al cuidado ambiental en la frontera México-Estados Unidos

A pesar de que en la década de 1990 fue el auge de las organizaciones dedicadas al cuidado ambiental, actualmente se estima un decaimiento, incluso la desaparición de muchas de ellas. Uno de los motivos principales es la falta de financiamiento por parte de organismos e instituciones que solían apoyar económicamente proyectos de cuidado ambiental en la frontera México-Estados Unidos. Además, en la consecución de los objetivos, existen barreras externas e internas, como las políticas y las económicas, así como la de falta de capacitación de los propios integrantes de las organizaciones.

Para Varady, (Citado en Alfie, 2002a, p. 92-93) existen cuatro problemas que enfrentan las organizaciones en la frontera:

- Se separan los problemas de las soluciones; varios problemas locales no han sido solucionados de manera efectiva y eficiente. Entre estos destacan la problemática del agua, la extinción de especies y el cuidado de ecosistemas.
- Se crean oportunidades económicas perversas desde el punto de vista ambiental; la maquiladora ha aprovechado no sólo recursos naturales escasos de la región, sino que ha arrojado al medio ambiente infinidad de desechos tóxicos, lo que ha provocado serios problemas de salud pública.

- La construcción de políticas nacionales margina los intereses de los habitantes fronterizos. Por lo general el diseño de las políticas públicas sobre asuntos ambientales se da en Washington y el Distrito Federal (ahora Ciudad de México), además de que el financiamiento a programas de construcción de infraestructura proviene de los gobiernos federales.
- Existen barreras legales infranqueables para las organizaciones ambientales locales. Las instituciones que nacieron del TLCAN han dado un foro limitado a las demandas que provienen de grupos de base. Estos no tienen suficiente autoridad o control para decidir sobre acuerdos de cooperación que puedan negociarse, pues la política se sigue decidiendo en las altas esferas.

Alfie (Citado en Hogenboon et al., 2002) menciona distintos momentos del desarrollo de las ONGs en la frontera, los cuales muestran una etapa de surgimiento a la par de los movimientos sociales, en la década de los ochenta, mayor auge en la década de los noventa y decaimiento en la época posterior al año 2000, además, menciona sus características generales (ver Tabla 9).

**Tabla 9. Proceso general por etapas de los movimientos y organizaciones ambientales en la frontera México-Estados Unidos**

Año	Movimiento organizativo	Características	Objetivo	Situación de recursos
1980-1989	Movimientos sociales	-Pequeñas manifestaciones y presión al gobierno y empresas industriales.	-Conservación del agua, aire y suelo.	Sin infraestructura, sin equipo y sin fondos financieros.
1990-1996	Grupos activos y organizaciones.	-Participación en foros. -Creación de redes de intereses comunes binacionales.	-Cooperación. -Creación de agenda ambiental binacional.	Importantes recursos financieros y fondos de apoyo.
1997-2000	ONG y grupos activos.	-Participación activa. -Redes ya establecidas. -Decaimiento y desaparición de algunos grupos y organizaciones.	-Cuidado y protección al ambiente. -Defensa de las agendas ambientales vigentes.	-Problemas políticos, ideológicos y financieros. -Escases de fondos.
2000 a la fecha	Grupos y ONG	-Participación. -Disminución. -Formalización. -Profesionalización. -Decaimiento.	-Gestión ambiental. -Cuidado ambiental. -Difusión social.	-Escases de fondos. -Redes con colegas y centros tecnológicos.

**Fuente:** Elaboración propia tomada de Alfie (citada en Hogenboom et al., 2002).

Uno de los factores principales que está ocasionando el decaimiento de las organizaciones dedicadas al cuidado ambiental tiene que ver con la falta de recursos o el recorte presupuestal por parte de programas patrocinados por los organismos internacionales. Un factor más, para el caso de las organizaciones mexicanas, es la falta de capacidad para adaptarse a la situación contextual por medio de la profesionalización de sus integrantes y la falta de alianzas y el establecimiento de redes con instituciones académicas o tecnológicas (Alfie, 2000; citada en Hogenboom et al., 2002).

## CAPÍTULO V. RESULTADOS

Considerando las respuestas de presidentes y miembros operativos, se obtuvo información sustancial que permitió responder las preguntas relevantes de la investigación. Las herramientas utilizadas tuvieron una respuesta importante por parte de los integrantes de las organizaciones, ya que todos los directivos fueron entrevistados y, también, se aplicó el cuestionario a la mayor parte de los integrantes de cada organización (ver Tabla 10):

**Tabla 10. Número de entrevistas y cuestionarios aplicados**

Instrumentos	Número de aplicaciones			
	Cuestionarios		Entrevistas	
Organizaciones	Directivos	Miembros operativos	Directivos	Miembros operativos
Sonoran Institute	1	7	1	2
Proyecto Bio-Regional de Educación Ambiental	1	1	1	1
Proyecto Fronterizo de Educación Ambiental	1	2	1	1
Fundación Hélice	1	4	1	2
Todos Somos Mexicali	1	1	1	1
Totales	20		12	

**Fuente:** Elaboración propia.

Derivados de los instrumentos utilizados, los resultados se dividen en cuatro apartados. El primer apartado se conforma de la historia, el perfil, las actividades que desarrollan y el contexto de cada organización. El segundo apartado expone el estilo de liderazgo predominante entre las organizaciones. Finalmente, el tercer apartado concluye con los resultados de la codificación de las entrevistas a partir de las categorías centrales del liderazgo.

## 5.1 SONORAN INSTITUTE

En este apartado se describen los resultados obtenidos en las entrevistas y cuestionarios realizados a los integrantes de la organización Sonoran Institute. La información ayuda a dar cuenta de su historia, perfil, actividades y la percepción por parte de sus integrantes acerca del contexto en el que se desarrolla la organización.

### 5.1.1 Historia de la organización

Sonoran Institute comenzó a formarse en México desde 1990. La organización es originaria de Tucson, Arizona; surgió de un proyecto inmobiliario que requería una alternativa de mitigación en la zona, para la cual había recursos destinados. Conforme la idea del proyecto se fue concretando, el campo de acción se definió en la mayor parte del Desierto Sonorense, de ahí se deriva su nombre. Al paso del tiempo el proyecto se fue consolidando y la formalidad de la organización le permitió allegarse recursos económicos para desarrollar planes de trabajo y actividades constantes. Sonoran Institute fue creciendo en Estados Unidos y hasta ahora ha realizado importantes proyectos de desarrollo urbano y gestión política, en cambio, en México se ha trabajado más con la restauración de espacios naturales (E. Santiago, comunicación personal, 5 de diciembre de 2015).

La iniciativa surgió por parte del director actual de la organización que era integrante del Instituto Tecnológico de Monterrey (ITM) en Guaymas, Sonora; no se sabe si estudiaba o trabajaba ahí, pero se sabe que participaba en una asociación civil en ese lugar. Así, se

buscó un convenio de colaboración entre Sonoran Institute, el ITM y la organización social (de la cual se desconoce el nombre) y se concertó comenzar a realizar actividades en Mexicali. Primero, se realizaron visitas a la zona entre 1998 y 1999. Pero, no fue sino hasta los años 2003 y 2004 que se estableció una oficina en la ciudad de Mexicali para comenzar a realizar más actividades, tener más presencia y evitar demasiados viajes hasta Tucson. La zona de trabajo que se estableció desde un principio fue la que corresponde al Delta del Río Colorado, es decir, se comparte una parte de Baja California y otra de San Luis, Sonora; una parte de la frontera entre México y Estados Unidos (E. Santiago, comunicación personal, 5 de diciembre de 2015 y E. Carrera, comunicación personal, 9 de diciembre de 2015).

Un punto histórico importante en el surgimiento de la organización fue la que se derivó de la problemática del Río Colorado, que transcurre desde Colorado, pasa por Arizona, Nuevo México, en Estados Unidos y llega a Baja California, en México. Se tenía una dinámica de flujo constante entre los años 1900 y 1910. No obstante, por el interés de generar electricidad y mantener agua en zonas muy áridas de Estados Unidos, se empezaron a construir muchas presas a lo largo del Río Colorado. La primera, desde 1930. Finalmente, el agua ya no llegaba hasta el Delta del Río Colorado en el Alto Golfo. El paisaje y la disponibilidad del recurso para los servicios de las personas y del mismo ecosistema fue escaso. Hubo temporadas de lluvias y deshielo intenso que provocaron abundancia en algunas temporadas de 1980 y 1990. En una de esas temporadas, al liberarse agua de las presas en Estados Unidos, algunas zonas del valle de Mexicali se inundaron; el río Hardy aumentó su caudal, así como la presa Morelos, que ha sido una de las entradas de

flujo del agua del río Colorado a México (E. Carrera, comunicación personal, 9 de diciembre de 2015).

El efecto de la escorrentía a causa de la liberación de mayores cantidades de agua permitió a autoridades e investigadores, en México, darse cuenta de la vegetación que comenzó a surgir naturalmente en la zona. Se pensó que no se requería demasiada agua para mantener el cuidado ambiental en el área (E. Carrera, comunicación personal, 9 de diciembre de 2015). De ahí surgieron muchas de las actividades que realiza ahora Sonoran Institute. Incluso muchas más personas se dieron cuenta de este fenómeno. Al respecto, en el año 2001 se realizó una reunión pública en la que se elaboró un documento por parte del Instituto Nacional de Ecología (INE) y por parte de la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT), fue llamado Prioridades de conservación para el Delta del río Colorado (E. Santiago, comunicación personal, 5 de diciembre de 2015 y E. Carrera, comunicación personal, 9 de diciembre de 2015). En ese documento se identificaron distintos sitios donde se requería mayor riego de agua. Sonoran Institute se basa en el mapa de dichos sitios para desarrollar sus distintos proyectos.

#### 5.1.2 Perfil de los integrantes de la organización

La organización presenta un perfil en el que todos sus miembros son profesionistas, expertos en los temas de restauración ecológica. La coordinadora general del programa cuenta con el título de licenciada en oceanología, y concluyó la maestría en estudios integrales del ambiente. Los coordinadores operativos, por ejemplo, el de hidrología es

ingeniero ambiental con posgrado en hidrología y la coordinadora de educación ambiental es bióloga. Las edades son muy variables, sin embargo, al momento de entrevistarlos, de las tres personas que participaron una tiene 40 años y los otros dos están cerca de los 30 años de edad. En el caso de todos, se tiene un contrato de trabajo con la organización, ninguno es voluntario. Las responsabilidades de cada uno son muy específicas, sin embargo, se hace trabajo colaborativo cuando se trata de construir proyectos en conjunto. En este sentido, se mencionó que se debe de tener mayor comunicación entre ellos para no duplicar esfuerzos. Si bien la coordinadora general lleva 10 años formando parte de la organización los otros dos integrantes tienen al menos dos años trabajando en la organización. El tiempo laboral por semana varía de entre 60 y 45 horas dedicadas por cada integrante.

En cuanto al personal de trabajo, se tiene un aproximado de 25 personas que conforman a Sonoran Institute. Considerando el personal que labora en Estados Unidos se puede hablar de entre 50 y 55 miembros. No obstante, de planta se tienen ocho personas; cuatro miembros son empleados, tres más forman parte del comité técnico y otro más es la directora, y el equipo de trabajo sigue en aumento a medida que la demanda de necesidades es mayor en sus proyectos.

Un punto importante a destacar es conocer por qué forman parte de la organización. Las respuestas indican que es realmente su perfil profesional lo que empata con su gusto por laborar en la organización. En Sonoran Institute se desarrollan en sus áreas de especialidad profesional. Además, el trabajo técnico combinado con el trabajo comunitario

en las zonas de la región a la que ellos pertenecen los motiva a continuar con sus esfuerzos. En todos los casos coincide esta percepción sobre el trabajo que cada uno desempeña. En el caso de trabajo voluntario, no se tiene personal trabajando como tal actualmente.

### 5.1.3 Objetivos y actividades que realiza

En México, Sonoran Institute trabaja con comunidades para que puedan tomar decisiones informadas sobre el uso de recursos naturales. Se fomenta el crear economías vibrantes y que se haga un uso adecuado de los recursos naturales, así como la procuración de paisajes saludables. Esto, con el fin de que la población disfrute de ellos y se tenga una buena calidad de vida, involucrando la naturaleza, la economía y el paisaje (E. Santiago, comunicación personal, 5 de diciembre de 2015).

Para lograr su objetivo, Sonoran Intitute realiza talleres de educación ambiental con los habitantes de comunidades que se ubican en el área de trabajo (G. González, comunicación personal, 9 de diciembre de 2015). También, se realiza monitoreo de especies como aves, peces, así como la calidad y nivel de escorrentía del agua en distintos puntos. Una actividad más son los recorridos con niños, jóvenes y otros visitantes por un área natural que cuida la organización a las afueras de la ciudad. Además, se hace gestión de permisos de agua para direccionarla hacia el mar de cortés. Se han excavado canales para direccionar el agua y se ha realizado limpieza de algunos canales ya existentes. Otra de las actividades es la reforestación con especies nativas en áreas naturales. Solo en caso de que se requiera apoyo de actividades diferentes a las que se realizan, se hace

vinculación con otras organizaciones (E. Carrera, comunicación personal, 9 de diciembre de 2015).

El papel de la educación ambiental en Sonoran Institute es de una representación aproximada del 30 % del total de sus actividades. La educación ambiental es requerida para que cada vez más jóvenes se adjunten al proyecto, que hagan actividades, en escuelas y en el exterior. Sonoran Institute se dio cuenta de que los niños no conocen del medio ambiente. Entonces, con ellos se hace un recorrido, rallies, tomar fotos, buscar hojas de diferentes árboles, buscar insectos, entre otras actividades. En ocasiones se trabaja contactando directamente escuelas y en otras ocasiones las escuelas buscan a la organización. La organización también lleva a niños a su sitio de restauración, a una hora de distancia de la ciudad de Mexicali, es un bosque de álamos y sauces. Se cuenta con un grupo que se llama Alas del Delta y son especialistas en conservación de aves, con ellos se da un recorrido a los visitantes mostrando diferentes aves. No siempre se hace esta visita por falta de tiempo o recursos, pero es una de las actividades que se realizan. A veces sólo se hacen ejercicios parecidos en los patios de las escuelas.

Otras de las actividades son la rehabilitación ambiental, el monitoreo de vegetación, calidad del agua, profundidad del manto freático por zonas, salinidad, temperatura en el agua de las mareas, monitoreo de peces y zooplancton, topografía, producción de árboles, además, se está trabajando con la Comisión Estatal de Servicios Públicos (CESP) para la creación de un humedal artificial y en políticas, al colaborar en el plan de manejo de dos sitios RAMSAR (humedales clasificados de importancia internacional). Los datos le sirven

a la organización para tomar decisiones y continuar con sus proyectos, sus reportes se publican en la página web oficial de la organización. El objetivo es ingresarlos a un sistema de información geográfica para hacer modelación y tomar decisiones basadas en información veraz. Son varias las actividades que realiza Sonoran Institute, la mayoría se enfocan en la conservación del esquema natural de la región, sobre todo procurando el recurso hídrico.

#### 5.1.4 Percepción de los integrantes sobre el contexto actual de la organización

Uno de los mayores problemas que atiende Sonoran Institute es la escasez de agua en la zona del Delta del Río Colorado. Además, se ha notado la resistencia de especies invasivas de árboles, por ejemplo, pino soldado. Por otro lado, el contexto actual se presenta difícil, considera la directora de proyectos de la organización, sobre todo porque como asociación civil debe de conseguir recursos, y cada vez hay menos fondos. En ocasiones han sido suficientes los recursos para lograr sus proyectos, pero cuando hay crisis, por ejemplo, en el 2008, ha sido complicado. De hecho, hubo que prescindir de personal que laboraba en la organización en Estados Unidos, en México no, pero al recibir gran cantidad de recursos de su filial norteamericana, esto si afectó el número y la cantidad de donaciones (E. Santiago, comunicación personal, 5 de diciembre de 2015).

En cuanto a la situación económica, la donación es de donde hay mayor ingreso para la organización. Las propuestas de proyectos es un trabajo constante. También, se obtiene financiamiento de programas del gobierno en México, como la Secretaría de Medio

Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT), que implementó el Programa de Empleo Temporal (PET) en las zonas de erradicación del pino salado. En ese caso se hace trabajo en conjunto, colaborando (E. Santiago, comunicación personal, 5 de diciembre de 2015). Sin embargo, las donaciones directas a Sonoran Institute están administradas desde Arizona y sólo se asignan recursos y proyectos en la organización formal de México. Es decir, desde Arizona se aprueba lo que se va a realizar. En el caso de México se está buscando mayor donación por parte de particulares.

Por otro lado, en cuanto a la situación social, depende del proyecto que se requiera ejecutar. Se considera que la gente es receptiva a las propuestas de la organización, les gusta, quieren formar parte de lo que se realiza en campo. Se han forestado centenas de hectáreas y la población de la zona donde se reforesta lo ve y le interesa participar. Aun así, al principio de las intervenciones la población suele creer que se trata de una escuela o una institución de gobierno, pero finalmente se entera que Sonoran Institute es una organización diferente, sin fines políticos ni de lucro. No es difícil el trabajo con la gente de zonas rurales. Por el contrario, se señala que en zonas urbanas sí es más difícil trabajar con la población ya que hay más apatía. En esos casos hay que buscar distintas alternativas para encontrar colaboradores voluntarios (E. Santiago, comunicación personal, 5 de diciembre de 2015).

En cuanto a la situación ambiental, se considera que hay un gran reconocimiento de la organización, al menos de hace 10 años a la fecha. En términos de cuidado ambiental, Sonoran Institute es muy reconocida por el alcance de sus actividades y proyectos entre la

población. En gran medida, el apoyo que se recibe es porque su trabajo ya es reconocido, sobre todo en la gestión con dependencias del gobierno (E. Santiago, comunicación personal, 5 de diciembre de 2015; E. Carrera, comunicación personal, 9 de diciembre de 2015). La organización se percibe como catalizadora y facilitadora de procesos ambientales. No obstante, la situación ambiental sigue siendo un reto; sobre todo, por la invasión del pino salado en la zona de trabajo. Se han reforestado últimamente 70 hectáreas con especies nativas de árboles. Se ha trabajado en rehabilitar drenes, limpiarlos de basura y mantenerlos limpios (E. Santiago, comunicación personal, 5 de diciembre de 2015).

Otro de los problemas que enfrenta la organización es la competencia por el derecho al uso del agua, como lo indica uno de los integrantes:

“estamos en competencia directa con los otros, pues no, pues sí, directa; por ejemplo, nosotros utilizamos agua para nuestros sitios, tanto para la restauración y reforestación, como tanto para el Río Hardy, que nosotros hemos estado buscando la manera de incrementar la cantidad de agua que llega al río y eso ha sido a través de obtener derechos de agua, rentarlos, y luego comprarlos y usarlos para ponerle más agua al río, en los sitios, pues, para regar los sitios. (...) es un tema delicado porque es un tema de dinero, siempre, y sobre todo de intereses y hablar de esas cosas normalmente, pues, normalmente hay muchas personas involucradas e intereses, pero nos/ la forma de que se ha logrado la restauración es que se tiene que conseguir

derechos de agua” (E. Carrera, comunicación personal, 9 de diciembre de 2015).

Lo mencionado deja ver que el contexto actual para la organización implica una problemática económica, social y ecológica. El agua, uno de los principales recursos que le preocupan, es un elemento importante para lograr su razón de ser, es decir, uno de sus principales objetivos. En este mismo sentido, el trabajo social y la disponibilidad de fondos son necesarios.

## 5.2 PROYECTO BIO-REGIONAL DE EDUCACIÓN AMBIENTAL

En los siguientes apartados se describe la historia, perfil, actividades y contexto en el que se desarrolla la organización Proyecto Bio-regional de Educación Ambiental (PROBEA). Los resultados se obtuvieron de la aplicación de los cuestionarios y entrevistas a sus directivos e integrantes.

### 5.2.1 Historia de la organización

Proyecto Bio-regional de Educación Ambiental comenzó a realizar actividades en 1991 pero se llamaba Deraluz Foundation. Desde su fundación, Deraluz se mantuvo con recursos de un solo miembro donador, al menos durante cuatro años. Al final de los cuatro años el donador decidió dejar de aportar donaciones, por tanto, la organización comenzó a buscar fondos y otras maneras de sobrevivir. Ya en 1997 se conformó como asociación civil

llamada Proyecto Bio-regional de Educación Ambiental (PROBEA). Luego, hubo una invitación por parte del Museo de Historia Natural de San Diego para que se instalara en sus oficinas, esto alrededor del año 2002. Para ese entonces la directora se comunicó con el director del Museo, en San Diego, esto sucedió durante un congreso de educación ambiental, y así se concretó el cambio de la sede Tijuana a San Diego. Si bien el cambio de instalaciones se dio, Deraluz, ahora llamada PROBEA, siguió trabajando con fondos propios, no dependió de recursos del Museo. No obstante, para la gestión de fondos en los Estados Unidos se considera un programa del museo de Historia Natural de San Diego, pero, para la obtención de fondos en México es por medio del nombre de PROBEA A.C. (K. Levyszpiro, comunicación personal, 28 de mayo de 2016).

PROBEA escribe sus propias propuestas de proyectos y busca financiamiento. Sus trabajos han sido con escuelas de Tijuana, Mexicali, Tecate, Ensenada, en Baja California; y en La Paz y Loreto; en Baja California Sur. Se coordinan cuestiones binacionales, y se tiene personal contratado, dependiendo del proyecto en curso; otras personas también están de planta, pero físicamente son dos encargadas las que están de tiempo completo en la dirección y coordinación del programa. Desde San Diego se coordina todo lo que sucede en La Paz, los recursos y talleres, los programas y proyectos.

En cuanto a su fundación, fueron cuatro mujeres las que la promovieron. Tres de ellas ya no están en PROBEA, la otra integrante sigue como directora y se agregó una coordinadora de proyectos. Así, se coordinaron con cinco organizaciones del lado mexicano y cinco del lado norteamericano para ver cómo desarrollar un programa bio-

regional. El propósito siempre fue la educación ambiental. Se inició capacitando a maestros; se les daban talleres y materiales, instrucción y capacitación; esto les contaba como escalafón en un vínculo que logró concretarse entre la Secretaría de Educación Pública (SEP) y la Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas (CONAMP). Esa fue la primera etapa del proyecto (K. Levyszpiro, comunicación personal, 28 de mayo de 2016).

Después de la primera etapa, se cuestionaba qué pasaba con lo que se les enseñaba a los docentes y se decidió evaluar lo que sucedía. Entonces, se volvió a aplicar la misma estrategia, pero adicionalmente se les pedía a los beneficiarios que hicieran un proyecto con sus alumnos y reportaran sus resultados. Se les dieron formatos para que registraran sus proyectos y así se comenzó a ver cuántos alumnos participaban, cuántos maestros reproducían el ejercicio, esto concluyó en una segunda etapa. Así, la organización comenzó a obtener datos.

En el año 2010 se comenzó la tercera etapa, en donde se vio qué se requería incorporar al colectivo escolar, no solo al docente. Entonces, se creó un programa que se llamó Escuela Inteligente: Practicas Verdes en la Península de Baja California; y, todo esto se basó en una metodología irlandesa. Así se empezó y se piloteó el programa. Se comenzó con la escuela CECYTE de Zona Río, en Tijuana. Ahí se capacitó a los maestros, se integró al colectivo escolar para que las escuelas se volvieran ambientalmente sustentables, esperando tener una masa crítica para que realizara su trabajo dentro del esquema de la sustentabilidad.

