

Estrategias de los líderes de organizaciones sociales en la construcción de capital social

Strategies of leaders of social organizations in the construction of social capital

Estratégias dos líderes das organizações sociais na construção do capital social

Rogelio Rodríguez Hernández

Universidad Autónoma de Ciudad Juárez

rogelio.rodriguez@uacj.mx

<http://orcid.org/0000-0002-9973-8376>

Raúl Quintero Novoa

Universidad Autónoma de Ciudad Juárez

rquinter@uacj.mx

<https://orcid.org/0000-0003-0713-3570>

Resumen

El presente documento muestra un estudio cualitativo elaborado en Ciudad Juárez, México. El objetivo fue conocer las estrategias usadas por los líderes de las organizaciones sociales locales para construir capital social. Para ello, se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas con diez responsables de organizaciones de la sociedad civil. Los resultados demostraron que los líderes empleaban estrategias para la creación de capital social en función de los actores con quienes se vinculaban. En el caso del interior de las organizaciones, las principales estrategias se dieron en los procesos de toma de decisiones y manejo de conflictos internos. Por otra parte, la construcción de puentes con otras organizaciones se hizo por medio del intercambio de información y la formación de redes de interés. Además, en las comunidades donde ofrecían sus servicios, el establecimiento de confianza se hizo a través de sistemas de voluntariados, capacitación de la población diana y difusión de información relacionada con la organización. Con el Gobierno local, los vínculos establecidos se caracterizaron por una desconfianza mutua y por estar subordinados a intereses políticos, en particular en aquellas organizaciones dirigidas a fomentar la organización

vecinal. Los resultados se analizaron en virtud de su relevancia para estudios futuros sobre el tema y sus implicaciones prácticas.

Palabras clave: capital social, estrategias, liderazgos, organizaciones sociales.

Abstract

This paper shows a qualitative research carried out in Ciudad Juárez, México, whose intention was to understand the strategies used by the leaders of local non-profit organizations to build social capital. With that purpose in mind, we interviewed ten persons in charge of local non-governmental organizations. The results show that leaders employ strategies for the creation of social capital depending upon the actors. In the case of the organizations they lead, the strategies were related to decision-making and conflict processes. In the case of other organizations, the leaders constructed bridges through information exchange and formation of interest networks. On the other hand, these leaders tried to build trust in their communities through volunteer systems, training of the target population, and dissemination of information about the organizational activities. With the local government the interactions were characterized by mutual mistrust and immediate political interests. This was observed particularly in the organizations promoting neighborhood participation. The results are discussed in terms of their relevance for future studies practical implications.

Keywords: Social Capital, Strategies, Leaderships, Non-Profit Sector.

Resumo

Este documento mostra um estudo qualitativo desenvolvido em Ciudad Juárez, México. O objetivo era conhecer as estratégias utilizadas pelos líderes das organizações sociais locais para construir o capital social. Para tanto, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com dez chefes de organizações da sociedade civil. Os resultados mostraram que os líderes utilizaram estratégias para a criação de capital social de acordo com os atores com os quais estavam vinculados. No caso do interior das organizações, as principais estratégias foram nos processos de tomada de decisão e na gestão interna de conflitos. Por outro lado, a construção de pontes com outras organizações foi feita por meio da troca de informações e da formação de redes de interesse. Além disso, nas comunidades onde ofereciam seus serviços, o estabelecimento da confiança era feito por meio de

sistemas voluntários, treinamento da população-alvo e disseminação de informações relacionadas à organização. Com o governo local, os vínculos estabelecidos foram caracterizados por desconfiança mútua e por estarem subordinados a interesses políticos, particularmente naquelas organizações que visam promover a organização do bairro. Os resultados foram analisados em virtude de sua relevância para futuros estudos sobre o assunto e suas implicações práticas.

Palavras-chave: capital social, estratégias, liderança, organizações sociais.

Fecha Recepción: Junio 2017

Fecha Aceptación: Octubre 2017

Introducción

En este artículo se presenta una investigación empírica dirigida a comprender las maneras en que los líderes y responsables de varios grupos y asociaciones de la sociedad civil construyen capital social en el contexto de Ciudad Juárez, Chihuahua. El capital social es un elemento importante para impulsar el desarrollo de las sociedades y las organizaciones de la sociedad civil, las cuales son uno de los principales actores en su construcción no solo porque se encuentran en contacto directo con los problemas de las comunidades, sino también porque pueden fungir como interlocutores en la vinculación de la sociedad con las instituciones del Estado. No obstante, esta contribución puede ser desafiante porque las organizaciones suelen contar con escasos recursos y desempeñarse en espacios donde imperan tradiciones de clientelismo político y ausencia de participación social.