Actualmente se está en una etapa de reinventar el programa porque la directora de la organización se retirará (K. Levyszpiro, comunicación personal, 28 de mayo de 2016).

Lo que motivó el surgimiento de la organización fue, por un lado, la situación de la cuenca hidrológica del Río Tijuana, compartida entre México y Estados Unidos, sobre todo considerando la contaminación del agua, aire y suelo. Además, se consideró que la educación ambiental era una manera de actuar para mejorar las condiciones. “Realmente la cuestión ambiental no tiene fronteras, las fronteras las ponemos los humanos” (K. Levyszpiro, comunicación personal, 28 de mayo de 2016)

PROBEA trabaja el programa de alfabetismo ambiental que consiste en crear conciencia, adquirir conocimiento y habilidades, realizar acciones y motivar actitudes, finalmente, actuar en pro del medio ambiente (K. Levyszpiro, comunicación personal, 28 de mayo de 2016). Es parte de su modelo constructivista de educación.

En el 2002 la organización comenzó trabajando en Tijuana, después de ese año la invitaron a trabajar en La Paz, Baja California. La organización únicamente va a dónde se le invita. En este punto, se presenta una estrecha vinculación entre PROBEA y Proyecto Fronterizo de Educación Ambiental (PFEA). PROBEA es conformada por directivas que se enfocan en la educación, pero, en voz de su coordinadora, PFEA es especialista en cuestiones específicas de medio ambiente. Además, en ese momento se comenzó a trabajar mucho con la Environment Protection Agency (EPA), con cuestiones de contaminación del

aire, agua, basura, desaparición de especies de flora y fauna nativa, entre otros problemas. Así, surgió una fuerte vinculación entre organizaciones (K. Levyszpiro, comunicación personal, 28 de mayo de 2016).

PROBEA no se involucraba de manera específica con la problemática ambiental en sus actividades, sino que identificaba la capacidad de capacitar en esos temas, sobre todo a docentes, la problemática la expresaban sus colegas de otras organizaciones o incluso del gobierno. PROBEA, conformada por capacitadoras, armaba la currícula y apoyaba en ese puente entre problemas, soluciones y acciones por parte de las personas, específicamente del gremio de la educación básica en Tijuana. PROBEA no interfería ni en política pública, ni con políticas ambientales, ni gobierno, tampoco identificaba problemas ambientales, se trabajó directamente con los docentes y con alumnos en las escuelas. También, se trabajó con SEMARNAT o con el Centro de Capacitación para el Desarrollo Sustentable (CECADESU) en cuestiones de educación ambiental.

Otra cuestión que señala PROBEA es que son los “funders” o quienes dan fondos, los que establecen los lineamientos y criterios para que ellos proporcionen los fondos. Así, es más complicado que se haga lo que las fundaciones consideran que se requiere y quedan sujetas a las etiquetas de los financiamientos.

Con la fundación Carlos Slim se hizo gestión, ese recurso se asigna sólo para su operación en México; el recurso que se gestiona con US Fishing Wild Life Service, el programa se llama México sin Fronteras, también es un recurso que se debe de operar en

todas las cuestiones ecológicas y ambientales que no tienen fronteras, es decir, es para proteger el medio ambiente en todos lados, así lo van a cuidar hasta en Estados Unidos. Por ejemplo, International Community Foundation, obtiene recursos de diferentes donantes, muchas veces son anónimos, no se sabe quiénes son, “dicen: pues, yo te doy “x” dinero, pero quiero que se ejerza en México” (K. Levyszpiro, comunicación personal, 28 de mayo de 2016).

### 5.2.2 Perfil de los integrantes de la organización

La organización está a cargo de dos mujeres, principalmente. Aunque existen varias personas más que operan bajo contrato, el número de empleados depende de los fondos y los proyectos vigentes. La edad de las personas dirigentes es de alrededor de los 64 años y tienen desde la fundación de la organización trabajando en ella, al menos en el caso de la directora. Ambas integrantes son profesionistas del ramo de la educación. Una de ellas incluso tiene la maestría en educación ambiental, la coordinadora es educadora. Su tiempo de trabajo dedicado a la organización es completo, trabajan 40 horas a la semana.

En cuanto a los motivos por los que forman parte de la organización, una de las integrantes expresa que fue por invitación, por la amistad que había, pero también, por el tipo de labores que sabía realizar, y que de manera “freelance” aún realiza, esto tiene que ver con la traducción formal de información del inglés al español y viceversa; aunado a esto, por su perfil como educadora. A la otra integrante, además de su perfil, siempre le llamó la atención el medio ambiente y su cuidado, al nacer en una granja en Nebraska, su

influencia con el entorno natural la formó para guardar amor y respeto por el medio ambiente y así se fue formando (K. Levyszpiro, comunicación personal, 28 de mayo de 2016; D. Winkelman, comunicación personal, 28 de mayo de 2016).

Entre las capacidades que ellas perciben en sí mismas están las que les ha dado su profesión, ser educadoras, poder investigar temas y crear currículas que sean operables y evaluables. Además, el nivel de comunicación y vinculación con sus pares es un atributo importante en su trabajo. Ambas representantes consideran que la capacidad de sociabilización y vinculación con personas con sus mismas afinidades y compromisos por el cuidado ambiental son lo que las fortalecen para realizar sus actividades y alcanzar sus objetivos.

### 5.2.3 Objetivos y actividades que realiza

PROBEA se dedica principalmente a la impartición de talleres de educación ambiental. La organización se basa en guías de países que ya han creado currículas similares, por ejemplo, hay una guía de España, otra de Irlanda, también se ha colaborado con El Colegio de la Frontera Norte (El COLEF) para las adaptaciones. Se realiza un trabajo de ajuste, adaptación e innovación en contenidos y métodos de enseñanza y aprendizaje, en gran medida debido a la experiencia y al perfil profesional de cada una de las encargadas de la organización, tanto de la directora como de la coordinadora.

Además de tomar como base las guías sobre educación ambiental, que han desarrollado y operan otros países, las encargadas de PROBEA trabajan en conjunto con los directivos de las escuelas que visitan. El apoyo a los centros educativos en temas de educación ambiental se basa en guiar a los docentes para que por medio de una metodología establecida ellos trabajen con sus alumnos y detecten problemas locales y aborden temas que sus libros de texto y programas escolares dicten.

“El problema consiste en los compromisos, entrega en fecha de avances, líneas de acción; las escuelas no documentan lo que hacen, no siguen protocolos, tan solo deberían de seguirse cinco pasos clave, de acuerdo con el programa mencionado, sin embargo, las escuelas no siempre los cumplen. Algunas escuelas si los hacen, pero la mayoría no. El aspecto más difícil es el desarrollo de capacidades, en México cuesta mucho trabajo hacer las cosas como deben de ser. Se entiende que los maestros están sobrecargados de trabajo, no se trata de darles más trabajo, sino que aprendan a gestionar, evaluar, diagnosticar y a resolver. Pero creo que aún somos muy paternalistas” (K. Levyszpiro, comunicación personal, 28 de mayo de 2016).

A pesar de todo, en las escuelas si se están sembrando plantas nativas, reduciendo agua, consumo de energía. Pero, se considera que algo de lo más valioso en los últimos cinco años del programa ha sido el fortalecimiento de capacidades críticas para la vida y para la escuela, tanto en los maestros como en los alumnos.

Es un trabajo en conjunto. Sin embargo, las directivas de PROBEA indican que, con la escases de fondos, es difícil visitar las escuelas. Se detecta que los docentes no siguen estrictamente las indicaciones de las guías, no siempre se tienen los reportes requeridos y, así, es complicado evaluar el impacto de las actividades.

### 5.2.3 Percepción de los integrantes sobre el contexto actual de la organización

En el contexto social, actualmente es más fácil trabajar con las personas, la gente está más receptiva, los niños están más sensibilizados y concientizados sobre las cuestiones de medio ambiente, sin embargo, el Programa de Escuela Inteligente ha sido difícil de incorporar a las prácticas de directivos, docentes y alumnos.

Al principio se trabajaba con docentes de primarias y secundarias, luego con nivel bachillerato. Antes se tenían 20 bachilleratos, aproximadamente 11 escuelas en Baja California y el resto en Baja California Sur. Ahora quedan seis activas. Con el modelo actual lo que se hace es que, al empezar cada escuela su ciclo escolar, se le capacita con el Manual de Escuela Inteligente, luego se le da un taller de la línea de acción que se elija, según las prioridades de la escuela, y los escolares van trabajando; PROBEA los va apoyando y siguiendo durante todo el año. La mayoría de las escuelas en Baja California decidieron trabajar la cuestión de manejo de residuos sólidos como primera línea de acción, regularmente se detecta como su principal problemática.

En cuanto a la planeación y los fondos, esto es anual. Los “grants”, o becas, como lo menciona la coordinadora de PROBEA, son anuales. Entonces, cada año hay que hacer propuestas y esperar. En Baja California, con las organizaciones americanas había sido mucho más fácil que en Baja California Sur. En Baja California Sur la fundación Carlos Slim, de donde se obtuvieron los fondos, no está bien organizada, es una fundación nueva, no ha entendido que se requiere autorización del siguiente proyecto antes de que termine el que está vigente (K. Levyszpiro, comunicación personal, 28 de mayo de 2016; D. Winkelman, comunicación personal, 28 de mayo de 2016). Se tiene personal contratado, se contratan instructores que PROBEA capacita, se contratan por proyecto cuando hay talleres o eventos, pero esos contratos dependen de si hay o no proyectos y recursos. En cuanto a fondos, la organización que más fondos ha aportado para Baja California es la US Association Wild Life Service (WLS). La asociación WLS abre la convocatoria y PROBEA hace los proyectos para proponérselos, una vez aceptados los proyectos se desarrolla cada curricula. Para buscar financiamiento todo el año se deben de escribir propuestas. Este año WLS no dio fondos para el próximo año, no aceptó la propuesta que se envió, por tanto, se requieren buscar otros fondos para poder seguir operando. La coordinadora menciona que es muy estresante dicha situación.

Sin apoyo no hay trabajo, no se hace nada. Se ha obtenido apoyo de otras organizaciones, por ejemplo, International Community Foundation; para Baja California Sur se trabaja con la fundación Carlos Slim y la alianza World Wildlife Found. Hay una alianza que estas mismas fundaciones hicieron, pero tienen regiones de acción muy concretas. La propuesta de PROBEA fue aceptada para Baja California Sur, para Baja

California no. Se ha trabajado en otros años con otras organizaciones, pero, todas las organizaciones que han dado fondos son principalmente del gobierno norte americano. La gestión se hace sobre todo en Estados Unidos, pero el recurso se opera en México (K. Levyszpiro, comunicación personal, 28 de mayo de 2016).

“Ahorita, es un momento crítico, ya no se tienen fondos para Baja California y no se va a poder trabajar, no hay manera de dar seguimiento a las escuelas en persona. Esto deja sujeta a la organización y a sus programas dependiendo de las reglas de las fundaciones, instituciones y donadores. Cuando se requiere un programa nuevo, alguna propuesta novedosa o diferente, es necesario que los organismos fondeadores la aprueben y decidan si entra en sus estándares de apoyo y financiamiento” (K. Levyszpiro, comunicación personal, 28 de mayo de 2016).

Actualmente, el Programa de Escuela Inteligente ya no tiene fondos para operar, la Fundación Carlos Slim y US Fish ya no la apoyarán. PROBEA considera que un cambio en la sociedad a gran escala puede medirse a lo largo de 10 años, no de un año o cinco años de un programa. Sin embargo, los fondeadores y donatarios posiblemente no lo vean así o tengan otros intereses o prioridades para sus donaciones.

### 5.3 PROYECTO FRONTERIZO DE EDUCACIÓN AMBIENTAL

Proyecto Fronterizo de Educación Ambiental (PFEA) fue una de las primeras organizaciones dedicadas a la educación ambiental que se formaron en Tijuana. Además,

es una de las organizaciones que ha perdurado más tiempo. En los siguientes apartados se describe su historia, el perfil de sus integrantes, las actividades que realiza y el estilo de liderazgo que predomina.

### 5.3.1 Historia de la organización

Proyecto Fronterizo de Educación Ambiental (PFEA) se formó desde 1991. Fueron tres personas las que impulsaron la formación de la organización. Uno de los integrantes fue un académico del Colegio de la Frontera Norte, el otro miembro fue un técnico especialista en higiene industrial y, la otra integrante, fue una antropóloga. PFEA se inspiró en otra organización llamada Border Ecology Project (BEP), de Arizona. BEP se enfocaba en asuntos de contaminación emitida por las fundiciones de cobre que estaban a ambos lados de la frontera entre Sonora y Arizona. Esta organización tenía contacto con los integrantes de PFEA, antes de constituirse como tal, y sus directivos les informaron de la disponibilidad de recursos para formar grupos localizados en la frontera, en el marco del Tratado de Libre Comercio con América del Norte (TLCAN) y la firma de los acuerdos paralelos, específicamente en lo correspondiente a medio ambiente. Los integrantes que formaron PFEA no se conocían, pero BEP los invitó a trabajar juntos con la idea de conformar la organización. Con esta misma idea se formaron varios grupos, uno en la ciudad de Mexicali, el Comité Cívico de Divulgación Ecológica, que hace algunos años ya no opera. Otro grupo se formó en agua prieta Sonora, se llama Enlace Ecológico; un grupo más, llamado Red Fronteriza de Salud y Ambiente se formó en Hermosillo. Muchos grupos se formaron en esa época (L. Silvan, comunicación personal, 2 de mayo de 2016).

Las organizaciones se fueron consolidando a causa del impacto inminente que significaba la firma del TLCAN y, al haber manifestaciones y protestas, los gobiernos de los países involucrados en el tratado fueron destinando recursos para enfrentar dichos impactos. En gran medida los recursos se asignaban a programas y proyectos de organizaciones sociales, para esto debían de estar bajo el ojo de los gobiernos, es decir, debían ser formalizadas cumpliendo con los registros requeridos. La principal preocupación eran los desechos tóxicos, sobre todo del lado mexicano ya que se sospechaba que permanecerían sin ser tratados ni tendrían la disposición debida. En México esa era la angustia de las organizaciones, además, tenían el interés de vigilar este tema y prevenir la contaminación que se esperaba al llegar la industria maquiladora (L. Silvan, comunicación personal, 2 de mayo de 2016).

Así funcionó PFEA en su formación, sin embargo, con el paso del tiempo dos de los integrantes se encargaron de otras actividades y dejaron sus funciones en la organización. Sólo se quedó una de las integrantes, quien luego formó un consejo, del cual ella funge aún como directora. El proyecto arrancó financiado por la Fundación Ford, así trabajó durante tres años. Después de ahí, la organización comenzó a fondearse con recursos provenientes de otras fundaciones (L. Silvan, comunicación personal, 2 de mayo de 2016; M. Diaz, comunicación personal, 2 de mayo de 2016).

La directora del consejo de PFEA comentó que, en el momento en el cual la organización se estaba formalizando las fundaciones tenían mucho interés en apoyar a las

organizaciones ambientalistas. Esto se derivó de las controversias que estaba generando el TLCAN. Para Estados Unidos había temor de la cantidad de empleos que se generarían en México, porque muchas empresas se iban a reubicar, así los empleos que podrían tener personas norteamericanas se iban a generar en México. Del lado mexicano había la preocupación del medio ambiente. Sin embargo, los intereses económicos y los intereses políticos también influyen en las fundaciones y se debían suavizar las tensiones:

“yo solo puedo decir que en ese entonces mucha atención de parte de las fundaciones se vino a la frontera para cuestiones ambientales, y seguramente para muchos temas, de salud y para otros temas (...) lo que te digo es que fue como un foco de atención de recursos en un momento de mucha tensión política y que duro alrededor de unos 10 años y, este, un sin número de fundaciones estaban, así como que se vinieron a la frontera a invertir ¿no?, a invertir en fortalecer el capital social para, no sé, para elevar un poco el nivel de discusión que se estaba dando de ciertos temas, ¿no? Y ese interés en el tiempo, pues, ha ido bajando hasta casi desaparecer, ¿no?”  
(L. Silvan, comunicación personal, 2 de mayo de 2016).

De acuerdo con Silvan, (comunicación personal, 2 de mayo de 2016), a inicios de los noventas se hizo un estudio sobre las organizaciones presentes en Baja California y Sonora. Para ese entonces había, tan solo en Baja California, alrededor de 40, de ellas al menos 18 estaban en Tijuana. No obstante, según la percepción y experiencia de la directora del consejo de PFEA, el número fue en descenso para principios del año dos mil,

entonces no había más de cuatro organizaciones, pero, actualmente se ha estado elevando el número nuevamente. Se considera que otro fenómeno que está sucediendo con las organizaciones ambientalistas nuevas es que se están fortaleciendo, pero de una manera diferente, no están dependiendo de las fundaciones, ellas mismas están buscando recursos por otros lados.

Actualmente, se considera que los impactos del TLCAN se han desmitificado, ya que, si bien se han ocasionado problemas considerables en términos ambientales, en cuanto a los temores que se tenían, ha disminuido la atención; además, las crisis económicas han impactado en la cuestión del acceso al financiamiento. Otro aspecto a considerar es que el concepto de medio ambiente ha ido cambiando, también los problemas y centros de enfoque. Incluso la frontera como centro de atención se ha ido perdiendo, la problemática ahora es general en el país, no exclusiva de la frontera (L. Silvan, comunicación personal, 2 de mayo de 2016).

En términos de acceso a recursos, puede verse una mayor competencia. Anteriormente, cuando PFEA surgió, era un grupo acotado de organizaciones, actualmente hay un mayor número. Si bien no todas se distribuyen en la frontera, el número de organizaciones ha aumentado. Otra cuestión es que anteriormente no se podían expedir recibos deducibles de impuestos, las organizaciones no podían ser donatarias autorizadas, tal como el Sistema de Atención Tributaria las denomina ahora. Este contexto permite mayor interés de grupos organizados, y cada vez más profesionalizados, para constituirse

como una organización formal (L. Silvan, comunicación personal, 2 de mayo de 2016; M. Diaz, comunicación personal, 2 de mayo de 2016).

En términos de influencia en políticas públicas PFEA también ha tenido gran impacto, como lo señala Laurie (entrevista):

“entre los años 2000 y 2001, PFEA intervino con el Congreso de la Unión, con un diputado federal de la comisión de hacienda que era Tijuanaense, que venía, ahorita me voy a acordar de su nombre, este, y le dijimos, oye, qué onda, somos un chorro de organizaciones ambientalistas en México y todas dependemos de fundaciones extranjeras porque no podemos recibir dinero de México porque no podemos dar un recibo deducible, o sea, nos quieren dar dinero y -no me vas a dar un recibo, yo no puedo deducir mis impuestos, no te lo doy, o dedícate a proteger una especie, entonces te doy, y qué onda con la contaminación, nosotros estamos recibiendo dinero y no lo estamos declarando, no estamos pagando impuestos porque no podemos deducirlos”.

Con esta experiencia, en 2004, a nivel federal se hizo un cambio en la Ley del Impuesto sobre la Renta para que las organizaciones dedicadas a cuestiones de cuidado ambiental pudieran ser donatarias autorizadas. Anteriormente sólo podían serlo organizaciones asistenciales o de conservación de especies. El testimonio de PFEA indica que siempre ha habido interés en la intervención de las políticas públicas, en términos ambientales. Si bien este hecho no trascendió de manera sencilla, y se desconoce el alcance de la propuesta de

PFEA, se trató de un trabajo de gestión, vinculación y acercamiento con autoridades gubernamentales que orientó a la organización a continuar su participación de manera cercana con distintas autoridades del sector público.

### 5.3.2 Perfil de los integrantes de la organización

Las representantes de la organización son mujeres entre los 50 y 60 años de edad. Aunque a sus inicios participaron dos hombres, actualmente las dirigentes son la directora de la organización y la directora del consejo directivo. Entre los encargados operativos hay dos jóvenes titulados de entre los 19 y 23 años que trabajan bajo contrato. Las directoras son quienes comentan que al menos una tercera parte de su trabajo es pagado por honorarios y las otras dos terceras partes las hacen de manera voluntaria. Todos dedican tiempo completo a la organización, incluso horas extras en algunas ocasiones, más cuando se trata de planeación de proyectos de gran alcance, esto debido a que son pocos integrantes. La profesión de los integrantes es variada. La directora de la organización es arquitecta, la presidenta del consejo directivo estudió antropología social, uno de los integrantes se encarga del muestreo del agua de mar y de los medios sociales; la otra integrante es ingeniera ambiental (L. Silvan, comunicación personal, 2 de mayo de 2016) y M. Diaz, comunicación personal, 2 de mayo de 2016).

Lo que motiva a los integrantes a formar parte de la organización es el hecho de querer lograr cambios en la población sobre costumbres y acciones que impactan de manera negativa el medio ambiente. Los integrantes se consideran personas proactivas, si

quieren ver un cambio no sólo lo comentan o lo proponen, sino que actúan para que se logre. Además de las historias de vida de cada uno, no sólo en cuanto a su formación profesional, sino por sus experiencias laborales y vivenciales, tienen gran interés por el cuidado del medio.

### 5.3.3 Objetivos y actividades que realiza la organización

En PFEA las actividades a realizar se eligen generalmente en consenso, al ser sólo dos personas al cargo, prácticamente las decisiones son tomadas por ellas. Es al momento de hacer operativa la planeación de sus actividades que se consideran los recursos que se tienen. Se dice que casi siempre se tienen condicionados sus alcances por parte de los requisitos de las convocatorias o los programas que las financian. La dirección comienza a actuar en el momento que se deben asignar tareas (M. Diaz, comunicación personal, 2 de mayo de 2016).

Entre las principales actividades que se realizan actualmente está el monitoreo de la calidad del agua de mar (M. Diaz, comunicación personal, 2 de mayo de 2016; P. Cervantes, comunicación personal, 2 de mayo de 2016; L. Silvan, comunicación personal, 2 de mayo de 2016). También, se realiza anualmente la actividad de limpieza de playas, que consiste en que un día al año se convoca a la ciudadanía en general a limpiar la orilla de la playa en distintos puntos. Se recolectan varias toneladas de basura y se canalizan con las autoridades del municipio. También, se dan talleres de educación ambiental, pero actualmente son mínimos, debido a la falta de financiamiento. La mayor parte del tiempo

los integrantes la deben emplear en trabajo de oficina, tanto para escribir propuestas de proyectos para concursar por recursos, como para llevar la contabilidad y comprobación de recursos que ya han obtenido, así como para escribir reportes. Actualmente se está trabajando en una propuesta en la que se asesora a restaurantes locales para señalar mejoras en sus procesos, de tal manera que sean amigables con el ambiente. Ésta y las demás actividades son apoyadas por recursos del gobierno de Estados Unidos.

En términos del ambiente natural, se percibe agudeza en algunos problemas y es necesario abordarlos. Por medio de la educación ambiental se hacen esfuerzos dedicados a la comunicación educativa, capacitación, concientización, a través de las redes sociales, talleres, monitoreo del agua de mar, hay un programa de restaurantes amigos del mar, entre otras acciones. Al menos una tercera parte del tiempo se dedica a esto, el resto se dedica a gestión para conseguir fondos y apoyo.

En las actividades, los principales problemas que se abordan son “los recursos hídricos, que es la parte de la visión de la protección del patrimonio hídrico, y ya de agua desprendemos lo demás” (M. Diaz, comunicación personal, 2 de mayo de 2016). Para trabajos en conjunto se tiene muy buena vinculación con las demás organizaciones que manejan temas ambientales. Además, con el gobierno se ha establecido también un vínculo, si bien se debe de reforzar constantemente con cada cambio de administración, PFEA es invitado en ocasiones como asesor en temas relevantes sobre cuestiones ambientales (M. Diaz, comunicación personal, 2 de mayo de 2016). Con el sector empresarial se tiene un acercamiento bajo, pero es igual de distante el acercamiento con el

ámbito académico, se menciona que no hay mucho acercamiento con investigadores o académicos del área de manejo ambiental porque no hay mucha apertura (M. Diaz, comunicación personal, 2 de mayo de 2016).

Actualmente se tiene un proyecto con el gobierno americano, bajo el esquema del programa 2020, entre la Secretaría de Medio Ambiente y Recurso Naturales (SEMARNAT) y la Environment Protection Agency (EPA). Sin embargo, del gobierno mexicano no se ha recibido dinero, es la EPA la que financia. También se tiene apoyo de dos fundaciones americanas más, una está fondeando el programa de monitoreo de calidad del agua, que es Environment Now, el programa de la EPA que es para el proyecto de restaurantes amigos del mar. Un programa que ha tenido mucho éxito por la respuesta de la sociedad, es el programa llamado Salvemos la Playa; pero es completamente voluntario, nunca ha tenido dinero para financiarlo en sus 15 años de operación (L. Silvan, comunicación personal, 2 de mayo de 2016, M. Diaz, comunicación personal, 2 de mayo de 2016). Es un momento clave en el que se comienzan a buscar otras formas de sobrevivencia de la organización.

### 5.3.3 Percepción de los integrantes sobre el contexto actual de la organización

Para PFEA el entorno económico actual se presenta complicado porque es más competitivo. Muchas fundaciones son de grandes empresarios, sin embargo, apoyan proyectos que están en las zonas de sus intereses y que les benefician particularmente. Por ejemplo, la fundación Carlos Slim que está en Baja California Sur, apoya en su mayoría

proyectos que se operan ahí, justo en una zona donde tiene gran parte de sus inversiones Carlos Slim. Por razones como ésta es que se tienen que buscar nuevas maneras de obtener recursos, en los proyectos que las organizaciones proponen, como indica Laurie Silvan (comunicación personal, 2 de mayo de 2016):

“porque a mí no me interesa irme a trabajar a los cabos a conservar no sé qué playa y no sé qué, yo tengo mi playa aquí, yo quiero conservar esta playa, aquí, y si no es de interés de un Sr. Slim o no sé qué, es mi playa, donde está mi familia, ¿no? Entonces, tengo que ver qué hago para tener recursos. Y, bueno, esa es la situación de muchas organizaciones”.

Socialmente, se aprecia un entorno favorable. Se dice que ahora la sociedad es más sensible a los problemas del medio ambiente. Actualmente hay más voluntariado cuando se hace alguna convocatoria. Antes no pasaba lo mismo. En este sentido, hace tres años, PFEA aplicó el Programa de Empleo Temporal (PET) con SEMARNAT. Con este programa se pagaron \$ 70 pesos diarios a los voluntarios participantes por cuatro horas de trabajo, la finalidad fue atacar la pobreza y el desempleo, pero a la vez, se abordó la educación ambiental sobre el tema del ecosistema marino:

“se trató de crear promotores que multiplicaran el conocimiento hacia personas de la comunidad y mantuvieran limpio el andador de la playa, y sí. La cantidad de gente que acudió por una lana, o sea, por la lana no fue, jóvenes, señores, señoras, gente de clase media, gente de clase baja, o sea, y

fue un programa maravilloso porque tuvimos como dos meses, tres meses, se les dieron talleres de educación, se hicieron jornadas de trabajo, se hizo promotoría de casa en casa, y los talleres eran, había viejitos, había jovencitos, había de todo, amas de casa, había profesionistas, había/ eso no se daba. Eso fue ¡wow!” (L. Silvan, comunicación personal, 2 de mayo de 2016).

Si bien puede haber excepciones y problemas con los proyectos sociales, se ha dado un clima social cada vez más favorable para el trabajo de la organización en el tema del cuidado ambiental. Además, los problemas en el medio resultan evidentes y ocasionan afectaciones a todos, eso permite que la sociedad se organice por una causa común.

PFEA recomienda que debe de haber un especialista en procuración de fondos en cada organización. Los integrantes directivos de la organización han trabajado en gran medida de manera voluntaria, porque la organización no puede pagar sus servicios, su tiempo, ya que mucho es dedicado a gestión y procuración de fondos, es decir, trabajo de oficina, planeación, elaboración de propuestas y proyectos. Es una actividad que se debe realizar pero que no se ve, no se contabiliza. Los integrantes han aprendido a fondearse por medio de consultoría y asesorías, ofrecen sus servicios por toda la experiencia que ya tienen y así es como pueden saldar los costos de dedicarse al voluntariado en su propia organización.

## 5.4 FUNDACIÓN HÉLICE

En los siguientes apartados se describe la historia, perfil de los integrantes, actividades que se desarrollan y el contexto en el que se desenvuelve Fundación Hélice. La información surgió de las entrevistas aplicadas a sus miembros.

### 5.4.1 Historia de la organización

Fundación Hélice surgió formalmente en el año 2009. Desde tiempo antes su fundadora y directora tuvo la iniciativa de crear un proyecto de mejora para el medio ambiente. Sin embargo, su idea no dio fruto hasta años después. La propuesta comenzó a tomar forma una vez que se contactó con investigadores de la facultad de ingeniería de la Universidad Autónoma de Baja California (UABC), con empresarios y con organismos gubernamentales. De hecho, algunos aún son miembros honorarios (C. Muñoz, comunicación personal, 7 de marzo de 2016; M. Serra, comunicación personal 9 de marzo de 2016).

La fundación comenzó con un proyecto piloto de colecta de papel y residuos. Los empresarios contribuyeron capacitando con las condiciones de manejo de los residuos, ya que es el negocio de reciclaje y transformación al que se dedican. No obstante, el objetivo principal de la organización siempre ha sido el de aprovechar materiales y fortalecer e incorporar la educación ambiental en programas educativos formales. La colecta de residuos es un medio para hacerse de recursos y así financiar sus actividades.

Por un lado, el programa de educación ambiental comenzó piloteándose con estudiantes de licenciatura del Colegio Montesori, en Mexicali. Ahí se hicieron grupos multidisciplinarios y se creó una carta descriptiva con ciertos ejercicios para preescolar. Conforme se iba avanzando se siguió con primaria, secundaria, preparatoria y nivel universitario. Incluso, el programa llegó a fortalecerse con una curricula dedicada a espacios de trabajo de dependencias de gobierno y de la iniciativa privada. Así es como se tuvo todo un programa de educación ambiental. De ahí se crearon dos divisiones, una para dependencias y otra para iniciativa privada (C. Muñoz, comunicación personal, 7 de marzo de 2016; M. Serra, comunicación personal 9 de marzo de 2016).

El principal problema ambiental que ha detectado la organización en Mexicali es el de la basura (C. Muñoz, comunicación personal, 7 de marzo de 2016; B. Chávez, comunicación personal, 9 de marzo de 2016; C. Espinoza, comunicación persona, 9 de marzo de 2016; M. Serra, comunicación personal 9 de marzo de 2016). Según la directora de Fundación Hélice, “el municipio siempre ha tenido carencia de equipo para el traslado de materiales urbanos. Siempre hemos sabido que el tema del relleno sanitario es también otro problema” (M. Serra, comunicación personal 9 de marzo de 2016). Esto la motivó, en gran medida, a hacer una propuesta, porque, según sus propias palabras, siempre se percibe que es el gobierno el culpable de los problemas, pero los ciudadanos no proponen ni hacen nada. “siempre a un problema no se le buscaba una solución se le buscaba un culpable” (M. Serra, comunicación personal 9 de marzo de 2016).

Fundación Hélice se dio cuenta que la ciudad de Mexicali tiene potencial industrial con la tecnología adecuada para transformar los residuos sólidos. El problema es canalizar los residuos a las empresas recicladoras. En Mexicali hay fábricas de vidrio, cartón, metales, papel, biodigestores, entre otras. Para Fundación Hélice la respuesta siempre ha sido la educación. “Si nosotros nos vamos a la base educativa, vamos a poder incidir en esos cambios de hábitos” (M. Serra, comunicación personal 9 de marzo de 2016).

Las limitantes de los gobiernos siempre confluyen en economía y conocimiento. No obstante, si se logra crear una propuesta que resuelva o haga menos estas limitantes, es probable que se puedan realizar acciones de mejora. Cuando el gobierno tiene representantes con apertura a las nuevas propuestas y la visión de desarrollarlas, se pueden hacer muchas acciones, en este sentido enfocadas al cuidado ambiental (M. Serra, comunicación personal 9 de marzo de 2016).

En la parte de gestión, Fundación Hélice ha logrado importantes programas con el gobierno. Hoy en día se reciben solicitudes incluso a nivel nacional. Desde un inicio se tuvo mucho apoyo de la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL), a nivel federal, de la Secretaría de Desarrollo Social de Baja California (SEDESOC) y del Sistema de Atención Tributaria (SAT), para consultas, apertura de programas, citas, asesorías, capacitación y demás solicitudes de apoyo (C. Muñoz, comunicación personal, 7 de marzo de 2016). Ha habido mucha colaboración por parte de las autoridades y de los empresarios. Nos obstante es una competencia por otro tipo de recursos entre asociaciones civiles. En cuanto a otras organizaciones:

“creo que son muchas y todas siguen una causa y algo que estamos buscando también del gobierno, entonces, bueno, se trata de que las organizaciones tengamos que diversificarnos y encontrar caminos alternativos, no nada más de solicitud de recursos sino de brindar servicios y de ofrecer capacitaciones, que es lo que Fundación Hélice hace a cambio de material en especie, donación en especie, o efectivo; entonces sí, siempre es una limitante, y los eventos, pues también; algo que es conocido ya a nivel nacional ahorita que leo la pregunta: hubo un evento muy lamentable en Sonora precisamente, fue la quema de la guardería ABC. Fundación Hélice ya estaba constituida y ya teníamos nosotros ciertos programas, pues ya formalizados, que la gente ya los conocía. Pero, algo que dio pie a iniciar con un programa nuevo que fue DAR que es dona tu archivo, es Dona, Actualiza y Recicla; está dirigida a la captación de archivo muerto hacia las empresas y dependencias gubernamentales y precisamente uno de los motivos fue eso, este, existe la idea de que no, el papel no genera ningún daño, no pasa nada y, pues, es falta de conciencia también sobre la responsabilidad que tienes tú como dependencia o como iniciativa privada cualquier material, cualquier residuo que esté ahí como merma de tus procesos, o como parte de tu administración, tienes que ser responsable y ver dónde termina, cómo termina y qué puede generar. Entonces, así surge DAR y pues sí, es un evento que sucedió y trascendió fronteras y fue a nivel nacional e internacional, motiva, tal vez no al surgimiento de la ONG, pero

si a un programa específico de la ONG” (M. Serra, comunicación personal 9 de marzo de 2016).

A nivel internacional existen problemas de calentamiento global, el hoyo en la capa de ozono, contaminación del agua; hay problemas cada vez más agudos. Conocer esas situaciones permite a la fundación generar programas con los que se pueda trabajar. Se tiene vínculo con la Environmental Protection Agency (EPA), en California: de ahí se gestionan fondos para trabajar con programas de manejo de residuos sólidos y mejoramiento de colonias vulnerables. Anteriormente no se veía mucho la presencia de organizaciones dedicadas al cuidado ambiental, ahora se ven cada vez más movimientos, programas o grupos voluntarios.

Fundación Hélice, comenzó con el acopio de papel, se iba solicitando de manera personal, por parte de la presidenta o de algún miembro, en distintos negocios, oficinas y dependencias, se preguntaba:

“-¿qué hace con el papel señor?-

no, pues yo lo tiro.

-ah, ¿qué le parece que nos lo regala y apoya la educación ambiental?-

-ah, claro que sí señorita-.

Y, así fue cada puerta que tocamos; entonces, había una apertura. Entonces, ese cambio, lo fuimos dando, lo fuimos dando, y de veras, no

recuerdo una sola persona que me haya dicho que no” (M. Serra, comunicación personal 9 de marzo de 2016).

Cuando la fundación canceló en algún momento el servicio de colecta fue por falta de capacidad, por los altos volúmenes recolectados. Es un modelo que demostraba que con mayor capacidad podía funcionar mejor. Funciona incluso con las administraciones del gobierno (M. Serra, comunicación personal 9 de marzo de 2016).

Un indicador de resultados es que en siete años se ha llegado a recolectar un total de dos millones de kilogramos, para la fundación es un número extraordinario porque no sólo representa eso sino mucho esfuerzo y trabajo colaborativo (B. Chávez, comunicación personal, 9 de marzo de 2016). Además, esto refleja, una cantidad de residuos que antes llegaba al relleno sanitario (C. Muñoz, comunicación personal, 7 de marzo de 2016). En su mayoría es papel, casi el 80 %, pero se han manejado campañas mixtas (B. Chávez, comunicación personal, 9 de marzo de 2016). Otras iniciativas se han generado a partir de este ejemplo, universidades y otras dependencias comienzan a hacer lo mismo.

#### 5.4.2 Perfil de los integrantes de la organización

En Fundación Hélice se cuenta con un perfil de mayoría de mujeres jóvenes. Sus integrantes tienen entre 24 y 38 años. De manera interna, la organización se divide por áreas. Se tiene el área de atención a cuentas, que se encarga de logística, contenedores y donantes; el área de educación, ahí se encargan de las capacitaciones y la información que

se difunde en escuelas o cursos para empresas o instituciones. También, está el área de comunicación, ahí se encargan de la publicidad de los programas, proyectos, convocatorias, entre otras actividades o campañas. El área de coordinación se encarga de las convocatorias que salen para poder participar en ellas, dirige las actividades generales y lleva el control de los proyectos, se encarga de las campañas y las actividades de gestión con el gobierno.

Entre el perfil profesional de los cargos de las distintas áreas se encuentran varias integrantes con licenciatura en educación; también, hay licenciadas en diseño industrial y en comunicación. En cuanto a antigüedad, sólo la presidenta tiene desde los inicios de la organización y sólo ella trabaja de manera voluntaria. Los demás cargos se desarrollan por contrato.

En voz de la directora, las cualidades que considera que tiene para dedicarse al trabajo con la organización es la iniciativa, no ser conformista, tener habilidad de resolver conflictos, además, delegar confianza y ser proactivo (M. Serra, comunicación personal 9 de marzo de 2016).

#### 5.4.3 Objetivos y actividades de la organización

Las actividades básicas de Fundación Hélice consisten en el acopio y venta de materiales de reciclaje. Con el dinero obtenido se pagan los salarios del personal operativo, cuyo perfil ya se ha descrito. Así, con todo un esquema organizativo, se planean y realizan

actividades de educación ambiental; por ejemplo, talleres en escuelas, empresas y organismos gubernamentales, difusión por medio de folletos, pláticas y stands en ferias y eventos de cuidado ambiental. También, se tiene la campaña de Dona Tu Libro Viejo. En esa campaña se obtienen donaciones y se rescatan algunos libros que cumplen con ciertas condiciones y se envían a bibliotecas y a comunidades vulnerables. Pero, se hace una selección y el material que se va para descarte, se envía a reciclar y se genera un fondo. Las bibliotecas tienen ciertas reglas que hay que cumplir y en ellas se basan para la selección. Es un doble propósito con campañas como esa (M. Serra, comunicación personal 9 de marzo de 2016).

Como puede apreciarse, los testimonios de los integrantes de la organización indican que a partir de la venta de material se financian las labores de planeación y operación del programa de educación ambiental. Los ingresos que son temporales son de otras campañas, por ejemplo: DAR, Dona tu Libro Viejo, Recolectra; y los programas de apoyo que vienen de gobierno, que no son constantes, son variables. Se tiene que estar buscando apoyo constante bajo diferentes bolsas internacionales, nacionales y diferentes sectores para poder acceder a ellos y especializarse en proyectos o tener proyectos ya fijos para proponer para el siguiente año. También, se tienen donaciones, que son variables y que son aportes de muy pocas personas y a veces son en especie, por ejemplo, para las oficinas; en realidad el mayor ingreso proviene de los residuos. En un aproximado, 60 % de los ingresos proviene de las campañas de residuos, de dependencias de gobierno aproximadamente un 15 % y de donativos el 25 % restante (B. Chávez, comunicación personal, 9 de marzo de 2016; M. Serra, comunicación personal 9 de marzo de 2016).

#### 5.4.3 Percepción de los integrantes sobre el contexto actual de la organización

Para la administración interna se saca una media mensual de ingresos y de recepción de material, se establecen metas para seguir operando, cubrir nóminas, servicios de oficina, traslado para llegar a las escuelas, entre otros gastos. Cuando se cumplen las metas se pueden proponer nuevos programas y aumentar las acciones (C. Muñoz, comunicación personal, 7 de marzo de 2016; B. Chávez, comunicación personal, 9 de marzo de 2016; M. Serra, comunicación personal 9 de marzo de 2016). El equipo de trabajo ha entendido esa dinámica y así ayuda a fortalecer los programas de manejo de residuos. Eso da permanencia porque es un ingreso fijo para la fundación. Bajo este modelo la organización se considera autosuficiente.

Desde el punto de vista social, cada vez se ve mayor compromiso. “Las personas son muy receptivas, contribuyen, sólo se debe ser formal con ellas. La sociedad participa mucho en las campañas, en las distintas colectas de residuos. Jóvenes, niños, amas de casa, gente de la tercera edad, todos se comprometen; aunque hace falta mucho trabajo por hacer” (M. Serra, comunicación personal 9 de marzo de 2016).

En Mexicali la ubicación geográfica no ayuda mucho, las acciones anticontaminación deben ser titánicas, por ejemplo, en cuanto a contaminación del aire. Hay problemas con la quema de parcelas, gestión urbana, cumplimiento de la reglamentación vigente, el relleno sanitario, tiradero clandestino de residuos, sanciones. El

gobierno también es ineficiente en muchas de sus obligaciones. Hay debates con respecto a la verificación vehicular, el tema del agua es delicado, por ejemplo, en Tijuana y Ensenada con escasas, y el agua se manda desde Mexicali; son muchos problemas que requieren monitoreo, diagnóstico, evaluación y acciones. Fundación Hélice considera que, con un frente común entre organizaciones civiles, dependencias de gobierno y sociedad, se puede mejorar (C. Muñoz, comunicación personal, 7 de marzo de 2016; M. Serra, comunicación personal 9 de marzo de 2016).

Actualmente se tiene un programa con 30 espacios de recepción como centros de acopio, y este año se van a sumar 50 espacios, esto indica mayor colaboración y participación de establecimientos pequeños, así como parques industriales. Fundación Hélice no cree que el desarrollo económico deba estar compitiendo con la salud y el bienestar del medio ambiente, hay normas y acciones que se pueden mejorar.

## 5.5 TODOS SOMOS MEXICALI

Los siguientes apartados muestran los resultados que describen la historia, perfil de los integrantes, actividades y el contexto económico, social y ambiental en el que se desarrolla la organización Todos Somos Mexicali.

### 5.5.1 Historia de la organización

La organización Todos Somos Mexicali se formó en 2009. Lo que promovió su creación fue el deseo de mantener la limpieza de las principales avenidas de la ciudad. El evento que motivó dicho hecho fue un gran torneo de béisbol llamado la Serie del Caribe, en el año del 2008. A ese evento asistieron equipos de béisbol de diferentes partes de Latinoamérica. El gobierno municipal y un grupo de empresarios del Consejo de Desarrollo Empresarial de Mexicali (CDEM), impulsaron la iniciativa que se denominó Mexicali te queremos. Una vez lanzada la iniciativa se observó que se realizaba limpieza un día, y al día siguiente todo estaba igual y no había quién diera mayor mantenimiento, eso desmotivó a la participación ciudadana. Posterior a esto, en una reunión de amigos del mismo grupo, se comentó la idea de promover un cambio de mayor alcance en la comunidad. Se iniciaron actividades de limpieza los días sábados por parte de cinco amigos. Las avenidas que se propusieron limpiar fueron la calle Colón, Madero y Reforma. Se trató de aplicar algo que había funcionado en Nueva York, con el alcalde Rudolph Giuliani. El presidente de la organización comentó:

“Rudolph Giuliani, este, se enfrentó a muchos problemas sociales por el tema de la imagen urbana de Nueva York. La imagen urbana como un detonante de inseguridad y de desempleo, porque, pues, obviamente no genera confianza el ver lugares o establecimientos llenos de grafiti, entonces, él implementó un programa en Nueva York, que se llamó/ se denominó Cero Tolerancia al Delito, no al delincuente. El objetivo no era

llenar las cárceles de delincuentes, sino motivar a los delincuentes a que hicieran labor comunitaria y se llamó Cero Tolerancia al Delito porque lo que implicaba era de que, si el día de hoy salíamos y limpiábamos una barda, y por consecuencia de la inseguridad se volvía a grafitear, como esfuerzo, no deberíamos de permitir que se pasaran 24 horas antes de volver a tomar una acción correctiva” (R. González, comunicación personal, 2 de junio de 2016).

Con esa idea, los amigos salían los sábados entre 2:00 y 3:00 de la mañana para realizar labores de mantenimiento de la imagen urbana. Querían que la ciudadanía notara un cambio, a pesar del tiempo, de los costos o de la inseguridad. No se permitían dejar más de una semana sin vigilar que su trabajo continuara demostrado. Además, ellos mismos financiaban los gastos de la limpieza. Al principio, la misma patrulla de policías los detenía por ver sospechoso su trabajo. Así, su trabajo continuó durante dos años. Las personas que fueron viendo su labor comenzaron a sumarse. Y, el grupo de amigos comenzó a desarrollar campañas de forestación, vinculados a escuelas de educación básica. Hoy en día, ya hay árboles grandes como resultado de esa actividad. Así, se fueron uniendo otros grupos. Pero, llegó el punto en el que había muchos grupos, sin embargo, la parte económica no estaba cubierta. Primero, se comenzó a pedir apoyo en especie, se acopiaban cubetas de pintura, bolsas de basura, palas, escobas, rastrillos (R. González, comunicación personal, 2 de junio de 2016).

De manera paralela, en 2008, sucedió una situación en una reunión con empresarios. Varios representantes de la industria extranjera visitaron Mexicali para evaluar y decidir temas de inversión, sin embargo, al haber recorrido la ciudad, concluyeron que estaba sucia. Esto para ellos reflejaba la falta de cuidado de los ciudadanos y las autoridades. El gobierno de la ciudad proponía limpiar la ciudad, no obstante, los inversionistas reflexionaron y expresaron que, si los habitantes no son quienes cuidan su ciudad, tampoco cuidarían sus trabajos y a sus empresas. Agregando esta situación a la problemática, los esfuerzos del grupo continuaron (R. González, comunicación personal, 2 de junio de 2016).