En consecuencia, se hace necesario conocer los procesos mediante los cuales las organizaciones de la sociedad civil construyen capital social en las comunidades donde operan. Asimismo, es preciso entender las estrategias que emplean ante los retos que deben enfrentar para llevar a cabo esa tarea. En este sentido, los responsables y líderes de las organizaciones sociales son una pieza importante para comprender estos procesos. Su experiencia de trabajo en la operación de las organizaciones que dirigen, su entendimiento de las necesidades y problemas que atienden en sus comunidades, así como las interacciones que suelen tener con otras organizaciones

sociales e instituciones gubernamentales los coloca en una posición clave para conocer las dinámicas relacionadas con la construcción de capital social.

Según lo anterior, se puede considerar a Ciudad Juárez como un lugar valioso para explorar los procesos referidos, pues en dicha localidad opera una gran cantidad de organizaciones sociales, las cuales atienden necesidades y problemas sociales particulares que la ciudad ha enfrentado en las últimas décadas, además de ser actores que han logrado colocar diversos temas en la agenda pública, entre los que se pueden mencionar los derechos de las mujeres y de la infancia.

Por consiguiente, el presente estudio es un acercamiento a la construcción de capital social en el ámbito fronterizo. Este trabajo forma parte de un proyecto de mayor envergadura, el cual tuvo como fin principal explorar el papel de los liderazgos comunitarios en la construcción de ciudadanía en tres diferentes contextos del noroeste de México.

El contexto

Ciudad Juárez, Chihuahua, es una urbe caracterizada por estar en una coyuntura sociohistórica muy particular, lo que la ha llevado a experimentar una serie de eventos que han transformado su existencia, como el originado por la industria maquiladora. En efecto, debido a su cercanía con Estados Unidos, Ciudad Juárez ha sido uno de los principales asentamientos de la industria maquiladora en México (Instituto Nacional de Estadística y Geografía [Inegi], 2007), lo cual ha provocado una constante migración desde otras partes del estado de Chihuahua y del país para aprovechar las ofertas laborales de la industria manufacturera. En este sentido, la ciudad ha tenido una de las mayores tasas de crecimiento poblacional en el país durante las últimas décadas (Cervera, 2005).

En segundo lugar, y desde la década de 1990, en la ciudad se dio una ola de asesinatos y desapariciones de mujeres jóvenes, principalmente de los estratos socioeconómicos bajos, lo que llamó la atención nacional e internacional debido al elevado número de casos y a la impunidad en que quedaron muchos de esos crímenes (Pérez y Padilla, 2002). Relacionado con esto, la localidad tuvo un crecimiento agudo de muertes violentas y otros hechos delictivos durante los últimos años de la década pasada y los primeros de esta debido, en parte, a la pelea entre varios grupos de criminales y al intento de las instituciones de seguridad por manejar dicha situación; en

consecuencia, la ciudad concentró la mayoría de los homicidios ocurridos en el estado durante los años 2008 y 2009, por lo que se convirtió en una de las más violentas del país (Escalante, 2011).

Hechos como los señalados han dado origen a una serie de acciones y movilizaciones por parte de la ciudadanía, algunas de las cuales provocaron la constitución de organizaciones sociales de variado cuño para atender tanto las problemáticas emergentes que enfrentaba la ciudad como las necesidades que han persistido a través de los años. Entre los problemas atendidos por este tipo de entidades se pueden encontrar las distintas expresiones de la violencia en contra de las mujeres y la opresión hacia distintos grupos sociales, tales como los migrantes, los discapacitados y la población indígena. Por esta razón, en Ciudad Juárez las organizaciones sociales se han constituido como un actor importante para introducir diversas demandas al debate público (Castillo, 2009; Pérez, 2005).