Fue hasta el año 2011 que la organización adquirió su registro formalmente. La principal preocupación de los fundadores fue la contaminación visual, de suelo, aire, agua. Además, se percibía a la población apática y al municipio incompetente en el cumplimiento de la normativa correspondiente. “El municipio no sanciona a los infractores” (R. González, comunicación personal, 2 de junio de 2016).

En gran medida, lo que Todos Somos Mexicali ha usado como estrategia es la participación ciudadana.

“Lo que nos ha ayudado en Mexicali son esos dos años que incansablemente, fuera madrugada, fuera en pleno agosto, aquí en Mexicali, salíamos y trabajábamos, y la gente realmente se preguntaba, bueno, pues estos qué, están locos. Entonces, fue un trabajo lo que nos ganó, lo que nos

hizo merecer esa, esa veracidad, esa calidad moral para que después pudiéramos ser un modelo de réplica” (R. González, comunicación personal, 2 de junio de 2016).

### 5.5.2 Perfil de los integrantes de la organización

En Todos Somos Mexicali, al igual que en varias de las organizaciones hay al menos dos encargados de la dirección y coordinación de los programas y actividades. Los fundadores son en su mayoría hombres profesionistas y empresarios. Las edades de los integrantes están entre los 32 y los 53 años. Pero, las personas a cargo de la dirección y programación de las actividades son profesionistas, trabajan en negocios internacionales y contaduría. No se cuenta con voluntariado de manera frecuente, pero si se convocan voluntarios cuando hay campañas masivas, por ejemplo, en la campaña de limpieza.

El tiempo en que los encargados laboran es completo, incluso en ocasiones deben laborar más horas, dependiendo del desarrollo de sus operaciones y actividades. Sus puestos son bajo contrato. Los motivos por los que forman parte de la organización, tienen que ver con sus historias de vida, su preocupación por la ciudad en la que viven y por su familia. Ellos saben que las afectaciones al medio ambiente en Mexicali son evidentes y dañan no solo al medio natural o económico sino a la salud, incluyéndolos a ellos y a sus familias.

### 5.5.3 Objetivos y actividades de la organización

Entre las principales actividades que realiza Todos Somos Mexicali se encuentran las campañas de limpieza, imagen urbana, pláticas de educación ambiental en escuelas, eventos deportivos y venta de tortas en un único evento masivo anual.

En cuanto a las campañas de limpieza, se convoca a la ciudadanía en general. Se realiza difusión anticipadamente sobre el evento en empresas, escuelas y medios virtuales e impresos. Se ha tenido una respuesta del evento en un día de hasta 35 mil personas (R. González, comunicación personal, 2 de junio de 2016). Mexicali es una de las ciudades más contaminadas de México. Sin embargo, con las actividades de limpieza se ha logrado un impacto favorable. Esto no ha pasado en otras ciudades de la república. Además, ésta es una ciudad relativamente joven, pero los ciudadanos tienen un gran sentido de arraigo, aunque muchos llegan de otras ciudades de México por ser un polo de atracción fronterizo, se mantiene esa identidad.

Las principales actividades de la organización son la carrera anual pedestre, las campañas de forestación y el operativo de limpieza. Parecen pocas actividades, pero, como lo comentan sus representantes, requieren de mucho tiempo de gestión, planeación y logística. En septiembre, se realiza el evento denominado Tortatón, en él se venden tortas y la recaudación ayuda a financiar otras actividades de cuidado ambiental o de participación ciudadana. Las actividades no cambian anualmente, pero las metas sí, las metas aumentan cada año. Además, todo el año se realizan actividades de educación ambiental con la

temática de preservación del agua, la prevención de la contaminación del suelo, agua y aire, y se fomentan acciones como la instalación de botes de basura; este año se instalaron 65 en las calles. Otro logro es el tener 30 avenidas adoptadas que se mantienen visualmente limpias, sin grafiti ni basura.

Entre algunos nuevos proyectos que tiene Todos Somos Mexicali está la puesta en marcha de un Escudo Verde. Este proyecto se planea realizar en vinculación con la Comisión Nacional del Agua (CONAGUA), que donó a la organización 600 metros de la orilla de un canal en desuso. Ahí, se pretende reforestar con especies de árboles y plantas en tres niveles para que contribuyan a ser una barrera natural para polvo, como si fuesen cortinas de árboles. Se agregará un andador y el canal donde actualmente hay basura y desperdicios quedará limpio. Se realizará como un proyecto piloto con la intención de que al ser funcional se pueda reproducir en otras partes de la ciudad (G. Cruz, comunicación personal, 8 de diciembre de 2015). Sobre este tema, en el último operativo de reforestación Todos Somos Mexicali logró plantar 5100 árboles (R. González, comunicación personal, 2 de junio de 2016).

### 5.5.3 Percepción de los integrantes sobre el contexto actual de la organización

Los problemas de contaminación en Mexicali son graves. Existen plagas de palomas que sueltan muchas bacterias, polvo, desechos de ganado, basura, contaminación del aire por los gases de las fábricas (R. González, comunicación personal, 2 de junio de 2016). Geográficamente la ciudad también cuenta con características ambientales que complican

la situación de cuidado de la calidad del aire. La contaminación visual tampoco es un tema presente en la agenda pública, “cuando tienes que quitar grafitis o los anuncios de los postes es cuando te das cuenta de lo que es una ciudad limpia” (R. González, comunicación personal, 2 de junio de 2016).

En el sentido económico hay gran competencia por recursos, no sólo entre organizaciones ambientales sino también de atención social o de otro perfil. “Competir con una organización que promueve el tema de la discapacidad o atiende a niños, pues, difícilmente mi institución es atractiva, porque nos viene la parte empática” (R. González, comunicación personal, 2 de junio de 2016). TSM tuvo que invertir mucho, no sólo en lo económico, sino además en trabajo y esfuerzo, todo tiene que ver con la idea de que la limpieza de la ciudad es una parte fundamental del desarrollo. “Lo que buscan los inversionistas a través del instituto mexicano de competitividad es buscar las ciudades que tienen mayor calidad de vida para lo que van a hacer sus empleados” (R. González, comunicación personal, 2 de junio de 2016).

Se ha tenido que generar mucha credibilidad para poder generar confianza en Todos Somos Mexicali, sobre todo para que los empresarios también apoyen la idea. Esto influye en el desarrollo económico de la ciudad. Actualmente no se tienen problemas tan serios con los recursos para desarrollar las actividades. Además, siempre se ha puesto atención a la transparencia y rendición de cuentas. También, se participa en una auditoría internacional que puede ayudar a concursar por recursos en el extranjero (R. González, comunicación personal, 2 de junio de 2016).

Para generar fondos en la organización hay una cuota que se solicita a los miembros mensualmente. Además, todos juegan un papel de promotoría para invitar a nuevas empresas a donar recursos para los proyectos. Además, se tiene un catálogo de empresas que son donatarias mensualmente, a ellas se les expiden recibos deducibles de impuestos. Hay diferentes comisiones, una de mujeres, por ejemplo. Todas ayudan a la procuración de fondos.

Mucha gente espera que los cambios se den sólo desde el gobierno, pero el gobierno es transitorio, dura 3 años, 6 años, lo que se necesita es lograr cambios en la vida de los ciudadanos. La calidad de vida debe de depender de cada uno (R. González, comunicación personal, 2 de junio de 2016).

Entre otros problemas ambientales que se identifican están las casas abandonadas en distintas colonias. Se traduce en un problema porque se convierten prácticamente en basureros. Son muchas casas las que se abandonaron después del sismo del 2010 en Mexicali. También, el problema de lotes baldíos sin limpieza, igual sucede con los canales y drenes en los que se vierten escombros, sillones viejos, perros muertos, entre otros desechos. Estos problemas se convierten en riesgos de salud porque se exponen vectores de enfermedades que portan perros de la calle, ratas o mosquitos, entre otros. Son focos de infecciones en las colonias. La organización lo considera un problema, además de ambiental, cultural. La contaminación del aire por partículas de polvo y humo por quema

de basura, llantas y por fogatas y cohetes en distintas temporadas del año, provocan problemas de asma y alergias (G. Cruz, comunicación personal, 8 de diciembre de 2015).

## 5.6 ESTILO DE LIDERAZGO PREDOMINANTE EN LAS ORGANIZACIONES

Los estilos de liderazgo entre las organizaciones no son totalmente iguales. Sin embargo, de manera general, se puede coincidir en un estilo de liderazgo predominante. Los resultados permiten identificar el estilo de cada organización, saber si se percibe a un solo integrante como líder, si el liderazgo es percibido por los integrantes en dos o en más personas dentro de la organización y, también, si los atributos de cada estilo son contundentes o podrían integrarse algunos estilos diferentes. Estos resultados se obtuvieron de la aplicación de 20 cuestionarios a distintos integrantes de las organizaciones, incluyendo directivos, coordinadores y operativos.

### 5.6.1 Estilo de liderazgo predominante en Sonoran Institute

En la organización Sonoran Institute se aplicaron un total de ocho cuestionarios, es decir, uno a cada integrante. Entre sus respuestas se encontraron diversidad de opiniones, sin embargo, todos los cuestionarios se respondieron de manera anónima. Las respuestas se muestran a continuación tal como se estructuró el cuestionario al aplicarse.

A la pregunta acerca de si en la organización el liderazgo se manifiesta en un solo líder, hay más de un líder o es compartido entre los integrantes de la organización, la mayoría de los miembros respondieron que se da en más de un líder, con cuatro respuestas coincidentes. Dos integrantes consideraron que el liderazgo es compartido entre todos los integrantes de la organización y, otros dos, indicaron que se manifiesta en un solo líder. Quienes respondieron que “en un solo líder”, señalaron a su directora como la persona que lo asume.

En cuanto al estilo de liderazgo, la mayoría de los encuestados, tres en este caso, respondieron que el estilo predominante es el de rasgos que incluye características de ser activo, inteligente, intuitivo, persuasivo y previsor. Dos integrantes más señalaron el estilo transformacional y otros dos el situacional, solo uno el transaccional y nadie eligió el estilo conductual.

Finalmente, al preguntar si se asignarían otros atributos a los estilos ya elegidos, los integrantes que señalaron el estilo de rasgos también mencionaron que podrían agregar algunos atributos como ser eficiente, generador de cambios y confiable. Los que eligieron el estilo transformacional mencionaron que agregarían atributos como ser organizado, eficaz, inteligente y previsor. Los integrantes que eligieron el estilo transaccional agregarían atributos como ser activo, motivador, democrático y hábil. Los integrantes que eligieron el estilo situacional mencionaron que agregarían ser previsor, activo, confiable, ambicioso, visionarios, inspirador, observador y considerado. De manera general se

comparten atributos como ser inteligente, previsor, activo, motivador, democrático, hábil, confiable, organizado, eficaz y generador de cambios.

El liderazgo en Sonoran Institute se manifiesta en más de un líder y el estilo que se considera predominante es el de rasgos. Sin embargo, la percepción no es unánime en el caso de todos los integrantes. Además, hay algunos atributos más que se identifican en la manera de percibir el liderazgo entre ellos y tiene que ver con los atributos de ser motivador, democrático, hábil, confiable, organizado, eficaz y generador de cambios. Los demás atributos que mencionaron otros de los integrantes ya se incluyen en el estilo predominante, lo cual es consistente. Es decir, los integrantes que seleccionaron una opción de liderazgo distinta al que eligió la mayoría, es decir, distinta al estilo de rasgos, mencionan que agregaría a su elección (situacional, transformacional o transaccional) atributos que ya incluye el estilo de rasgos. Esto indica que, aunque no eligieron ese estilo, hay varios atributos de él que incorporarían.

#### 5.6.2 Estilo de liderazgo predominante en Proyecto Bio-Regional de Educación Ambiental

En la organización Proyecto Bio-Regional de Educación Ambiental se aplicaron únicamente dos cuestionarios a sus representantes ya que no se tiene más personal cercano a la dirección de la organización o a las operaciones durante el periodo de la aplicación de estos instrumentos de investigación.

Considerando lo anterior, las personas a quienes se les aplicó el cuestionario señalaron que el liderazgo en la organización se da de manera compartida entre los miembros. Además, se presenta una coincidencia en identificar el liderazgo de tipo situacional.

Debido a que el número de integrantes actualmente es muy reducido, la manera de trabajo resulta muy homogénea. En este sentido, los resultados indicaron que algunos atributos extras que se agregarían al estilo señalado serían: empoderar a su equipo, ser buen comunicador, respetuoso y compasivo.

### 5.6.3 Estilo de liderazgo predominante en Proyecto Fronterizo de Educación Ambiental

En la organización Proyecto Fronterizo de Educación Ambiental se aplicaron tres cuestionarios. En todas las respuestas se obtuvo unanimidad en señalar que el liderazgo se manifiesta en el total de los integrantes de la organización.

En cuanto al estilo de liderazgo en la organización, uno de los integrantes señaló el transformacional, otro más el transaccional y el último cuestionario fue eliminado debido a que señaló todos los estilos.

Al preguntar si se consideraba que se debían de agregar otros atributos al estilo de liderazgo elegido, ningún integrante señaló atributos extras.

En la organización Proyecto Fronterizo de Educación Ambiental hay coincidencia entre sus miembros sobre la manera en la que se manifiesta el liderazgo, en este caso, entre todos los integrantes. Por otro lado, se puede decir que no hay acuerdo entre el estilo de liderazgo que se identifica en mayor medida, ya que, como se señaló más arriba se mencionó el mismo número de veces el estilo transformacional y el transaccional.

#### 5.6.4 Estilo de liderazgo predominante en Fundación Hélice

En Fundación Hélice se aplicaron un total de seis cuestionarios. Los resultados indican que la mayoría de integrantes, tres personas, consideran que el liderazgo se da sobre todo en una persona, esa persona es la coordinadora general de la organización. Los dos integrantes restantes consideran que el liderazgo se comparte entre todos miembros de la organización.

En cuanto al estilo de liderazgo, la mayoría de ellas considera que el estilo de liderazgo es transformacional. Uno de los integrantes señaló el estilo de rasgos, las dos personas restantes señalaron todos los estilos, debido a esto no se tomó en cuenta esta respuesta ya que no permite identificar predominancias en los estilos.

Entre los atributos que se eligieron, como opciones para complementar el estilo seleccionado, los integrantes que seleccionaron en mayoría el estilo transformacional indicaron que lo complementarían con el atributo de ser carismático. El integrante que seleccionó el estilo de rasgos, indicó que lo complementaria con los atributos de ser

individualista, premia o sanciona, y es autoconfiado. Estos son atributos de los estilos transformacional y transaccional, lo cual es consistente.

En Fundación Hélice, la mayoría de integrantes considera que el liderazgo se da en una sola persona y el estilo que predomina es el transformacional. Además, agregarían mínimos atributos de otros de los estilos mencionados.

#### 5.6.5 Estilo de liderazgo predominante en Todos Somos Mexicali

En la organización Todos Somos Mexicali se aplicaron dos cuestionarios a sus integrantes, esto debido a que no hubo más integrantes operativos en la organización al momento de realizar el ejercicio de aplicación de cuestionarios. No obstante, las respuestas de los integrantes indican que para uno de los miembros hay un solo líder, el director de la organización, y para otro hay más de un líder. Es coherente esta decisión, es decir, la coordinadora considera que el director es el líder; en cambio, el director opina que entre él y la coordinadora se comparte el liderazgo.

En cuanto al estilo de liderazgo predominante, se coincide en que corresponde al transformacional. Y, las respuestas indican que se podrían agregar al líder atributos como ser visionario, inteligente, atento y sociable.

## 5.7 APRECIACIONES GENERALES DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO Y SU MANIFESTACIÓN ENTRE LAS ORGANIZACIONES

En la primera parte del cuestionario el resultado indica que el liderazgo se manifiesta compartido entre los miembros, directivos y ejecutivos en la organización, no sólo en un integrante. Únicamente en dos casos se manifiesta en una sola persona. En una de las organizaciones se señala como líder a la directora de la organización y, en el otro caso, se indica que el líder es la coordinadora general de la organización.

En la segunda parte del cuestionario, el tipo de liderazgo que se manifiesta como predominante es el transformacional. Otros dos de los estilos tienen la misma representación, pero no son mayoría. No obstante, es importante destacar que el estilo que nadie seleccionó fue el conductual.

En la parte final, al preguntar ¿qué otros atributos considerarían de los distintos estilos de liderazgo? resulta constante la característica de ser “inteligente”, en mayor medida, y como segundos atributos “previsor” y “visionario”, como los más mencionados. En términos generales, destaca el hecho de que fueron los integrantes de la organización de Sonoran Institute los que señalaron muchas más cualidades que agregarían al estilo que previamente habían seleccionado. En cambio, Proyecto Fronterizo de Educación Ambiental no mencionó ningún atributo extra en las opciones del cuestionario.

## 5.8 CODIFICACIÓN DE ENTREVISTAS A PARTIR DE LAS CATEGORÍAS CENTRALES DEL LIDERAZGO

Derivado del primer tratamiento de las entrevistas por medio del programa Atlas ti, versión 7.5.4, se obtuvieron los siguientes resultados. En primer lugar, se realizó la codificación del texto de las distintas entrevistas. Debido a que las categorías generales ya estaban establecidas a partir de la teoría, simplemente se procedió a la identificación de los códigos que podía incluir cada categoría (ver Tabla 11). Además, a cada código se le otorgó un símbolo, derivado de la categoría a la que pertenece y el número de código que representa en una lista ordenada alfabéticamente. Esto se realizó para identificarlo con mayor facilidad y para un manejo más ágil de la información y los resultados.

En segundo lugar, se hizo un ejercicio de saturación y relación entre los códigos. La saturación indica cuáles códigos son más referenciados por los entrevistados durante su discurso (Tabla 12). Se puede decir que son los temas sobre los que se hace mayor referencia. Por otro lado, la relación indica cuáles códigos tienen mayor número de relaciones con otros códigos (Tabla 13) y cuáles están (gráficamente) relacionados con otros, ya sean de otras categorías o de una misma.

**Tabla 11. Simbología de los códigos por categorías**

Categorías	Códigos	Símbolo
Actividades	Actividades dedicadas a la educación ambiental	A1
	Financiamiento	A2
	Problemas para lograr lo esperado	A3
Confianza	Confianza en el equipo	C1
	Decepción en el equipo	C2
	Reconocimiento de tu trabajo	C3
	Asignación de tareas	O1
Organización	Coordinación de programas y proyectos	O2
	Edad de la organización	O3
	Número de integrantes	O4
	Número de presidentes que ha tenido la organización	O5
	Labores de vinculación	Vn1
Vinculación	Vinculación activa	Vn2
Visión	Cambios posibles	Vs1
	Metas	Vs2
	Objetivos	Vs3
	Valores	Vs4
	Visión	Vs5

**Fuente:** Elaboración propia.

### 5.8.1 Saturación de códigos

La saturación de los códigos se presenta en tres niveles. En el primer nivel se encuentran los códigos que tuvieron entre cero y nueve menciones o descripciones durante el discurso de los entrevistados. El segundo nivel corresponde a una saturación del 10 al 19 y, el tercer nivel, entre el 20 y el 29. Los niveles ayudan a diferenciar cuáles códigos están en el mayor nivel de saturación, es decir, los temas que durante las entrevistas fueron más recurrentes (ver Tabla 12).

**Tabla 12. Saturación de códigos clasificados por nivel**

Categorías	Códigos	Símbolo	Niveles de saturación		
			I 0-9	II 10-19	III 20-29
Actividades	Actividades dedicadas a la educación ambiental	A1			X
	Financiamiento	A2		X	
	Problemas para lograr lo esperado	A3		X	
Confianza	Confianza en el equipo	C1		X	
	Decepción en el equipo	C2	X		
	Reconocimiento de tu trabajo	C3	X		
Organización	Asignación de tareas	O1	X		
	Coordinación de programas y proyectos	O2			X
	Edad de la organización	O3	X		
	Número de integrantes	O4	X		
	Número de presidentes que ha tenido la organización	O5	X		
Vinculación	Labores de vinculación	Vn1			X
	Vinculación activa	Vn2	X		
Visión	Cambios posibles	Vs1		X	
	Metas	Vs2		X	
	Objetivos	Vs3		X	
	Valores	Vs4		X	
	Visión	Vs5		X	

**Fuente:** Elaboración propia

En el primer nivel de saturación resultaron los códigos C2 y C3 de la categoría de confianza; O1, O3, O4 y O5 de la categoría de organización; y, Vn2 de vinculación. Es decir, existe poca mención de algunos elementos de confianza entre las organizaciones, por ejemplo, en cuestiones de decepción en el equipo y reconocimiento de su trabajo. De igual manera, hay poca señalización de algunos elementos de organización como lo son: asignación de tareas, edad de la organización, número de integrantes y número de

presidentes que ha tenido la organización. De la misma forma, el código de vinculación activa fue poco mencionado.

En el segundo nivel de saturación resultaron los códigos A2 y A3 de la categoría de actividades. También, aquí se encuentra el código C1 de la categoría confianza. Además, todos los códigos de visión se encuentran en este nivel. Esto refleja que, si bien hay ciertas situaciones referentes al financiamiento y a problemas para lograr lo esperado, no son de los temas más relevantes; lo mismo sucede con el tema de la confianza en el equipo.

En el tercer nivel de saturación se encuentran los códigos A1, O2 y Vn1, correspondientes a actividades, organización y vinculación, respectivamente. Esto refleja que los códigos referentes a las actividades dedicadas a la educación ambiental, la coordinación de programas y proyectos y las labores de vinculación son una parte esencial del total de categorías que se abordaron durante la entrevista. Si bien varios códigos referentes a las categorías mencionadas están presentes, en otros niveles más bajos de saturación estos son los puntos centrales de énfasis en cada una de ellas.

#### 5.8.2 Relación de códigos

La relación entre los códigos es un indicador de referencia para conocer los códigos que tienen mayor número de relaciones con otros. Esto es importante porque implica un proceso de análisis a mayor detalle de los temas que abordaron los entrevistados. Este es

un trabajo que realizó el investigador bajo su propio criterio, en el sentido de búsqueda de significado del discurso y los argumentos que permiten establecer estas relaciones.

Se establecieron tres niveles de relación entre los códigos. El primer nivel corresponde a una relación entre cero y dos códigos relacionados. El nivel dos hace referencia a contar entre tres y cinco relaciones y el tercer nivel implica entre seis y ocho relaciones.

Considerando lo anterior, se tienen en el primer nivel los códigos A3, de la categoría de actividades; C2 y C3 de la categoría de confianza; O5, de la categoría de organización y Vn2, de la categoría de vinculación. Estos últimos son los que tienen menos número de relaciones con otros códigos. Esto indica menor énfasis por parte de los entrevistados con respecto a los códigos de problemas para lograr lo esperado, decepción en el equipo y el reconocimiento de su trabajo. De igual manera los códigos de número de presidentes que ha tenido la organización y vinculación activa.

En el segundo nivel, se encuentran la mayoría de los códigos de organización, estos son O1, O2, O3 Y O4, referentes a la asignación de tareas, coordinación de programas y proyectos, edad de la organización y número de integrantes; de la categoría de vinculación se tiene el código Vn1, que corresponde a las labores de vinculación, y de la categoría de visión el Vs1, Vs2 y Vs3, que corresponden a los cambios posibles, las metas y los objetivos de la organización.

En el tercer nivel, se tienen los códigos A1 y A2, que corresponden al financiamiento y a las actividades dedicadas a la educación ambiental, de la categoría de actividades, y el C1, que corresponde a la confianza en el equipo, en la categoría de confianza. Únicamente estos códigos se ubican en este nivel. Como puede apreciarse, en el nivel uno hay varios códigos de diversas categorías, ninguna predomina del todo. En el nivel dos hay un mayor número de códigos, no obstante, el nivel tres muestra que la categoría de actividades y de confianza son de mayor relevancia, cada una con distintos códigos (ver Tabla 13).

**Tabla 13. Relación entre códigos por nivel**

Categorías	Códigos	Símbolo	Niveles de relación		
			I 0-2	II 3-5	III 6-8
Actividades	Actividades dedicadas a la educación ambiental	A1			X
	Financiamiento	A2			X
	Problemas para lograr lo esperado	A3	X		
Confianza	Confianza en el equipo	C1			X
	Decepción en el equipo	C2	X		
	Reconocimiento de tu trabajo	C3	X		
Organización	Asignación de tareas	O1		X	
	Coordinación de programas y proyectos	O2		X	
	Edad de la organización	O3		X	
	Número de integrantes	O4		X	
	Número de presidentes que ha tenido la organización	O5	X		
Vinculación	Labores de vinculación	Vn1		X	
	Vinculación activa	Vn2	X		
	Cambios posibles	Vs1		X	
Visión	Metas	Vs2		X	
	Objetivos	Vs3		X	
	Valores	Vs4			
	Visión	Vs5			

Fuente: Elaboración propia.

### 5.8.3 Tipos de relación entre códigos

Para conocer la relación que mantienen los códigos y, por lo tanto, las categorías, con el programa Atlas ti 7.5.4, se realizó un esquema gráfico. En el esquema se muestran al menos tres tipos de relaciones, dependiendo de la información que se revisó en las entrevistas. Las relaciones entre códigos pueden ser “está asociado con”, “es parte de” o “es causa de”.

Considerando lo anterior, puede observarse de manera gráfica (Figura 4) cómo hay una mayor cantidad de códigos relacionados por asociación, una menor cantidad de códigos que son causa de otro y, finalmente, muy pocos son parte de otro código. Se pueden visualizar al menos 23 tipos de relaciones por asociación, cinco tipos de relaciones tipo causal y solamente dos que representan códigos siendo parte de otros códigos. Es decir, aun estando relacionados bajo un mismo esquema de categorías generales derivadas del liderazgo, los códigos tienen distinto tipo de relaciones entre ellos. Es importante considerar esto para que al momento de que una organización requiera tomar una decisión en cuestiones de liderazgo conozca el patrón de posibles repercusiones que tendrá.



## **CAPÍTULO VI. DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

En este capítulo se presenta la discusión que es posible hacer entre los resultados presentados, la teoría, conceptos y antecedentes que surgieron de la consulta de diversos autores. Derivado de esa discusión se han plasmado las reflexiones que ayudan a concretar conclusiones interesantes que se presentan en este capítulo.

### **6.1 LAS ORGANIZACIONES BAJO EL ESQUEMA DEL DESARROLLO SUSTENTABLE**

El paradigma del desarrollo sustentable, como se mencionó en el apartado teórico, sienta las bases para propuestas teóricas y prácticas considerando el ámbito de los recursos naturales, a la par del desarrollo económico y social (Velázquez y Vargas-Hernández, 2012; Haro-Martínez y Taddei-Bringas, 2014). En el mismo sentido, Foladori y Perri (2005), indican que los problemas ambientales corresponden al impacto de las prácticas sociales a nivel global. Considerando los resultados obtenidos en este trabajo, se puede decir que las acciones de los individuos a escala global no están respetando el metabolismo de la naturaleza. En términos organizativos, la sociedad cuenta con estructuras complejas, no obstante, en términos generales, es posible identificar sectores a gran escala que facilitan análisis más específicos. En el caso de la presente investigación, como se ha expuesto, se puede identificar al sector empresarial, gubernamental y de la sociedad civil.

En este sentido, la problemática ambiental es compleja y las propuestas de solución también. El ámbito empresarial ha sido altamente criticado por los impactos que genera, sobre todo en términos de contaminación. El sector gubernamental es señalado por ser ineficiente y estar subordinado a las prácticas neoliberales que, a su vez, sostienen el dominio empresarial en las políticas públicas y toma de decisiones. Así, el medio ambiente queda subordinado a estos ámbitos. Al respecto, la sociedad tiende a organizarse bajo esquemas diferentes para actuar al respecto de la defensa de necesidades que no son cubiertas ni por la iniciativa privada ni por el gobierno. Distintos autores señalan lo mencionado y, en los resultados del presente trabajo, los integrantes de las organizaciones también lo han señalado. Esto no sucede solo a escala global, sino también a escala local, estudios como este así lo demuestran.

Considerando lo antes mencionado, se puede trabajar con propuestas que argumenten por qué el trabajo de intervención, participación y gestión social puede contribuir en un esquema en el que la formación de organizaciones aporte mayor valor al capital social, en determinado territorio. Tomando en cuenta esto, es que los resultados de la investigación permiten el análisis de los motivos por los que cada organización se ha formado, del perfil de sus integrantes, las actividades que realizan y el contexto en el que se desenvuelven. Es decir, en términos de sustentabilidad y capital social el estudio de las organizaciones es un ejemplo de la manifestación de estas estructuras que forman parte de la sociedad y que están reaccionando ante esquemas que perjudican el entorno en el que se encuentran. El tema del liderazgo indica de qué manera se guían sus programas, proyectos y acciones.

El trabajo con las organizaciones elegidas muestra que efectivamente es la cohesión social y la inclusión lo que fomenta la construcción de sociedades que buscan ser más justas, como lo señala Lister (2000) y Demsey (2011) en sus estudios. Este tipo de cohesión puede formarse por las interacciones entre vecinos, la equidad, participación y colaboración de los integrantes. Así, las organizaciones son un elemento que facilita la sustentabilidad social y en ellas se generan importantes ejemplos de gestión y capital social. Por tanto, es claro que las organizaciones de la sociedad civil, tomando como referencia las que han participado en este estudio, develan ciertamente algunos de los elementos importantes que permiten propuestas enfocadas en el desarrollo sustentable. Si bien la escala puede ser a nivel local, la suma de las iniciativas podría reflejar una imagen regional más clara de la importancia de las organizaciones para el desarrollo sustentable bajo una realidad en la que el gobierno y las empresas realizan acciones parciales.

Las reflexiones del trabajo señalan que las organizaciones son entes activos que contribuyen a la formación del capital social, más aún en términos de sustentabilidad social. Si bien es necesario indagar en mayor medida sobre las estructuras, propósitos y formas de trabajo de las organizaciones. En el caso de las que han sido parte de este estudio se identifican acciones de vinculación, cohesión social, identidad, trabajo en red, entre varias más.

## 6.2 LAS MANIFESTACIONES DEL LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES DE ESTUDIO

Como se señaló en los resultados, no existe un estilo único que se manifieste de igual manera en el total de las organizaciones. Sin embargo, en varias de ellas hay un estilo que predomina: el transformacional. Debido a que este estilo se reconoce por implicar cambios constantes en las decisiones del líder, que se basan en el análisis del contexto y del potencial de su equipo para enfrentar dichos cambios, no parece descabellado que sea el estilo que predomina. De hecho, como se señaló en el apartado de antecedentes, es el estilo que predomina en organizaciones empresariales, debido a que el entorno comercial y financiero es cambiante y el líder debe de estar proponiendo estrategias nuevas constantemente. Por otro lado, resulta interesante que en una de las organizaciones el estilo de rasgos haya sido el elegido por la mayoría de integrantes; resulta intrigante porque es un estilo que varios autores señalan que ya ha sido desfasado, que está en desuso debido a que implica características poco sustanciales por parte del líder, esto en el sentido de que no toma necesariamente en cuenta a los integrantes del equipo, no se enfoca en cambios o exigencias del entorno externo, sino que son sus rasgos personales los que le aportan seguidores. El estilo que nadie seleccionó fue el conductual, este resultado también permite reflexionar y crear algunas hipótesis provisionales; es decir, los integrantes de las organizaciones no están otorgando o identificando elementos que impliquen que la conducta del personal implique liderazgo, son otros los elementos que son más valorados.

Otro dato interesante, a diferencia de lo que sucede en el liderazgo empresarial, es que, en las organizaciones del estudio, la mayoría de integrantes señala que el liderazgo se manifiesta en más de un líder. En este sentido, es poca la teoría que considera el liderazgo compartido o grupal. Pero, los resultados de este estudio señalan que es posible, o al menos así lo perciben los integrantes de las organizaciones. Esto no es generalizado, pero en tres de las cinco organizaciones así se señaló. Es posible que, debido a que los fines de las organizaciones no son de lucro, no se cuenta con una estructura de jerarquía convencional, como sucede en el ámbito empresarial. Las organizaciones del estudio, mantienen una dirección y coordinación, generalmente a la par de la presidencia, esto implica al menos dos personas al mando; la directora operativa no necesariamente es la presidenta o presidente de la organización. En términos de género, el liderazgo es asumido mayoritariamente por mujeres. Del total de organizaciones sólo un director es del género masculino. Otros estudios podrían abordar este fenómeno en las organizaciones de la sociedad civil sin fines de lucro dedicadas al cuidado y educación ambiental, al menos en la zona de frontera de Baja California.

Al respecto de las cualidades del liderazgo, independientemente del estilo predominante, los rasgos que más son considerados por los integrantes de las organizaciones son los que hacen referencia a la inteligencia, la previsión y la capacidad de visión de los líderes. Estos pueden ser aportes de gran importancia al momento de intentar realizar acciones por parte de los líderes, o pueden ser elementos potenciales a considerar para elevar el liderazgo entre los integrantes. En términos de cuidado ambiental, una reflexión al respecto, implicaría prever problemas a futuro, gestionar proyectos y fondos

con anticipación y, quizás, podría indagarse en otros estudios sobre dichas cualidades, sobre todo para la definición de inteligencia en términos de liderazgo, que algunos autores la relacionan con la habilidad de resolver problemas y conflictos de manera asertiva.

### 6.3 EL POTENCIAL DEL CAPITAL SOCIAL EN EL ANÁLISIS DE LAS ORGANIZACIONES

Independientemente del tipo de organización del que se hable, considerando la definición de Luna y Puga (2010), ciertamente, las organizaciones sociales implican colectividad, permanencia, compartir reglas, identidad y objetivos; pero, además, a partir de este estudio, podría agregarse, una visión común, confianza, gestión eficiente de recursos y redes de colaboración con organizaciones, organismos e instituciones afines. En términos de capital social, Putnam (1995) señala que tanto las organizaciones formales como las no formales son importantes. Durston (2000) sugiere que el capital social tiene que ver con la confianza, ayuda y cooperación. Todo esto con la finalidad de reducir costos en transacciones, producir bienes públicos y facilitar la organización de actores sociales y sociedades civiles. En este sentido, como se ha señalado en los resultados, ciertamente la confianza y cooperación son elementos importantes en las organizaciones y de ellos depende, en gran medida, el trabajo en equipo e incluso la vinculación. De hecho, comparando los resultados encontrados, con lo que postulan los autores señalados, es claro que hay un vínculo estrecho entre las organizaciones de la sociedad civil y el esquema del capital social.

Considerando los enfoques sobre el capital social, el enfoque de redes puede facilitar la comprensión de la vinculación y el trabajo en equipo, este estudio y otros, como el de Velázquez (2007), con organizaciones ambientalistas en la frontera son un ejemplo. Hay una vinculación constante entre organizaciones, se identifican entre ellas, se apoyan con información y colaboración en eventos, entre otras acciones. La perspectiva institucional también puede ayudar a explicar cuestiones como el acceso a información pública, colaboración institucional e incluso apoyo y financiamiento para las organizaciones por parte de gobierno u otras instituciones: sin embargo, es un tema que podría ser abordado en estudios posteriores. La perspectiva de sinergia ayuda a entender una parte del por qué al interior y al exterior de las organizaciones es posible establecer convenios de colaboración, apoyo entre organizaciones y trabajo colaborativo a partir de objetivos en común y métodos de trabajo similares. Si bien el capital social, en este caso, es un concepto que ayuda a acercarse y comprender el valor social de las prácticas de las organizaciones, los distintos enfoques ayudan, sin duda, a acotar el análisis.

El carácter no lucrativo de las organizaciones da un sentido distinto a la conceptualización del capital social. Lin (2002) señala la carga histórica de la construcción del término con un tinte economista y cuantitativo. Putnam (1995) ofrece una perspectiva que valora en mayor medida las cualidades de un grupo que mantiene intereses y objetivos en común, confianza, vínculos, entre otros valores y normas. Tal como dice el autor, lo importante del capital social para los individuos y los grupos que lo poseen es la potencialidad que les confiere y de la que carece el individuo aislado (Putnam, 1995). No obstante, los resultados señalan que, aun siendo organizaciones de la sociedad civil, sin

fines de lucro, los trabajadores requieren de salarios y recursos económicos para financiar sus actividades. Se desempeñan en un sistema en el que el objeto de cambio es el dinero, no pueden quedar a expensas de esto. Por tanto, no se considera que los análisis al respecto deban sesgarse únicamente a un enfoque de voluntariado, o sólo enfocado en cualidades como confianza, valores o normas, sino, además, considerar el valor económico con el que funcionan las organizaciones hoy en día.

#### 6.4 SITUACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DEL ESTUDIO EN LA ZONA DE LA FRONTERA DE BAJA CALIFORNIA

Los estudios de Alfie (2002a, 2002b, 2002c, citada en Hogenboom et al., 2002; y Alfie, 2006), son un importante antecedente del trabajo de las organizaciones a lo largo de la frontera norte de México. La autora señala un contexto en el que las empresas de giro industrial han dominado, incluso han sobrepasado al gobierno. Esto, en la zona fronteriza entre México y Estados Unidos tuvo mayor auge, como se ha señalado anteriormente en este documento, durante los años noventa, cuando entró en vigor el TLCAN. Este hecho y sus impactos en el ámbito natural fueron en gran medida los que contribuyeron al surgimiento de varias de las organizaciones. No sólo los antecedentes que se han revisado señalan este fenómeno. La narración de las personas entrevistadas para este estudio también lo refiere; tanto representantes como miembros operativos de las organizaciones que surgieron en la década de los noventa así lo señalan.

Esto deja evidencia de que el contexto sí puede tener elementos determinantes para la formación de organizaciones y la generación de acciones reactivas al entorno. Al menos para el caso de organizaciones ambientalistas, el medio natural y construido representan un detonante de su conformación, demandas, objetivos, programas y acciones. Si bien no es el mismo contexto el que comparten el total de organizaciones, puede señalarse el entorno como uno de los elementos que genera la reacción de los individuos para que se organicen y participen de manera activa en llevar a cabo actividades que modifiquen la situación y las circunstancias que los constriñen.

El análisis de las organizaciones ambientales en la frontera de Baja California, ha resultado importante debido a que son agentes que atienden necesidades que el gobierno y otras instituciones descuidan. Debido al impacto de sus actividades, sus acciones, el campo que atienden, su historia, edad, perfil, actividades y la interpretación de su contexto, se identifica el liderazgo como un elemento relevante en la toma de sus decisiones. También, es importante el análisis del liderazgo y sus manifestaciones ya que éste es una guía para la consecución de los objetivos de las organizaciones. Además, como se ha señalado, el hecho de que la población tenga que compartir e intercambiar constantemente relaciones en la zona fronteriza entre México y Estados Unidos, implica el asumir problemas ambientales que también son compartidos. Esto resulta evidente al detectar que al menos dos de las cinco organizaciones consultadas mantienen fuertes vínculos con organizaciones americanas, y que, en el caso de otra de las organizaciones, la mayoría de sus proyectos y actividades se han financiado con recursos provenientes del gobierno norteamericano.

En el caso de las organizaciones consultadas, las personas entrevistadas han señalado su aprecio por el medio que las rodea como uno de los motivos que las hace actuar y trabajar en las distintas actividades que llevan a cabo por medio de las organizaciones. Se han mencionado actividades importantes como el tema del monitoreo de indicadores de cuidado del agua, tanto del río Colorado, como del mar, en playas de Tijuana, la promoción del cuidado del agua potable, sobre todo en las escuelas; la imagen urbana y la falta de áreas verdes, el acopio y reciclaje de residuos urbanos diversos. Las acciones y actividades de las organizaciones muestran trabajo constante para atender estos temas.

Esta situación no sólo implica ver cómo se atacan problemas ambientales de manera puntual, como se ha mencionado. También, permite ver un trasfondo en el sentido de las políticas públicas y las instituciones, como lo han referido Woolcock y Narayan (2000) y Flores (2001). En este caso, puede identificarse que, si bien en términos organizativos el entorno parece obligar o incitar a la acción de individuos interesados en objetivos comunes, el capital y la gestión social, como una manera de conceptualizar el vínculo interno y externo, implica jugar con las reglas institucionales, bajo las cuales, como lo señala la teoría, el gobierno puede mostrarse como un enemigo, ya que coacciona en gran medida el apoyo y recursos que requieren las organizaciones. Esto sucede debido a que él mismo señala de dónde y cómo pueden hacerse llegar recursos a dichos organismos.

Comparando las coincidencias y diferencias entre las organizaciones elegidas es que se identifica un comportamiento distinto entre ellas. Sobre todo, entre las organizaciones que surgieron en la década de los noventa y las que surgieron después del año 2009. Este

estudio denota un comportamiento diferente, sobre todo en la manera de gestionar recursos económicos para financiar sus proyectos.

## 6.5 ORGANIZACIONES AMBIENTALES DEDICADAS A LA EDUCACIÓN AMBIENTAL EN BAJA CALIFORNIA, VIEJO Y NUEVO ESQUEMA

Las organizaciones del viejo esquema, por diferenciar de alguna manera a las organizaciones surgidas en los noventa, se financiaron durante gran parte de su existencia, desde su constitución, con fondos del gobierno norteamericano. Esos fondos eran los que se destinaban para contrarrestar los impactos generados por el TLCAN, por medio de programas como el Plan Integral Ambiental Fronterizo, Programa Frontera XXI, Programa Frontera 2012, Programa Frontera 2020, que tanto SEMARNAT como la EPA mantienen; aunque en voz de los entrevistados, es la EPA la que ha brindado mayor financiamiento. Así, se define el viejo esquema como el que corresponde a las organizaciones que se acostumbraron a la gestión y apoyo de financiamiento del gobierno, sobre todo norteamericano, bajo “etiquetas” o rubros que el propio gobierno definía, los cuales acotaban los proyectos de las organizaciones a los temas que el gobierno indicaba. Esto ha dejado de lado el albedrío de las organizaciones para llevar a cabo proyectos y acciones que ellas consideran importantes. Así, se deja poco margen de maniobra a las organizaciones para financiar sus gastos operativos, porque los programas no financian esos costos. Así, los representantes de las organizaciones deben buscar labores extras u ofrecer otro tipo de servicios de asesoría o consultoría bajo su experiencia y su profesión, esto para solventar sus propios gastos. Además, solo podrán ejercer los recursos

económicos que obtengan de los programas y convocatorias gubernamentales en las acciones que las reglas del financiamiento les marquen. Esto acota totalmente su autonomía.

Por el contrario, las organizaciones del nuevo esquema, las constituidas después del 2009, realizan actividades de fondeo propio, como carreras pedestres, venta de comida, venta de residuos o actividades que les permiten ingresos directos y constantes; además, pueden expedir recibos deducibles de impuestos para empresas o personas que les hagan donaciones. Esto también les permite allegarse recursos que pueden ejecutar en proyectos y acciones que ellas mismas consideren necesarias, dependiendo de su razón de ser, es decir, de sus objetivos y metas. En el caso de una de las organizaciones, se realiza acopio de residuos para su venta a empresas recicladoras. De ahí, la organización se hace de recursos económicos para pagar su nómina, gastos de traslado y materiales para la impartición de talleres sobre educación ambiental en escuelas.

Si se consideran los principales problemas ambientales en la frontera que señalan los autores consultados, por ejemplo:

- Contaminación del aire.
- Erosión del suelo.
- Sobreexplotación de los recursos hídricos.
- Mal manejo de desechos.
- Daños a los ecosistemas naturales (Velázquez, 2007).
- Incremento constante de población y de industrias (SEMARNAT y EPA, 2011).

Puede verse que las organizaciones están atendiendo en gran medida varios de los últimos puntos de la lista mencionada. Es decir, los programas de monitoreo de agua, limpieza de playas, monitoreo y conservación en la región del delta del río Colorado, para enfrentar el problema de sobre explotación de los recursos hídricos; el acopio y reciclaje de residuos, que atienden el mal manejo de desechos; el programa de conservación, que también aborda el problema de daños a ecosistemas naturales; los programas de reforestación, los cuales atacan los problemas de erosión y contaminación del aire; y, los talleres y estrategias de educación ambiental, que todas las organizaciones consultadas realizan, abordan de manera transversal las diversas problemáticas.

Otro de los aspectos a considerar en el quehacer de las organizaciones dedicadas al cuidado y educación ambiental es el que implica la vinculación con otras organizaciones. No sólo teóricamente el capital social y el liderazgo abordan la vinculación como un elemento vital para la sobrevivencia de una organización, la realidad lo indica con los trabajos de los autores mencionados, y los resultados de esta investigación señalan reflexiones en el mismo sentido. Las organizaciones abordadas se conocen entre ellas, al menos hay una relación entre las que se ubican en la misma zona territorial. Por su cercanía el apoyo es de mayor viabilidad. En el caso de las organizaciones ubicadas en Tijuana es totalmente cercano el vínculo, PFEA y PROBEA han trabajado desde sus inicios de manera cercana. Aspectos de conocimiento o actividades que no puede cubrir una de las organizaciones los cubre la otra y viceversa. Han llevado a cabo proyectos y gestiones en conjunto, sus integrantes tienen importantes lazos de amistad. Aunque una de las

organizaciones se ubique en San Diego y la otra en Tijuana, el contexto no es muy distinto, siguen teniendo un punto de encuentro en el abordaje de la problemática ambiental en México. De la misma manera, en la ciudad de Mexicali, donde se ubican las otras tres organizaciones, el vínculo entre ellas es muy cercano, SI se vincula mucho con FH; y, TDM también se vincula con FH, y, SI tiene vínculos con PFEA, aunque no de manera tan recurrente o cercana. Así, aunque teóricamente puede ser cuestionable el hecho de llamar “trabajo en red”, por ser en realidad un número acotado de organizaciones, es posible que por medio de la vinculación se identifiquen los lazos y las relaciones que existen entre organizaciones.

Considerando lo anterior, es posible estar de acuerdo con Alfie (2002b); Lara (2004) y Reyes (2006), en cuanto a los puntos que señalan los autores, con respecto a las organizaciones en la frontera, al indicar que su ámbito de acción es binacional. Si bien este punto no es aplicable al total de organizaciones, sí aplica a algunas de ellas. Al mencionar que la región fronteriza puede ser un punto de enfoque para la gestión territorial y ambiental, el ejercicio realizado en esta investigación indica que así es. La planeación es constante, estructurada y, por lo general, se lleva a cabo por periodos anuales. No hay muchos elementos para señalar que sea de largo plazo, sí implica una gran participación ciudadana. Esto lo demuestra el nivel de respuesta de los ciudadanos con los que se hace gestión de las diversas actividades que realizan las organizaciones. Éstas, generan programas constantes, realizan asistencia técnica, muchas veces son solicitados por instancias municipales o del gobierno estatal para asesorías o participación, y, además,

generan información importante que el gobierno no siempre tiene o actualiza por su propia cuenta.