Concepto de capital social

Uno de los factores que contribuye al desarrollo de las sociedades, y que ha sido ampliamente reconocido por la comunidad académica y organizaciones de variado tipo, es el capital social (Arriagada, 2005; Atria, Siles, Arriagada, Robison y Whiteford, 2003). Por ello, principalmente desde finales de la década de 1990, distintas agencias internacionales han recomendado a diversos Gobiernos nacionales generar e implementar políticas públicas dirigidas a construir, reforzar o tomar en cuenta el capital social en las comunidades, de modo que aquellos grupos tradicionalmente sometidos a la exclusión se puedan organizar y participar en su desarrollo para romper con su condición de desamparo y marginación (Banco Mundial, 2000; Programas de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2000). La discusión sobre el capital social ha introducido las dimensiones culturales en el debate sobre el fenómeno del desarrollo (Kliksberg, 1999).

Ahora bien, a pesar de la ausencia de consenso entre los autores sobre su definición, por capital social se suele hacer referencia a las normas, instituciones y organizaciones que promueven la confianza, la ayuda recíproca y la cooperación (Durston, 2000). En este sentido, Putnam (1993) lo define como aquellos elementos de la organización social, tales como redes, normas y confianza social, que facilitan la coordinación y la cooperación para el beneficio mutuo. En un estudio considerado clásico sobre el capital social, Putnam (1993) compara las regiones del norte, centro y sur de Italia para mostrar que las primeras (ricas y desarrolladas) se distinguían de las últimas

(pobres y atrasadas) porque poseían tradiciones sólidas de participación social y compromiso cívico.

El capital social, entonces, se refiere a la asociatividad y cooperación humana, lo cual tiene sus orígenes en varias fuentes. Portes y Landolt (2000), por ejemplo, identifican cuatro fuentes del capital social, las cuales hacen referencia a las normas de reciprocidad existentes en una sociedad. Por el lado de las fuentes altruistas, se tienen unas normas que llevan a otorgar recursos por una obligación moral (por ejemplo, donar dinero a los desamparados); además, estas reglas pueden conducir a la solidaridad con aquellos miembros de la misma comunidad étnica, religiosa o territorial. Por la parte de las fuentes instrumentales del capital social, en la sociedad se dan transacciones efectuadas cara a cara, de las cuales se espera una devolución tangible de lo que se otorga (por ejemplo, en una transacción de compra-venta); asimismo, existen otras transacciones donde esa devolución no se exige directamente, sino que está garantizada por las presiones de la comunidad.

Para tener un mejor entendimiento de la naturaleza del capital social, este no se debe ver como un fenómeno único y uniforme, sino como uno complejo, variado y cambiante, de ahí que se hayan planteado distintos tipos. Así, Durston (2000) distingue entre el capital social individual y el comunitario, los cuales actúan de forma complementaria. El primero se refiere a las distintas relaciones sociales que tiene una persona con base en la confianza y la reciprocidad, mientras que el capital social colectivo o comunitario se manifiesta en instituciones complejas, y consta de estructuras que conforman las instituciones de cooperación grupal.

Putnam (2000), en cambio, plantea que existe el capital vinculante y el capital social de escalera. El primero es aquel que apunta hacia el interior de los grupos buscando reforzar las identidades exclusivas y la homogeneidad grupal. Los ejemplos que ofrece el autor sobre este tipo de capital social son los referentes a grupos religiosos y étnicos. Por el contrario, el capital de escalera es el que dirige su mirada hacia las relaciones con personas distintas, tales como los movimientos de defensa de los derechos civiles.

En otro orden de ideas, se han documentado consecuencias positivas por la generación de capital social en algunas sociedades. Al respecto, se argumenta que el capital social tiene valor para los individuos que lo poseen (Putnam, 2001) y que facilita la formación de sociedades civiles saludables (Durston, 2000). De manera concreta, las investigaciones empíricas han encontrado

evidencia sobre la asociación entre la presencia de capital social en las sociedades y fenómenos tales como la salud (Rocco y Suhrcke, 2012), la disminución de la delincuencia (Buonanno, Montolio y Vanin, 2009), el desarrollo económico (Woolcock, 1998), el bienestar individual (Putnam, 2001) y la conservación de los recursos marítimos (Gutiérrez, Hilborn y Defeo, 2011).

Si bien el capital social no es un factor necesario ni suficiente para actuar sobre los fenómenos mencionados en el párrafo anterior (Durston, 2000) —pues también tiene la capacidad de generar una serie de consecuencias sociales negativas (Portes y Landolt, 2000)—, se ha demostrado que es un elemento importante para el desarrollo y bienestar de una sociedad, en virtud de su papel influyente para que aquellos sectores sociales excluidos adquieran poder y establezcan una sociedad civil sólida (Durston, 1999).