Tomando en cuenta la clasificación de Alfie (2002a), en cuanto al tipo de organizaciones, como se describieron en el apartado de antecedentes, se considera que en mayor medida, aunque de forma no limitada o determinante, las organizaciones implicadas en este estudio son de tipo profesional y técnicas ya que la mayoría de sus integrantes son profesionistas, expertos en distintos temas, orientan a la población sobre el deterioro ambiental y, además, venden sus servicios a manera de asesorías, se dedican a la educación ambiental; también, algunas de ellas tienen fuertes lazos binacionales, que puede incluirlas en la clasificación de tipo técnicas. Y, al menos, las organizaciones del viejo esquema pueden considerarse como oficiales, es decir, han jugado un papel fundamental con relación al TLCAN, las políticas ambientales estatales, como grupos de consulta y de apoyo, inclusive, para los gobiernos federales y locales. Esto, no es identificable tan evidentemente en las organizaciones del nuevo esquema, un estudio posterior podría enfocarse en explorar ese tema.

Considerando nuevamente la clasificación de Alfie (2002a), en cuanto a las actividades de las organizaciones, se pueden definir el total de organizaciones del estudio realizado como “de discurso”, esto implica una corriente enfocada al ambientalismo, conservacionismo, sustentabilidad, radicalismo verde o alguna otra corriente en este sentido. Esto podría ser una extensión de investigación para próximos análisis. Además, su atención se enfoca en la profesionalización, fuentes de financiamiento, eficacia política y

relación con otros grupos y con el Estado. En cuanto a su perfil general, ciertamente tienen enlaces internacionales, grupos de cabildeo, voluntariado, donaciones nacionales, venta de servicios y publicaciones; si bien no es aplicable este perfil de manera estricta o en el mismo nivel para todas las organizaciones, se concuerda con la clasificación de Alfie (2002a) ya que, en menor o mayor medida, las organizaciones de este estudio comparten estas características. De manera más cercana, Reyes sentó un antecedente en 2006 para el caso de organizaciones ambientalistas en la frontera de Baja California. Si bien no se incluyeron las mismas organizaciones, por la diferencia de criterios de selección, su trabajo ayuda a visualizar algunos cambios en la descripción de las características de las organizaciones dedicadas a temáticas ambientales.

Al respecto de lo anterior, considerando los señalamientos que se han mostrado en el apartado de antecedentes de este documento, se agregarán algunas reflexiones. Reyes, en su estudio del 2006, señala que en su mayoría las organizaciones tienen entre 11 y 15 años de su formación, esta aportación deja de lado las organizaciones que se señalan aquí como las del nuevo esquema, que se han conformado a partir del 2009. Otro punto que expone la autora, es que el número de miembros se encuentra entre 11 y 20. Al respecto, al considerar el total de organizaciones de este estudio, se difiere, ya que algunas de las organizaciones sólo cuentan con dos integrantes activos, es decir, de tiempo completo y bajo contrato; la organización con más integrantes no supera el número 10. Si bien los miembros fundadores podrían aumentar el número, o los socios honorarios, en realidad ellos tienen una participación muy pasiva, en algunos casos simplemente figuran en el acta constitutiva, sin modificaciones, pero realmente no participan más en las actividades de la

organización. Podría ser un dato a incorporar de manera más determinante en estudios posteriores.

Otro punto en el que se difiere es en cuanto al nivel de preparación académica de los miembros de las organizaciones. En este sentido, Reyes (2006) señala que corresponde en mayor medida al de preparatoria. Por el contrario, las entrevistas realizadas en esta investigación señalan un nivel mínimo de licenciatura, considerando una diversidad de perfiles profesionales, como se señaló en el capítulo de resultados. Incluso, varios integrantes tienen nivel de maestría. En mayor medida, se coincide con Reyes (2006) en cuanto a que la toma de decisiones es horizontal; sólo en el caso de una de las organizaciones se notó un nivel jerárquico en la toma de decisiones más notorio debido a que las indicaciones llegan de su filial en el extranjero y, por lo tanto, las acciones a realizar ya están programadas para ser operadas en México. En este caso, si bien hay un margen de decisión por parte de la directora, prácticamente su responsabilidad es difundir la meta o el objetivo y supervisar su cumplimiento. Al contrario de como sucede en las otras organizaciones donde el consenso es más palpable, incluso entre directivos y miembros operativos.

La difusión de las actividades de las organizaciones no es únicamente por medio de folletos, como lo indica el trabajo de Reyes (2006), quizás en algunos de los eventos en los que participan así sea, sin embargo, se estima una mayor difusión actualmente por medios electrónicos, virtuales, ya que todo el tiempo se tienen vigentes sus actividades en sus páginas de internet. Incluso, una de las organizaciones ha desarrollado una aplicación, para

instalarse en teléfonos celulares, con información al día sobre la calidad del agua de mar en algunas zonas cercanas del malecón de Tijuana, los bañistas pueden decidir, a partir de esa información, si se sumergirán en el agua o, visualizarán desde su teléfono celular si no es recomendable bañarse en él mar si la calidad del agua es muy mala.

Otros de los aspectos en los que se coincide con el estudio de Reyes (2006) son:

- La mayor parte de las organizaciones realiza trabajos de desarrollo y fomento a la comunidad, no obstante, una parte considerable se dedica a labores de educación y capacitación.
- Las decisiones se llevan a cabo por asambleas con sus miembros.
- Sus planes de trabajo y la evaluación del mismo son generalmente anuales.
- En muchas de las ocasiones se tienen problemas de fondos para cubrir el presupuesto de las actividades planeadas, por lo tanto, no sólo es común la gestión sino además actividades de fondeo propio.
- Publican sus resultados a través de informes.
- En mayor medida, las organizaciones llevan a cabo su labor a nivel Estatal, una mínima parte trabaja de manera binacional.
- Entre los problemas que enfrentan para su financiamiento se encuentra, la competencia con nuevos grupos, limitaciones de un perfil profesional adecuado, falta de diagnóstico de la problemática que tratan de abordar con su trabajo, alianzas casi obligatorias con Estados Unidos para el financiamiento de sus actividades ya que del lado mexicano no existe tanto apoyo.

- Uno de los campos de acción en los que ha sido importante la articulación ha sido el de la educación ambiental, derivado de esto se creó el Consejo de Educación Ambiental para las Californias (CEEA), generado a partir del Programa Frontera XXI, no obstante, inactivo actualmente.

Otra apreciación con la que se está de acuerdo es la que hace Alfie (citada en Hogenboom, 2002), al señalar que la participación de las organizaciones se dio en gran medida en foros y que crearon redes de intereses comunes binacionales. Además, que su objetivo ha sido la cooperación y creación de una agenda ambiental binacional. Y, que en cuanto a la situación de sus recursos contaron con importantes recursos financieros y fondos de apoyo. Por otro lado, la autora define a las organizaciones surgidas del año 2000 a la fecha con características de participación, formalización, profesionalización, pero con decaimiento y disminución. En cuanto a su objetivo, señala su dedicación a la difusión social y al cuidado ambiental; en cuanto a sus recursos, señala las redes con colegas y con centros tecnológicos. La autora muestra una descripción cercana a los resultados obtenidos en este trabajo, únicamente se puede señalar que hay una nueva generación de organizaciones después del año 2009. Este estudio identifica un comportamiento distinto entre una generación y otra, enfatizando en la manera de hacerse de fondos y, por tanto, en la capacidad y libertad de los diseños de sus programas, proyectos y acciones. Los estudios de Alfie (citada en Hogenboom, 2002) y de Reyes (2006), agregando este estudio, permiten ver un proceso de cambio en las características de las organizaciones y el perfil de sus integrantes.

## 6.6 REFLEXIONES SOBRE LA TEMÁTICA DE LA EDUCACIÓN AMBIENTAL EN LAS ORGANIZACIONES

En cuanto al tema de la educación ambiental, al parecer, ésta fue más popular entre instituciones y fundaciones que ofrecían recursos en la década de los noventa. Fue cuando se dio un mayor registro de fomento a las organizaciones por parte de organismos internacionales. Además, hubo mayor número de convenciones y eventos de difusión y apoyo, consolidación de programas y acuerdos. No obstante, actualmente se nota una baja capacitación por parte de las organizaciones para que ellas continúen con la difusión teórica y práctica de fomento a la educación ambiental. Al parecer, cada organización educa, informa o instruye sobre lo que considera pertinente, pero, en términos conceptuales, metodológicos o sistemáticos no se cuenta con propósitos claros, agendas precisas o programas consolidados, como lo señala González (2007). Al parecer se muestra una confusión en las organizaciones, no se distingue entre la difusión de información sobre temas ambientales y los conceptos y procesos que implica la educación y concientización ambiental, como lo señala Leff (2004), González (2007) y Novo (2009). A excepción de una de las organizaciones que trabaja concretamente en el desarrollo de currículas para implementar programas de educación ambiental.

En este sentido, otros señalamientos pertinentes con los que se concuerda son:

- Los educadores pueden carecer de bases teóricas y preparación profesional sobre el conocimiento de los procesos educativos sobre el medio natural (González, 2007).

- Al llevar a cabo un programa de educación ambiental, es necesario conocer la percepción que tiene la población sobre el tema o problema a tratar para transmitir conocimiento sobre ello y no sobre asuntos que no sean representativos para la población en su contexto (Novo, 2009).
- Es importante conocer la situación ambiental que se vive en el lugar de origen de la población considerando el contexto social, ecológico, político y económico en el que se encuentra (Leff, 2004; Novo, 2009).

De hecho, aunque no fue una de las técnicas propuestas en esta investigación, durante el levantamiento de entrevistas, pudo apreciarse el momento en el que algunos de los integrantes de Todos Somos Mexicali, encargados de puestos administrativos de las organizaciones, salían rumbo a escuelas para impartir talleres. En cambio, en Sonoran Institute, se contrató, durante los días del trabajo de campo, a una encargada específicamente del desarrollo del programa de educación ambiental, en el caso de Fundación Hélice se pudo ver su participación en la Feria del Libro que convoca la Universidad Autónoma de Baja California y, esta organización, cuenta con una encargada específicamente de educación ambiental. Proyecto Fronterizo de Educación Ambiental mencionó que no tiene recursos para salir a impartir talleres, al menos al momento de la entrevista a sus miembros, pero trabaja en un programa de Restaurantes Amigos del Mar en los que se capacita sobre el manejo de residuos. Y, PROBEA, mostró sus programas de trabajo y metodologías sobre educación ambiental. En este sentido, también resulta una nueva inquietud continuar con esta línea de investigación. Ya que se señaló en las entrevistas que en Estados Unidos existe un vínculo muy cercano entre organizaciones e

instituciones educativas y de investigación, algunos autores también señalan esto, pero, en el caso de las organizaciones en México, es muy poca la relación de apoyo con instituciones educativas y de investigación.

Los resultados del estudio muestran en el nivel más importante de saturación de códigos, derivados de las entrevistas con representantes, que las actividades de educación ambiental son de los códigos más importantes. Es la parte medular en la que se enfoca el trabajo de las organizaciones. Aunado a esto, el discurso analizado, refleja una gran relación entre las actividades y el financiamiento. En este punto, se asume que, como se ha señalado enfáticamente anteriormente, si bien las organizaciones de la sociedad civil, bajo el perfil de las consideradas en este estudio, son sin fines de lucro, los apoyos y gestiones de recursos financieros son lo que les permite llevar a cabo sus actividades. Gran parte del tiempo directivo es empleado en las oficinas para desarrollar propuestas de proyectos para gestionar apoyo con instituciones, sobre todo gubernamentales y del gobierno estadounidense. El riesgo es que estos apoyos cada vez son menores. El análisis bajo el método realizado muestra gran dependencia entre los códigos que representan las actividades y el financiamiento, por tanto, deben de ser altamente tomados en cuenta.

## **CAPÍTULO VII. CONCLUSIONES**

El paradigma del desarrollo sustentable sienta algunas bases y avances que permiten mayor atención a la problemática ambiental. No obstante, también es un hecho que el discurso institucional y neoliberal ha tomado el desarrollo sustentable como una manera de beneficiar intereses, que no son precisamente los de satisfacer por completo las necesidades del entorno y de la sociedad. También, es un hecho que los problemas ambientales deberían ser una prioridad para el gobierno, las instituciones y la sociedad en general, no obstante, las propuestas resultan parciales, endeble y poco consolidadas. Al respecto, una población identificable que trata de atender la problemática corresponde a la que conforman las organizaciones de la sociedad civil formalizadas, sin fines de lucro, dedicadas al cuidado y educación ambiental. Muchos otros grupos actúan en pro del cuidado ambiental, pero bajo otros esquemas.

Al ser las asociaciones civiles sin fines de lucro personas morales, organizadas y que han dado resultados que legitiman su presencia y sus acciones, se han vuelto entes promotores de iniciativas sociales que permiten su trascendencia en distintos temas, algunos de ellos referentes a la conservación, cuidado y educación ambiental, entre otras temáticas. En este sentido, es importante el análisis de las organizaciones de la sociedad civil porque responden a demandas sociales, actúan en temas prioritarios, gestionan sus propios recursos, tienen un importante poder de convocatoria para atraer a la población civil para participar en actividades que ellas promueven, logran impactos de mejora en el medio local y en el ambiente natural, entre otras cualidades.

La sustentabilidad social es un ámbito que implica cohesión social, inclusión, participación y legitimación. Las organizaciones de la sociedad civil están contribuyendo a favorecer algunas de estas cuestiones. Si bien no es posible salir radicalmente del esquema predominante, del crecimiento económico, del ámbito mercantil; propuestas que fomenten la sustentabilidad, pueden corresponder a estas necesidades.

a) La importancia del liderazgo en el análisis del funcionamiento de las organizaciones

Muchos son los elementos que pueden incluirse al momento de indagar el funcionamiento de una organización de la sociedad civil. En este trabajo se optó por investigar el tema del liderazgo, pues teórica y conceptualmente presenta elementos que indican que es importante conocer qué motiva a los integrantes de una organización, que por naturaleza es sin fines de lucro, a realizar trabajo activo y propositivo en torno al cuidado y educación ambiental. Conocer cómo surgieron, de qué manera trabajan, cuál es su estructura y qué elementos permiten su permanencia en el tiempo, son preguntas que ayudan a la consolidación y toma de decisiones de las mismas organizaciones. Sobre todo, considerando el paradigma neoliberal actual que no cesa de generar un gran impacto en el ambiente natural.

El estilo de liderazgo predominante entre las organizaciones se ha podido determinar bajo el método establecido, tal como lo demandaron las preguntas y objetivos de investigación. Para esto, se requirió seguir una serie de pasos que marcó la metodología, de

forma sistemática. Los resultados, aplicando las técnicas de investigación seleccionadas, fueron útiles para conocer la manera en la que se manifiesta el liderazgo, la historia, contexto, perfil y actividades de cada organización. Así, queda plasmado en este documento:

- El origen y desarrollo de las organizaciones, considerando su historia y contexto actual, a partir de las percepciones de sus integrantes.
- Las variables identificadas que han permitido el funcionamiento y permanencia de las organizaciones desde su origen.
- Los estilos de liderazgo propios de cada una de las organizaciones a partir de las conceptualizaciones teóricas y la percepción de sus integrantes.
- Una comparación entre los estilos de liderazgo y los perfiles de cada organización, contrastando similitudes y diferencias.

#### b) Importancia de las variables identificadas

Se identificaron variables que han permitido el funcionamiento y permanencia de las organizaciones desde su origen. Las variables que se han identificado están claramente en función del liderazgo, considerando que el liderazgo es un elemento para el logro de resultados. No obstante, otros enfoques pueden ser pertinentes para el análisis de este tema. En este estudio las variables que se proponen para ser tomadas en cuenta son: actividades, confianza, organización, vinculación y visión; pero, en este caso, el financiamiento es otra variable relevante, aunque no era un elemento considerado al principio de la investigación,

debido a que no es contemplado explícitamente en el liderazgo. Al respecto, al realizar el análisis de códigos surgió el financiamiento como una variable de gran relevancia. Así, puede apreciarse que dependiendo de la visión y objetivos, se pueden planear actividades que dependerán del financiamiento que se tenga, además, operativamente, la organización del equipo de trabajo y la confianza son elementos del capital humano, en el grupo, que apoyarán la realización de las funciones operativas al interior y exterior de la organización, es decir, en la planeación interna, en el trabajo de campo y en la gestión social, al trabajar con organismos vinculados a la organización.

La relación entre los códigos refleja que las variables clave, es decir las categorías de estudio, cuentan con subcategorías que son más relevantes que otras, por ejemplo, las relacionadas con las actividades dedicadas a la educación ambiental, el financiamiento, la coordinación de programas y proyectos, la confianza en los integrantes y las labores de vinculación con otras organizaciones.

### c) Diversidad e importancia de los estilos de liderazgo

En cuanto a los estilos de liderazgo, la teoría presenta diversos atributos que corresponden a cada uno de ellos: conductual, de rasgos, situacional, transformacional y transaccional. Como se mencionó en apartados anteriores, los estilos más representativos de estudios revisados muestran una gran variedad, no obstante, existen algunos que son recurrentes y tienen mayor desarrollo en el debate científico, por ejemplo, los estilos transformacional y

transaccional. No obstante, como también se ha señalado, la mayoría de esos estudios son enfocados a la administración, negocios y política.

Considerando los diversos estilos fue que se llegó a las consideraciones de la presente investigación, desde la categorización de los atributos del liderazgo, hasta las conclusiones de la percepción del estilo del liderazgo que es predominante entre las organizaciones estudiadas, las cuales indican el predominio del estilo transformacional, coincidente con los estilos predominantes en las investigaciones derivadas de los ámbitos empresariales y políticos. En este sentido, la importancia que se considera al hecho de identificar un estilo predominante, es debido a que refleja a una escala mayor, en este caso a una escala grupal de organizaciones, variables y características que pueden considerarse para dar impulso en capacitaciones, ejercicios y cualquier otro esquema de fomento al liderazgo. Como se ha mencionado, esto contribuye al logro de objetivos por parte de las organizaciones. En términos de este estudio, mejorar los esquemas del liderazgo contribuiría a que las organizaciones dedicadas al cuidado y educación ambiental lograrán cumplir con sus objetivos de concientizar a la población por medio de sus actividades en las temáticas que desarrollan. Podrían lograrlo de manera más efectiva, desde su trabajo de organización interna, planeación y gestión. Si bien, pueden ser muchos otros los factores que influyen, las variables y características aquí identificadas contribuyen en gran medida a tener un mejor desempeño.

#### d) Distintos esquemas de trabajo en las organizaciones

Los resultados también señalan dos tipos de organizaciones. Un tipo es el que corresponde al viejo esquema o al esquema clásico que se identifica como el que comenzó a practicarse a en las sociedades civiles no lucrativas dedicadas al cuidado y educación ambiental surgidas en Baja California a partir de la década de los noventa. Y, el otro tipo es el que describe a las sociedades civiles de nueva generación o del nuevo esquema, que surgieron a partir del 2009. Si bien entre todas las organizaciones hay elementos en común, por ejemplo, el estilo de liderazgo, algunos de sus objetivos y actividades; hay otras diferencias que se consideran importantes y que se sugieren relevantes para continuar su estudio.

Las organizaciones del viejo esquema se han financiado históricamente de los recursos que les proveen convocatorias de fundaciones o programas gubernamentales, sobre todo del gobierno norteamericano. En el caso del gobierno mexicano es recurrente la falta de apoyo, desfase entre el tiempo de aprobación de recursos y el de la entrega física de ellos. Por otro lado, anteriormente no había esquemas de donación para las organizaciones de la sociedad civil dedicadas al cuidado ambiental. Esto dejaba a las organizaciones sin acceso a recursos económicos provenientes de donaciones, ya fuera de personas físicas o morales.

Si bien las organizaciones comparten varias características, tienen algunas diferencias considerables de las cuales puede depender su supervivencia actualmente. El elemento que se ha identificado como una variable de gran dependencia es la del “fondeo”.

Las organizaciones son sin fines de lucro en esencia, no obstante, los fondos son requeridos de manera básica para solventar los gastos que requiere la realización de las actividades que programan en sus planes anuales. Sin fondos no pueden actuar y por lo tanto no cumplen sus objetivos.

En el caso de las organizaciones del nuevo esquema, las que han surgido después del 2009, se puede decir que comparten características en común en términos financieros. Si bien las regulaciones hacendarias actuales les han puesto nuevos requisitos para transparentar el manejo de sus recursos, aun siendo sin fines de lucro, este tipo de sociedades han optado por realizar actividades de fondeo propio, lo que incluye realización de eventos y actividades que les generen recursos. Y, se recurre en mayor medida a las donaciones, sobre todo por parte de empresas.

Por tanto, puede ser común que sus acciones y su impacto dependan ahora del mercado. La dependencia mercantil se debe a menos esquemas de apoyo gubernamental. El “boom” del TLCAN pasó, ahora los programas gubernamentales ofrecen menos fondos, al menos para actividades de cuidado y educación ambiental. Actualmente las donaciones son realizadas por las empresas o individuos para deducir sus impuestos, esto permite otra hipótesis, las empresas no están apoyando el cuidado ambiental de manera consiente, están siendo incentivadas por la deducción de sus impuestos, el factor económico sigue rigiendo la competencia producción-naturaleza. Así, entre menos dinámica mercantil exista, menores serán las donaciones realizadas a las organizaciones. Si antes las organizaciones dependían de la voluntad gubernamental, ahora dependerán de la empresarial.

Considerando lo anterior, se puede concluir que el nuevo esquema de las asociaciones civiles sin fines de lucro dedicadas al cuidado y educación ambiental tienen un comportamiento muy parecido a una empresa, no por buscar el lucro, sino por el esquema de financiamiento que están incorporando a sus prácticas: ventas para generar ingresos. Es decir, tienen que vender bienes o servicios para hacerse de fondos porque las instituciones de gobierno ya no están facilitando el acceso a recursos que les permitan realizar en tiempo y forma las actividades que las asociaciones planean.

Finalmente, el nuevo esquema presenta algunos beneficios. Por ejemplo, los fondos propios les permiten a las asociaciones financiar actividades que ellas mismas consideran pertinentes, ya sea talleres de educación ambiental, campañas de reforestación o de imagen urbana, limpieza, entre otras. En cambio, cuando se concursan por apoyos de fundaciones extranjeras o de programas institucionales por parte del gobierno, ya sea de México o de Estados Unidos, los recursos que se reciben son limitados para la realización de proyectos con temáticas que los mismos gobiernos o instituciones dictan. Así, el recurso no se utiliza en lo que las organizaciones requieren o sugieren de manera específica, sino que realizan lo que los gobiernos y fundaciones indican.

## 7.1 APORTES GENERALES

Entre los principales aportes de este trabajo se encuentra el hecho de dar continuidad a otras investigaciones que se han realizado en años anteriores en la frontera entre México y

Estados Unidos: los trabajos de Alfie (2002a, 2002b, 2002c, 2006), Reyes (2006) y Velázquez (2007). En el apartado de discusiones se mostró cómo la dinámica de las organizaciones ha cambiado, desde que se hicieron esos aportes. Si bien los trabajos de dichos autores no incluyen a las mismas organizaciones, el antecedente más cercano es el de Reyes (2006), no obstante, el presente estudio toma otro enfoque: el liderazgo. El aporte de Reyes (2006) es el antecedente más cercano y se reconoce como un importante complemento en la actualización de la información sobre organizaciones ambientales.

Por otro lado, la metodología utilizada es otro aporte que permite un ejemplo de un método mixto que incorpora la aplicación de análisis de entrevistas y uso de cuestionarios. Este método permitió desarrollar el perfil de las organizaciones, identificación de sus actividades y su historia, definir el estilo de liderazgo predominante y encontrar códigos e indicadores que no se habían observado sólo con la revisión teórica. Con esto, se espera haber contribuido a la actualización del tema sobre organizaciones de la sociedad civil dedicadas al cuidado y educación ambiental en la frontera México-Estados Unidos; además, se espera haber realizado el aporte de algunas variables que pueden ser consideradas para el abordaje del liderazgo en las organizaciones. En ese sentido, la metodología, de carácter mixto, exploró la situación de las organizaciones y ha favorecido indagar sobre el estilo de liderazgo predominante entre ellas. Esto contribuye al tema del liderazgo en organizaciones que son sin fines de lucro, intentando ir más allá de la tendencia de su estudio en organizaciones empresariales o políticas.

Cabe hacer hincapié en la necesidad que hay, considerándola incluso una oportunidad, acerca de la vinculación entre organizaciones como las que tienen el perfil que abordó este trabajo, con la academia, con universidades y centros de investigación. No sólo lo refieren los representantes de las organizaciones, también los estudios de otros autores que han abordado el tema en la frontera.

## 7.2 LIMITACIONES

En cuanto a las limitaciones del estudio, se detectan algunas cuestiones en cuanto a las perspectivas teóricas incluidas, el diseño metodológico y los recursos para su desarrollo. En primera instancia, existen varias perspectivas más que pudieron haberse incorporado, esto no fue fácilmente identificable sino hasta el final de la investigación. En cuanto al soporte teórico, incluso conceptual, existe una gran diversidad de enfoques y disciplinas mediante los que se puede abordar la problemática. Para otras investigaciones se sugiere explorar la cuestión de las políticas públicas, las redes, la gestión social y las alianzas efectivas. Posiblemente otras perspectivas pueden ser útiles, pero se encontró gran cercanía y potencialidad con las mencionadas, es un tema que puede nutrirse y desarrollarse a mayor profundidad. En términos de la teoría de organizaciones también se podría profundizar; no obstante, el tiempo es un recurso limitado para elaborar un aporte mayor en este sentido.

Por otro lado, en términos metodológicos, se considera que el diseño realizado para este trabajo ayudó a cumplir con los objetivos y preguntas establecidos desde un principio; no obstante, los criterios de selección de las organizaciones podrían refinarse aún más, y se

podría tener mayor apertura para explorar la identificación de otras organizaciones. Quizás, existan organizaciones, fundaciones o simplemente grupos dedicados al cuidado y educación ambiental que ayudarían a tener un panorama más claro sobre las manifestaciones del liderazgo, la estructura de los grupos, entre otras cuestiones. Además, el uso de instrumentos como entrevistas y cuestionarios ha servido para validar y complementar la información requerida; no obstante, el uso del programa Atlas ti, basado en la teoría fundamentada, lleva implícito un sesgo importante en cuanto al manejo de los datos y su interpretación por parte del investigador. En el mismo sentido, los cuestionarios, como herramienta cuantitativa, solamente muestran resultados numéricos que permiten interpretar mayorías, pero no exploran a fondo las reflexiones acerca de los estilos de liderazgo. Estudios próximos podrían enfocarse en un mayor nivel de profundidad al respecto.

Considerando lo anterior, es decir, cuestiones de abordaje teórico y de diseño metodológico, se cae en cuenta de que hay dos factores más a considerar, por un lado, el tiempo en el que ha debido concluirse la investigación y, por otro lado, la fuente de recursos. La programación del tiempo de respuesta de las organizaciones, el acercamiento y las citas para entrevistar y encuestar a los integrantes está fuera del control del investigador y debe ser un elemento a tomar en cuenta. Además, los recursos económicos requeridos para el trabajo de campo y el acceso a fuentes documentales, de estudios más recientes, es limitado. Desgraciadamente la información contundente y de gran calidad requiere comprarse o debe pagarse por su acceso; no es una barrera, pero tener mayores fondos ayudaría a complementar mejor las propuestas teóricas y la revisión de

antecedentes. Además, la limitante económica facilita o impide recorrer distancias necesarias para visitar a los integrantes de las organizaciones que se ubican lejos del centro de investigación. Considerar estos factores es recomendable para la puesta en marcha de otras investigaciones con un método similar.

## BIBLIOGRAFÍA

- Ahumada, L., Sisto, V. López, V. y Valenzuela, J. (2011). Liderazgo distribuido durante el proceso de elaboración e implementación de planes de mejoramiento educativo en una comuna rural en Chile. *Revista de ciencias sociales (RCS)*, 17(2), 262-273.
- Alfie, M. (2002a). Imágenes de ONG ambientales en la Frontera México- Estados Unidos. *Frontera Norte*, 14(27), 83-122.
- Alfie, M. (2002b). Alianzas y desafíos: Grupos y redes de defensa ambientales en la frontera México – Estados Unidos. *Revista Europea de Estudios Latinoamericanos y del Caribe*, (73), 23-42.
- Alfie, M. (2002c). El Medio Ambiente en la Frontera México-Estados Unidos: ¿Las ONG Ambientales, Nuevos Actores Sociales? *Estudios Fronterizos*, 3(5), 43-75.
- Alfie, M. (2006). Dilemas ambientales en la Región de América del Norte, *Sociológica*, 21, (61), 167-206.
- Álvarez-Gayou, J. (2003). *Cómo hacer investigación cualitativa. Fundamentos y metodología*. México: Paidós educador.
- Anderson, J. (1990). Maquiladoras Fronterizas e Interpretaciones de Investigación: Un Simposio Internacional. *Frontera Norte*, 2(3), 142-146.
- Avolio, B., Waldman, D. y Yammarino, F. (1991). The Four I's of Transformational Leadership. *Journal of European Industrial Training*, 15(4), 9-16.
- Bass, B. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. (2000). The Future of Leadership in Learning Organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 7(3), 18-40.
- Bellingham, R. y O'Brien, W. (2005). *A handbook of leadership, competencies with skills and development actions*. Amherst. Massachusetts: HDR Press.
- Blake, R. y Mouton, J. (1979). Technology for the future. *Training and development Journal*, 54-64.
- Bono, E. (2008). Cambio climático y sustentabilidad económica y social: implicaciones sobre el bienestar social). *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 61, 51- 72.

- Bourdieu, P. (1985). *The Forms of Capital. Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*. New York: Greenwood.
- Bustamante, J. (Sin fecha). Recuperado el 25 de mayo de 2016 de: [http://codex.colmex.mx:8991/exlibris/aleph/a18\\_1/apache\\_media/3HFGJJULV9D9LCQA93NKD65FPQ4SX6.pdf](http://codex.colmex.mx:8991/exlibris/aleph/a18_1/apache_media/3HFGJJULV9D9LCQA93NKD65FPQ4SX6.pdf)
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Camagni, R. (2003). *Incertidumbre, capital social y desarrollo local: enseñanzas para una gobernabilidad sostenible del territorio*. España: Asociación Española de Ciencia Regional.
- Castro, A. y Lupano, M. (2003). Estudios sobre liderazgo. Teorías y evaluación. *Psicodebate*, 6, 107-122.
- Clement, N., Rey, S., Fuentes, N. y Brugués, A. (1999). The U.S.–Mexican Border Economy in The Nafta Era: Implications for the environment. Recuperado el 18 de junio de 2016 de: [http://www.academia.edu/1455578/The\\_US-Mexican\\_border\\_economy\\_in\\_the\\_NAFTA\\_era\\_Implications\\_for\\_the\\_environment](http://www.academia.edu/1455578/The_US-Mexican_border_economy_in_the_NAFTA_era_Implications_for_the_environment)
- Coleman, J. (1988). Social capital in the creation of human capital. *The American Journal of Sociology*, 94, 95-120.
- Coleman, J. (1990). *Foundations of Social Theory*. Belknap Press: Cambridge.
- Commission for Environmental Cooperation, CEC. Recuperado el 18 de mayo de 2015 de: <http://www.cec.org/Page.asp?PageID=1180&SiteNodeID=648>.
- Cortés, M., León M. (2004). *Generalidades sobre metodología de la investigación*. México: Universidad Autónoma del Carmen.
- Dempsey, N. e. (2011). *The social dimensión of sustainable development: defining urban social sustainability*. Oxford: Oxford Brooks University.
- Douglas, L. y Hansen, T. (2003). Los orígenes de la industria maquiladora en México. *Comercio Exterior*, 53(11), 1045- 1056.
- Durston, J. (2000). *¿Qué es el capital social comunitario?* Chile: Publicación de las Naciones Unidas. División de Desarrollo Social. Políticas sociales.
- Edwards, W. (1961). Behavioral Decision Theory. *Annual Review of Psychology*, 12, 473-498.

- Escandon-Barbosa, D. y Hurtado-Ayala, A. (2016). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. *Universidad ICESI, Estudios Gerenciales*, 32(139), 137-145.
- Flores, M. y Rello, F. (septiembre, 2001). *Capital social: virtudes y limitaciones*. Ponencia presentada en la Conferencia Regional sobre Capital Social y Pobreza de CEPAL y Universidad del Estado de Michigan, Santiago de Chile. Recuperado el 24 de octubre de 2013 de [www.eclac.org](http://www.eclac.org): <http://www.eclac.org/prensa/noticias/comunicados/3/7903/flores-relo.pdf>
- Foladori, G. y Perri, N. (2005). *¿Sustentabilidad? Desacuerdos sobre el desarrollo sustentable*. México: Universidad Autónoma de Zacatecas. Miguel Ángel Porrúa.
- Forrest, R. y Kearns, A. (2001). Social cohesion, social capital and the neighborhood. *Urban Studies*, 38(12), 2125-2143.
- Friedland, E. (1974). *Introduction to the Concept of Rationality in Political Science*. Morristown, NJ: General Learning Press.
- Ganster, P. (1998). The United States-Mexico border region; An overview, Institute for Regional Studies of the Californias, San Diego State University, San Diego, CA, *Photogrammetric Engineering & Remote Sensing*, 64(11), 1077-1083.
- Ganster, P. (2013). Evolving Environmental Management and Community Engagement at the U.S.-Mexican Border. *Eurasia Border Review*, 19-39.
- Gómez-Rada, C. (2002). Liderazgo: Conceptos, teorías y hallazgos relevantes. *Cuadernos hispanoamericanos de Psicología*, 2(2), 61-77.
- González, E. (2007). *Educación ambiental: trayectorias, rasgos y escenarios*. México: Plaza y Valdés.
- González-Gaudio, E. (1999). Otra lectura a la historia de la educación ambiental en América Latina y el Caribe. *Tópicos en Educación Ambiental*, 1(1), 9-26.
- González, E. y Arias, A. (2009). La Educación Ambiental Institucionalizada: Actos Fallidos y Horizontes de Posibilidad. *Perfiles Educativos*, 31(124), 58-68.
- Gutiérrez, E. (2008). De las Teorías del Desarrollo al Desarrollo Sustentable: Historia de la Constitución de un Enfoque Multidisciplinario. Instituto de Investigaciones sociales. Universidad Autónoma de Nuevo León. *Trayectorias*, 21(39), 21-35.
- Haro-Martínez, A. y Taddei-Bringas, I. (2014). Sustentabilidad y economía: la controversia de la valoración ambiental Economía. *Sociedad y Territorio*, 14(46), 743-767.

- Hernández, R., Fernández-Collado, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación* (4ta. ed.): McGraw-Hill Interamericana.
- Hernández, J., Herrera, F. y Chávez, C. (2015). Capacidades, liderazgos y estrategias de gestión de organizaciones de la sociedad civil en zonas rurales. *Contaduría y Administración*, 60(4), 817-835.
- Hirschman, A. (1970). *Exit, voice, and loyalty. Responses to decline in firms, organizations, and states*. Cambridge: Harvard University Press.
- Hogenboom, B., Alfie, M. y Antal, E. (2002). *Cross Border Activism and its limits, Mexican Environmental Organizations and the United States*. Amsterdam: Cuadernos del Celda, Centre for Latin American Research and Documentation.
- House, R. (1971). A Path Goal Theory of Leadership Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, (16), 321-338.
- House, R. y Mitchell, T. (1974). Path-goal theory of leadership. *Contemporary Business*, (3), 81-98.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía, INEGI. (2015). Recuperado el 15 de agosto de 2015 de: <http://cuentame.inegi.org.mx/territorio/vecinos.aspx?tema=T>
- Koning, J. (Noviembre, 2001). *Social Sustainability in a Globalising World. Context, theory and methodology explored*. Documento presentado en UNESCO MOST Meeting, The Hague, The Netherlands, Tilburg University. Recuperado el 25 de diciembre de 2015 de [https://www.researchgate.net/publication/242642851\\_Social\\_Sustainability\\_in\\_a\\_Globalizing\\_World\\_Context\\_theory\\_and\\_methodology\\_explored](https://www.researchgate.net/publication/242642851_Social_Sustainability_in_a_Globalizing_World_Context_theory_and_methodology_explored)
- Land, G. (1993). North American Free Trade and the Environment: Border Environmental Groups and the Nafta. *Frontera Norte*, 5(10), 100-114.
- Lara, F. (2004). Gestión conjunta del medio ambiente fronterizo y TLC: cambio institucional, actores locales y redes transfronterizas. *Región y Sociedad*, 26(29), 75-107.
- Larson, L., Hunt, J. y Osborn, R. (1976). The great hi-hi leader behavior myth: a lesson from Occam's razor. *Academy of management Journal*, (19), 628-641.
- Lee, E., Wilson, C., Lara-Valencia, F., De la Parra, C., Van, R., Patron-Soberano, K. Olson, E. y Selle, A. (2013). *The State of the Border Report. A Comprehensive Analysis of the U.S.-Mexico Border*. México: Institute Woodrow Wilson. Washington: International Center for Scholars.

- Leff, E. (2004). *Racionalidad Ambiental*. México: Siglo XX.
- Leweppedagogique. (2015). Mapa de la frontera entre México y Estados Unidos. Recuperado de <http://lewebpedagogique.com/espagnolons/?p=837>
- Lin, N. (2002). *Social Capital: A Theory of Social Structure and Action*. United Kingdom: Cambridge University.
- Locke, E. (1968). Toward a Theory of Task Motivation and Incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, (3), 157-189.
- López, P., Alfaro, V. y Gallegos, A. (2015). Estructura factorial y consistencia interna del inventario de liderazgo distribuido (DLI) en docentes chilenos. *Revista Actualidades Investigativas en Educación*, 15(3), 1-18.
- Luna, M. y Puga C. (2010). *Nuevas Perspectivas para el Estudio de las Asociaciones*. México: Anthropolos.
- Macedo, B. y Salgado, C. (2007). *Educación ambiental y educación para el desarrollo sostenible en América Latina*. Forum de Sostenibilidad. Oficina Regional de Educación de la UNESCO para América Latina y el Caribe. Cátedra UNESCO, (1), 29-37.
- Martínez, M. (2006). *Ciencia y arte en la metodología cualitativa*. México: Trillas.
- McKenzie, S. (2004). *Social Sustainability: towards some definitions*. Australia.: Hawke Research Institute.
- McLeod, H. y Crutchfield, L. (2008). The Hub of Leadership: Lesson from the Social Sector. *Leader to Leader*, 48, 45-52.
- Mejia, E., Zea, A., Pérez, G. (2004). Caracterización de los estilos de liderazgo en algunas ONG ambientales en Antioquía. *DYNA*, 71(143), 3-23.
- Michels, R. (2001). *Political Parties. A sociological Study of the oligarchical tendencies of moder democracy*. Kitchener: Batoche Books.
- Monje, C. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa. Guía didáctica*. Universidad Surcolombiana, facultad de ciencias sociales y humanas. Programa de comunicación social y periodismo.
- Mumme, S. (2003). Environmental politics and policy in U.S.-Mexican border studies: developments, achievements, and trends. *The Social Science Journal*, 40, 593-606.
- Novo, M. (2009). La educación ambiental, una genuina educación para el desarrollo sostenible. *Revista de Educación*, número extraordinario, 195-217.

- Nystrom, P. (1978). Managers and hi-hi leader myth. *Academy of management Journal*, (21), 325-331.
- Oliveira, A. y Ferreira, M. (2015). The impact of transactional and transformational leadership style on organizational citizenship behavior. *PSICO-USF, Bragança Paulista*, 20(3), 493-504.
- Olson, M. (2001). *The Logic of Colective action. Public goods and the theory of groups*. Inglaterra: Harvard University Press.
- Organización de las Naciones Unidas, ONU. (2002). *La transición hacia el desarrollo sustentable, perspectivas para América Latina y el Caribe*. México: Secretaria de Medio Ambiente y Recursos Naturales, Instituto Nacional de Ecología, Universidad Autónoma Metropolitana, Organización de las Naciones Unidas, Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente.
- Palmer, J. (1998). *Environmental Education in the 21st. Century, Practice, Progress and promise*. New York: Routledge.
- Pfeffer, J. (1987). *La variedad de las perspectivas. Organizaciones y teoría de la organización*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Piñera, D. (2004). La historia de la frontera México-Estados Unidos en el contexto de las fronteras en Iberoamérica. *Frontera Norte*, 6(11), 123-133.
- Prieto, P., Fabelo A. y Ronald, A. (2009). Liderazgo y capital social: Uso de redes como herramienta para el desarrollo sostenible. *Telos*, 11(1), 52-68.
- Putnam, R. (1995). *Social Capital: Measurement and Consequences*. Kennedy School of Government. Harvard University. Recuperado el 18 de marzo de 2016 de: <http://www.oecd.org/innovation/research/1825848.pdf>
- Raupach, M., Marland, G., Ciais, P., Le Quéré, C., Canadell, J., Klepper, G., Field, C. (2008). *Global and regional drivers of accelerating CO2 emissions*. Global Carbon Project. Canberra, Australia: CSIRO Marine and Atmospheric Research. Tennessee: Carbon Dioxide Information Analysis Center, Oak Ridge National Laboratory. Francia: Commissariat a L'Energie Atomique, Laboratoire des Sciences du Climat et de l'Environnement. UK: University of East Anglia/British Antarctic Survey, School of Environment Sciences. Alemania: Kiel Institute for the World Economy. USA: Carnegie Institution of Washington, Department of Global Ecology. Recuperado el 18 de marzo de 2016 de: <http://www.globalcarbonproject.org/global/pdf/TrendsInCO2Emissions.V15.pdf>

- Reyes, M. (2006). *Organizaciones no gubernamentales en Baja California: el caso de los grupos ambientales y de mujeres*. México: Universidad Autónoma de Baja California.
- Reyes, G. (2009). Teorías de Desarrollo Económico y Social: Articulación con el Planteamiento de Desarrollo Humano. *TENDENCIAS*, 10(1), 117-142.
- Rivas, L. (2009). Evolución de la teoría de la organización. *Revista Universidad & Empresa*, 17, 11-32.
- Salinas, P. y Cordero, P. (2015). Transformación del liderazgo en la minería, gestión estratégica para incorporar mujeres en la industria. *Innovar*. 26(61), 119-130.
- Sánchez-Reyes, J. y Barraza-Barraza, L. (2015), Percepciones sobre el liderazgo, *Raximhai*, 11(4), 161-170.
- Satterthwaite, D. (1997). Sustainable Cities or Cities that Contribute to Sustainable Development? *Urban Studies*, 34(10), 1667-1691.
- Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales, SEMARNAT, y Environmental Protection Agency, EPA. (2011). *Frontera 2012, Programa Ambiental Estados Unidos-México, Situación de la Región Fronteriza, Reporte de Indicadores 2010*. México: SEMARNAT y EPA.
- Secretaría de Relaciones Exteriores, SRE. (2015). *Frontera*. Recuperado de <http://mex-eua.sre.gob.mx/index.php/frontera>
- Sistema de Información sobre Comercio Exterior, SICE. (2015). Tratado de Libre Comercio de América del Norte. Recuperado el 22 de octubre de 2016 de [http://www.sice.oas.org/trade/nafta\\_s/CAP01.asp](http://www.sice.oas.org/trade/nafta_s/CAP01.asp)
- Schmid, H. (2006). *Leadership styles and Leadership Change in Human and Community Service Organizations*. *Nonprofit Management & Leadership*, 2(17), 179-194. DOI: 10.1002/nml.142
- Scott, R. (2005). Organizaciones: características duraderas y cambiantes. *Gestión y Política Pública*, 14(3), 439-463.
- Stephen, P. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Tarrés, M. (2001). *Observar, escuchar y comprender sobre la tradición cualitativa en la investigación social*. México: El Colegio de México.
- Taylor, S. y Bogdan, R. (2000). *Introducción a los métodos cualitativos*. México: Paidós.

- Tosi, H. (Sin fecha). James March and Hebert Simon, Organizations. Open System Rational Models. Recuperado el 15 de marzo de 2016 de [http://www.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/27411\\_7.pdf](http://www.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/27411_7.pdf)
- Turner, J. y Müller, R. (2005). The project manager's leadership style as a success factor on projects. A literature review. *Project Management Journal*, 36(2), 49-61.
- Tratado de Libre Comercio de América del Norte, TLCAN. (2015). Recuperado el 25 marzo de 2015 de [http://www.tlcanhoy.org/about/default\\_es.asp](http://www.tlcanhoy.org/about/default_es.asp)
- Urquidi, V. (2007). *Desarrollo sustentable y cambio global*. México: El Colegio de México.
- United Nations, Educational, Scientific and Cultural Organitations, UNESCO. (1977). *Conferencia Intergubernamental sobre Educación Ambiental. Informe Final*. Tbilisi, URSS.
- Velázquez, M. (2007). Perspectivas del movimiento ambientalista en la frontera entre México y Estados Unidos: retos y necesidades. *Región y sociedad*, 19(Número especial), 171-197.
- Velázquez, L. y Vargas-Hernández, J. (2012). La Sustentabilidad como Modelo de Desarrollo Responsable y Competitivo. *Ingeniería de Recursos Naturales y del Ambiente*, 11, 97-107.
- Woolcock, M. y Narayan, D. (2000). *Social Capital: Implications for development theory, research and policy*. *World Bank Research Observer*, 15(2), Recuperado de <http://deepanarayan.com/pdf/papers/woolcock.pdf>
- Ybañez, E. (2000). Algunas características demográficas de la población de la frontera México- Estados Unidos. Nota Crítica. *Frontera Norte*, 12(24), 159-166.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations*. Englewoods Cliffs: Prentice Hall. Zayas, P. y Cabrera M., (2006). *Liderazgo empresarial*. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya".
- Zuñiga, V. (2011). La diversidad de las sociedades fronterizas México/Estados Unidos. *Frontera Norte*, 23(45), 287-295.

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Definición de dimensiones generales.....	63
Figura 2. Esquema de herramientas de investigación. ....	64
Figura 3. Línea cronológica de acuerdos y programas binacionales México-Estados Unidos.....	79
Figura 4. Tipo de relaciones entre códigos.....	156

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Antecedentes de la Educación Ambiental.....	49
Tabla 2. Eventos dedicados a la educación ambiental a nivel internacional.....	50
Tabla 3. Operacionalización de los conceptos centrales de la investigación.....	62
Tabla 4. Estilos de liderazgo.....	66
Tabla 5. Lugar de origen y fecha de creación de las organizaciones.....	69
Tabla 6. Beneficios del TLCAN por país.....	76
Tabla 7. Tipos de organizaciones considerando su perfil.....	85
Tabla 8. Tipo de organizaciones, considerando sus acciones.....	86
Tabla 9. Proceso general por etapas de los movimientos y organizaciones ambientales en la frontera México-Estados Unidos.....	91
Tabla 10. Número de entrevistas y cuestionarios aplicados.....	92
Tabla 11. Simbología de los códigos por categorías.....	150
Tabla 12. Saturación de códigos clasificados por nivel.....	151
Tabla 13. Relación entre códigos por nivel.....	154

## ANEXOS

### i) Cuestionario

Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre de la organización:  
\_\_\_\_\_

### CUESTIONARIO

El presente instrumento corresponde a la investigación realizada como trabajo de tesis del Doctorado en Planeación y Desarrollo sustentable de la Universidad Autónoma de Baja California (UABC), sede Mexicali. El tema central de la investigación es sobre liderazgo en organizaciones ambientales. La información recabada será confidencial y sólo se usará para el propósito aquí descrito.

I.- Instrucciones: Subraya una de las siguientes opciones.

1. En tu organización el liderazgo se manifiesta de la siguiente manera:  
a) Hay un solo líder    b) Hay más de un líder    c) El liderazgo es compartido entre los integrantes de la organización

2.- En caso de que sea un solo líder escribe su nombre:

II.- Encierra en un círculo la letra que defina en mayor medida al líder o los líderes presentes en la organización.

A	B	C	D	E
Activo	Eficiente	Democrático	Carismático	Sociable
Inteligente	Organizado	Motivador	Influyente	Inspirador
Intuitivo	Estratega	Eficiente	Tiene personalidad	Intelectual
Persuasivo	Autocrático	Individualista	De convicciones sólidas	Carismático
Previsor		Consultivo	Autoconfiado	Considerado
		Inteligente	Confiable	Innovador
		Experimentado	Hábil	Premia o sanciona
		Hábil	Eficiente	Generador de cambios
		Eficaz	Ambicioso	Visionario

			Sensible al entorno	Atento
			Observador	

III.- Instrucciones: Si consideras que al tipo de liderazgo que elegiste le puedes agregar otras características de las demás listas de la tabla, menciona cuáles serían:

---

---

---

---

GRACIAS POR TU ATENCIÓN.

Contacto: Dulce Reyes. Tel. Cel. 686 3467686. Email: dulcereyessabino@gmail.com  
Estudiante del Doctorado en Planeación y Desarrollo Sustentable. UABC, Mexicali.

ii) **Primer listado de preguntas para diseño de entrevista**

Dimensiones	Preguntas clave
Organización	<p>¿Cómo surgió cada organización?</p> <p>¿Por qué se formó cada organización?</p> <p>¿Qué motiva a la organización para seguir operando?</p> <p>¿Cuántos miembros conformaron la organización al momento de su fundación?</p> <p>¿Cuántos miembros conforman la organización actualmente?</p> <p>¿Cuál es la estructura de la organización?</p> <p>¿Cuáles son las funciones de los integrantes actuales?</p> <p>¿Cuál es el perfil personal de los miembros actuales (edad, sexo)?</p> <p>¿Cuál es el perfil profesional de los miembros actuales (profesión, capacitación en educación ambiental)?</p> <p>¿Cuáles es el estatus legal de la organización (acta constitutiva, régimen fiscal, donatarias autorizadas o no, entre otros)?</p> <p>¿Quién es el presidente de la organización?</p> <p>¿Quién tiene mayor liderazgo en la organización?</p>
Vinculación	<p>¿La organización tiene vínculos con otras organizaciones?</p> <p>¿Con cuáles otras organizaciones se vincula la organización?</p> <p>¿En qué consisten sus vínculos?</p> <p>¿Por qué motivos se vinculan?</p> <p>¿Cómo se presenta la cooperación entre las asociaciones?</p> <p>¿Quién o quiénes son los miembros encargados de la gestión del vínculo?</p> <p>¿Quién o quiénes son los miembros que más influyen en el proceso de vinculación de la asociación con otras organizaciones o instituciones?</p> <p>¿Cómo es la vinculación entre los miembros de cada organización?</p> <p>¿Quién o quiénes son los miembros que tienen mayor vinculación entre las organizaciones?</p>
Confianza	<p>¿Qué tipo de actitudes son las que los integrantes de la organización valoran más entre ellos?</p> <p>¿Cómo se manifiesta la confianza entre los integrantes de la organización?</p> <p>¿Existe confianza entre los integrantes de las dos organizaciones?</p> <p>¿Qué es lo que motiva la confianza entre los miembros de las dos organizaciones?</p>
Actividades	<p>¿Cuál es el proceso de planeación de las actividades que realiza la organización?</p> <p>¿Qué papel juega cada integrante de la organización en el proceso de planeación de las actividades de la organización?</p> <p>¿Quiénes participan y encabezan la planeación de las actividades de la organización?</p> <p>¿Cuál es el proceso de gestión económica y social de los recursos para el desarrollo de las actividades que realiza cada organización?</p> <p>¿Quién o quiénes se encargan de esos procesos?</p> <p>¿Existe algún método de evaluación de las actividades realizadas para</p>

	<p>conocer su impacto?  ¿Cómo se mide el impacto de las actividades?  ¿Qué actividades se realizan en coordinación con otras organizaciones o instituciones?</p>
Visión	<p>¿Cuál es la visión de la organización?  ¿Cuáles son los principales objetivos de la organización?  ¿Cuáles son las normas implícitas y explícitas que comparten los miembros al interior de cada una de las organizaciones?  ¿Cómo percibe cada miembro el entorno en el que se desenvuelve la organización?  ¿Cómo percibe cada miembro las necesidades de sus compañeros de la organización?  ¿Cuáles son los retos más grandes de cada integrante de tal manera que contribuya al logro de las metas y objetivos de la organización?</p>

**Fuente:** Elaboración propia.

### iii) Preguntas definitivas para la elaboración de entrevistas

Preguntas por tema	Presidentes	Miembros
<b>Organización</b>		
¿Cuál es tu nombre?	X	X
¿Cuál es tu edad?	X	X
Sexo del entrevistado (observar)	X	X
¿Cuál es tu profesión	X	X
¿Qué capacitación tienes sobre educación ambiental?	X	X
¿En qué año se organizaron los miembros para formar la organización?	X	
¿En qué año surgió formal y legalmente la organización?	X	
¿Cuáles fueron los motivos por los que se formó la organización?	X	
¿Desde cuándo formas parte de la organización?	X	X
¿Qué te motiva a formar parte de la organización?	X	X
¿Qué motiva a la organización a seguir operando?	X	
¿Cuántos miembros conformaron la organización al momento de su fundación?	X	
¿Cuántos miembros conforman la organización actualmente?	X	
¿Cuáles son las funciones de los integrantes actuales?	X	
¿Qué consideras que hará la organización cuando logre lo que se propone actualmente?	X	X
¿Hay algún representante legal distinto al presidente de la organización?	X	
¿Consideras que hay algún miembro distinto al presidente de la organización que juega un papel muy importante en la organización?		X

¿Cómo describirías a este integrante al que te refieres?		X
¿Hay algún representante legal distinto al presidente de la organización?	X	
¿Identificas algún miembro de la organización que no es el presidente y que tenga habilidades de liderazgo para ayudar a que la organización logre sus metas y objetivos?		X
<hr/>		
Vinculación		
<hr/>		
¿Desde cuándo trabajan en conjunto las organizaciones?	X	
¿En qué consisten sus vínculos?	X	
¿Cuál es la finalidad de vincularse?	X	
¿Qué papel juega la organización en la mayoría de los procesos de vinculación, es decir, es la que promueve el vínculo, espera a que sea invitada o de qué forma funciona la vinculación?	X	
¿Quién o quiénes son los miembros encargados de la gestión del vínculo?	X	
¿De qué manera participas en las actividades de vinculación?	X	X
¿Cómo te relacionas con el presidente de la otra asociación?	X	
¿Cómo te relacionas con los miembros de las otras asociaciones?	X	X
¿Existe algún miembro de la organización que juegue un papel muy importante en el proceso de vinculación?	X	
¿Quién es ese miembro?	X	
¿Cuál es la persona de la otra organización que participa en la vinculación de manera más activa?	X	
<hr/>		
Confianza		
<hr/>		
¿Cómo consideras que se demuestra la confianza entre los miembros de la organización?	X	X
¿Qué acciones crees que favorecen la confianza entre las organizaciones?	X	
¿Cuáles consideras que son tus principales cualidades por las que eres elegido (a) para lograr coordinar esfuerzos dentro de la organización?	X	
¿De qué manera sabes si cada miembro cumple con el trabajo adecuado o las acciones que contribuyen a que la organización logre lo que se propone?	X	
¿Cuáles valores consideras que hay entre los miembros de la organización de la que formas parte?	X	X
¿Hay algún miembro de la organización en el que tengas más confianza, de ser así quién es?	X	X
¿Cuáles valores consideras que hay entre los miembros de la organización de la que formas parte?	X	X
¿Quién es el miembro que fomenta en mayor medida la confianza en la organización?	X	X
<hr/>		
Actividades		
<hr/>		
¿Cuáles son las principales actividades a las que se dedica la	X	

organización?		
¿Cuáles son los temas o problemas ambientales que aborda la organización?	X	
¿Por qué se han elegido esos temas y no otros?	X	
¿Qué acciones realizan en conjunto las organizaciones?	X	
¿Qué actividades se realizan en coordinación con otras organizaciones o instituciones?	X	
¿Cuál es el proceso de planeación de las actividades cuando el trabajo es en conjunto con otra organización?	X	
¿Cuál es el proceso de gestión económica y social de los recursos para el desarrollo de las actividades que realiza cada organización?	X	
¿Quién se encarga del proceso de gestión económica y social de los recursos para el desarrollo de las actividades que realiza cada organización?	X	
¿Existe algún método de evaluación de las actividades realizadas para conocer su impacto?	X	
¿Cómo se mide el impacto de las actividades?	X	
¿Cuáles son las funciones de cada miembro de la organización?	X	
¿Quién asigna las actividades de cada integrante?	X	
¿Cuáles son tus actividades cuando existe trabajo en conjunto con otra organización?	X	X
¿Quién es el mejor integrante para realizar actividades en coordinación con otras organizaciones?	X	X
¿Cuál miembro es más hábil para coordinar las actividades en la organización (cuando no hay vinculación con ninguna otra)?	X X	X
<hr/>		
Visión		
¿Cuál es la visión de la organización?	X	
¿Cuáles son los objetivos de la organización?	X	
¿Cuáles son las metas de la organización?		
¿De las metas de la organización, cuáles pueden lograrse con tu intervención?	X	
¿Qué valores y principios fomentas dentro de la organización y de qué manera?	X	X
¿De qué manera consideras que influyes en la organización para la consecución o cumplimiento de sus metas y objetivos?	X	X
¿Cuáles valores consideras que hay en común entre las dos organizaciones?	X	X
¿Qué eres capaz de hacer dentro de la organización para que se logren las metas que se ha propuesto?	X	X
¿Cómo percibes el entorno en el que se desenvuelve la organización en cuánto a la situación económica, social y ambiental?	X	X

¿Qué consideras que puede hacer la organización para mejorar el entorno?	X	X
¿Qué necesidades percibes que tienen los miembros de la organización?	X	X
¿Cuáles son los retos más grandes para que la organización logre lo que se propone?	X	X
¿Qué harías tú para que pueda lograrlo?	X	X

---

**Fuente:** Elaboración propia.

**iv) Guías de entrevistas**

**a) Guía de entrevista para presidentes de organizaciones**

PERFIL PERSONAL

Nombre: \_\_\_\_\_

Puesto dentro de la organización

Edad: \_\_\_\_\_

Sexo: Masculino\_\_\_\_\_ Femenino\_\_\_\_\_

Grado de estudios:

Primaria:\_\_\_\_\_ Secundaria:\_\_\_\_\_ Bachillerato:\_\_\_\_\_ Licenciatura o  
ingeniería:\_\_\_\_\_ Maestría:\_\_\_\_\_ Doctorado:\_\_\_\_\_ Otro:\_\_\_\_\_

¿Cuánto tiempo a la semana dedicas a la organización? \_\_\_\_\_

¿Tu trabajo en la organización es como voluntario, estás becado o estás contratado y recibes un pago por él? \_\_\_\_\_

¿Además de colaborar con la organización tienes algún otro empleo u ocupación?

¿En caso de ser así menciona cuál? \_\_\_\_\_

¿Cuántas horas le dedicas a ese empleo u ocupación por semana? \_\_\_\_\_

¿Has recibido capacitación sobre educación ambiental?

Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

¿Qué capacitación has recibido sobre educación ambiental?

Tipo de capacitación	Tema	Qué institución lo impartió	Año de instrucción	de
Talleres				
Diplomados				
Licenciatura/posgrado				
Otros				

¿Qué te motiva a formar parte de la organización?

¿Hace cuánto tiempo formas parte de la organización?

¿Cuáles son tus funciones dentro de la organización?

¿Cuáles son tus responsabilidades dentro de la organización?

## HISTORIA

¿Sabes quién o quiénes promovieron la creación de la organización?

¿Hace cuántos años se formó la organización?

¿Cuáles fueron los propósitos por los que se formó la organización?

¿Sabes qué eventos o situaciones a nivel local motivaron el surgimiento de la organización?

¿Sabes qué eventos o situaciones a nivel estatal motivaron el surgimiento de la organización?

¿Sabes qué eventos o situaciones a nivel nacional motivaron el surgimiento de la organización?

¿Sabes qué eventos o situaciones a nivel internacional motivaron el surgimiento de la organización?

¿En términos ambientales, cuál era la situación al momento del surgimiento de la organización?

¿Cuántos presidentes ha tenido la organización?

¿Cómo han sido electos?

## CONTEXTO

¿Cómo percibes el entorno en el que se desenvuelve la organización en cuanto a la situación económica?

¿Cómo percibes el entorno en el que se desenvuelve la organización en cuanto a la situación social?

¿Cómo percibes el entorno en el que se desenvuelve la organización en cuanto a la situación ambiental?

## ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

¿La organización tiene un acta constitutiva?

¿Cuál es el régimen fiscal de la organización?

¿La organización es donataria autorizada?

¿Cuántos miembros conforman la organización actualmente?

¿Cuáles son las funciones de los integrantes actuales?

¿En caso de que no se encuentre el presidente quién es el responsable de la representación legal?

¿Cuál es el perfil personal de los miembros actuales: nombre, edad, sexo, nivel educativo y especialización en educación ambiental?

## ACTIVIDADES

Del total de actividades que realizan ¿qué porcentaje corresponde a actividades de educación ambiental?

¿Existe una planeación de las actividades que desempeña la organización?

¿Qué vigencia tiene esa planeación (anual, semestral, otro plazo)?

¿Cuáles son las principales actividades a las que se dedica la organización?

¿Qué mecanismos se emplean para decidir las actividades que se realizarán?

¿Quién decide qué actividades se realizarán?

¿Cómo se asignan las responsabilidades para las actividades a desarrollar?

¿Cuáles son los temas o problemas ambientales que aborda la organización?

¿Por qué se han elegido esos temas y no otros?

¿Cuál es el proceso de gestión económica y social de los recursos para el desarrollo de las actividades que realiza cada organización?

¿Cómo evalúan el impacto de las actividades realizadas?

¿Qué cursos promueve la organización para la capacitación de sus integrantes y con qué frecuencia?

¿De qué manera sabes si cada miembro cumple con el trabajo adecuado o las acciones que contribuyen a que la organización logre lo que se propone?

¿Cuáles son tus actividades cuando existe trabajo en conjunto con otra organización?

¿Qué nuevas acciones pueden incorporar a la organización para mejorar el ambiente?

## VINCULACIÓN

¿La organización se vincula con otras organizaciones dedicadas a la educación ambiental para realizar actividades en conjunto?

En caso de ser así ¿Con cuántas organizaciones se vinculan?

¿Con qué propósito se vinculan?

¿Cuál es el nombre de las organizaciones con las que tienen mayor vinculación?

¿Cuál es el giro o las tareas principales de esas organizaciones con las que hay vinculo?

¿Desde cuándo trabajan en conjunto?

¿De qué manera participas en las actividades de vinculación?

¿Cuáles son las actividades que realizan en conjunto?

¿Cuál es la finalidad de vincularse?

¿Qué papel juega la organización en la mayoría de los procesos de vinculación, es decir, es la que promueve el vínculo, espera a que sea invitada o de qué forma funciona la vinculación?

¿Quién o quiénes son los miembros encargados de la gestión del vínculo?

¿Cómo te relacionas con los presidentes de otras asociaciones que desempeñan acciones de educación ambiental?

## VISIÓN

¿Cuál es la visión general de la organización?

¿Cuáles son los objetivos de la organización?

¿Cuáles son las metas de la organización para el periodo de la presente administración?

¿De las metas de la organización, cuáles pueden lograrse con tu intervención?

¿De qué manera intervienes para que se logren?

¿Cuál es el periodo de gestión vigente de la organización?

¿Qué valores y principios se fomentan en la organización y de qué manera?

¿Qué valores se comparten con las organizaciones que te vinculas?

¿Cuáles son los retos y obstáculos más grandes para que la organización logre lo que se propone?

¿De lo planeado a lo logrado, cuál ha sido el resultado de sus acciones en el periodo más reciente?

## CONFIANZA

¿Para usted qué es la confianza?

¿Usted considera importante la confianza dentro de la organización y por qué?

¿Qué acciones crees que favorecen la confianza entre los integrantes de la organización?

¿Alguna vez te ha decepcionado algún miembro de la organización?

¿Cuál ha sido el motivo?

¿Cómo resultó la situación?

¿De qué manera tomas en cuenta los comentarios o sugerencias por parte de los integrantes de la organización hacia tu persona en el puesto directivo?

¿Qué acciones crees que favorecen la confianza entre los integrantes y cuáles realizas por el puesto que tienes?

¿Cuáles actividades dentro de la organización delegas a otros integrantes y cuáles realizas por el puesto que tienes?

¿Cuáles consideras que son tus principales cualidades por las que eres elegido (a) para lograr coordinar esfuerzos dentro de la organización?

## b) Guía de entrevista para integrantes (operativos) de las organizaciones

### PERFIL PERSONAL

Nombre: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_

Sexo: Masculino\_\_\_\_\_ Femenino\_\_\_\_\_

Grado de estudios: \_\_\_\_\_

¿Cuánto tiempo a la semana dedicas a la organización? \_\_\_\_\_

¿Tu trabajo es como voluntario, estás becado o estás contratado y recibes un pago por él?  
\_\_\_\_\_

¿Además de colaborar con la organización tienes algún otro empleo u ocupación? \_\_\_\_\_

¿En caso de ser así menciona cuál?

¿Cuántas horas le dedicas a ese empleo u ocupación por semana?

¿Ha recibido capacitación sobre educación ambiental?

Sí\_\_\_\_\_

No\_\_\_\_\_

Sólo si la respuesta anterior es sí:

¿Qué capacitación has recibido sobre educación ambiental?

Tipo de capacitación	Tema	Qué institución lo impartió	Año de instrucción
Talleres/cursos			
Diplomados			
Licenciatura/posgrado			
Otros			

¿Qué te motiva a formar parte de la organización?

¿Hace cuánto tiempo formas parte de la organización?

¿Cuáles son tus funciones dentro de la organización?

¿Cuáles son tus responsabilidades dentro de la organización?

### HISTORIA

¿Sabes quién o quiénes promovieron la creación de la organización?

¿Hace cuántos años se formó la organización?

¿Cuáles fueron los propósitos por los que se formó la organización?

¿Sabes qué eventos o situaciones a nivel local motivaron el surgimiento de la organización?

¿Sabes qué eventos o situaciones a nivel estatal motivaron el surgimiento de la organización?

¿Sabes qué eventos o situaciones a nivel nacional motivaron el surgimiento de la organización?

¿Sabes qué eventos o situaciones a nivel internacional motivaron el surgimiento de la organización?

¿En términos ambientales, cuál era la situación al momento del surgimiento de la organización?

¿Cuántos presidentes ha tenido la organización?

¿Cómo han sido electos?

## CONTEXTO

¿Cómo percibes el entorno en el que se desenvuelve la organización en cuanto a la situación económica?

¿Cómo percibes el entorno en el que se desenvuelve la organización en cuanto a la situación social?

¿Cómo percibes el entorno en el que se desenvuelve la organización en cuanto a la situación ambiental?

## ACTIVIDADES

¿Cuáles son las principales actividades a las que se dedica la organización?

¿Quién decide qué actividades se realizarán?

¿Quién asigna las actividades a desarrollar?

¿Quiénes dentro de la organización tienen más habilidad para coordinar las actividades?

¿Por qué él o ellos?

¿Cuáles son los temas o problemas ambientales que aborda la organización por medio de las actividades mencionadas?

¿Cómo se definen los temas o problemas ambientales que se abordan mediante las actividades?

¿Por qué se han elegido esos temas y no otros?

¿Cuáles son tus actividades cuando existe trabajo en conjunto con otra organización?

¿Qué nuevas acciones puede incorporar la organización para mejorar el ambiente?

## VINCULACIÓN

¿Existe vinculación con otras organizaciones dedicadas a la educación ambiental?

En caso de responder que sí ¿Para qué propósitos?

¿Hay algún tipo de trato directo entre los presidentes de las asociaciones al llevar a cabo acciones de vinculación o sólo se da el trato entre los demás integrantes?

¿Quién se encarga de las acciones entre los presidentes de las asociaciones al llevar a cabo acciones de vinculación o sólo se da el trato entre los demás integrantes?

¿De qué manera participas en las actividades de vinculación con otras organizaciones?

¿Cómo es tú relación con los miembros de otras organizaciones con las que se vinculan?

## VISIÓN

¿Cuál es la visión general de la organización?

¿Cuáles son los objetivos de la organización?

¿Cuál es el periodo de gestión de la presidencia actual?

¿Cuáles son las metas de la organización para el periodo de la presente administración?

¿De las metas de la organización, cuáles pueden lograrse con tu intervención?

¿De qué manera intervienes para que se logren?

¿Qué valores y principios se fomentan en la organización y de qué manera?

¿Cuáles son los retos u obstáculos más grandes para que la organización logre lo que se propone?

¿En el corto plazo, la organización piensa continuar con los mismos objetivos o se ha planteado nuevos?

¿Consideras que cada miembro de la organización cumple con el trabajo adecuado para que logre lo que se propone?

## CONFIANZA

¿Para usted qué es la confianza?

¿Usted considera importante la confianza dentro de la organización y por qué?

¿Qué acciones crees que favorecen la confianza entre los integrantes de la organización?

¿Alguna vez te ha decepcionado algún miembro de la organización?

¿Cuál ha sido el motivo?

¿Cómo resultó la situación?

¿Qué tipo de reconocimiento tiene la organización hacia el trabajo que desarrollas?

¿De qué manera la organización toma en cuenta tus intereses dentro de sus programas o proyectos?

Es todo. Muchas gracias por tu apoyo.