Capital social y organizaciones de la sociedad civil

Un actor significativo para la construcción de capital social y ciudadanía son las organizaciones del llamado *tercer sector*, *sector no lucrativo* o *sector solidario*. En este se congrega una variedad heterogénea de entidades (iglesias, clubes y diversos tipos de agrupamientos sociales) que brindan, sin buscar directamente un lucro, una amplia gama de bienes y servicios para las comunidades donde operan, de ahí que sean reconocidas por su papel mediador entre la sociedad y las instituciones del Estado (Díaz-Albertini, 2003; Rozas, 1995). Debido a esto, se ha señalado la necesidad de empoderar o fortalecer a estas organizaciones para fomentar la confianza y el cumplimiento de las normas sociales de reciprocidad (Díaz-Albertini, 2003).

Este tipo de organizaciones son las que para Verduzco (2001) pertenecen al “sector solidario”, porque procuran un apoyo desinteresado para la persona o para las actividades que ayudan a promover el bienestar humano. Este autor, por ende, plantea una hipótesis según la cual la presencia creciente de este sector a nivel mundial se ha dado por una combinación de factores relacionados con el adelgazamiento de los gobiernos producto de las presiones económicas y el desencanto del público por los gobiernos.

Ahora bien, en cuanto a su naturaleza, Maton (2008) propone una lista de características para definir a estos ambientes organizacionales: 1) poseen un sistema de creencias que especifican las acciones dirigidas a producir los cambios deseados, 2) tienen una serie de actividades centrales para lograr su misión, 3) poseen un ambiente de relaciones interpersonales e intergrupales, y 4)

tienen una estructura de roles, liderazgos y mecanismos para adaptarse a los desafíos y cambios externos e internos a los que se enfrentan.

En el caso de México, si bien no hay un censo que documente con exactitud el número de organizaciones sociales existentes en la actualidad, es posible dimensionar su cantidad con el padrón del Instituto Nacional de Desarrollo Social (Indesol), según el cual en el año 2014 había un registro de 28 540 entidades de este tipo (Indesol, 2014). En relación con la participación de la ciudadanía en estas, el Inegi (2015) calcula que en 2013 poco menos de 1 400 000 personas en la República Mexicana colaboraron en alguna organización no lucrativa sin percibir ninguna remuneración económica.

En cuanto al papel que tienen las organizaciones sociales en la creación de capital social, Díaz-Albertini (2003) sostiene que estas pueden fortalecer dicho elemento social por medio de la construcción de normas y la potenciación de la acción colectiva. Además, plantea que las organizaciones pueden vincular los sectores desfavorecidos con las instituciones estatales y económicas de un país. Entre los estudios empíricos donde es posible constatar estas ideas se puede citar un trabajo de Islam y Morgan (2012), quienes estudian dos organizaciones no gubernamentales en Bangladesh con la intención de conocer sus contribuciones para la creación del capital social y el empoderamiento de las comunidades. Estos autores encontraron que las organizaciones investigadas crearon capital social en diversas áreas, tales como programas para la generación de ingresos, festivales culturales, vínculos con otras organizaciones sociales y gubernamentales, y diversos liderazgos comunitarios, entre otras.

No obstante, el trabajo de las organizaciones sociales en el fortalecimiento del capital social puede verse obstaculizado por causa de una serie de limitantes, las que pueden ser tanto inherentes a ellas como a las condiciones económicas y sociales donde llevan a cabo sus actividades. Entre las limitaciones se pueden mencionar las siguientes: dependencia financiera con respecto a recursos de la cooperación internacional, tendencia a ejecutar proyectos locales de corto alcance—los que, en consecuencia, no se dirigen a formar a sus destinatarios para la ciudadanía—, carencia de rendición de cuentas y dificultad para coordinar sus acciones con otros agentes sociales (Díaz-Albertini, 2003). Esto se constata en el estudio de Islam y Morgan (2012), en el que los autores encuentran que en el proceso de construcción de capital social las organizaciones se enfrentan a una serie de barreras, entre las que se pueden señalar problemas relacionados con el

analfabetismo de sus destinatarios, conflictos de clase en el contexto donde se desempeñan, reducciones en el suministro de los recursos financieros que las organizaciones recibían y bajo desempeño de sus colaboradores.

El papel de los líderes en las organizaciones sociales y la construcción de capital social

Para que las acciones de las organizaciones sociales logren su cometido y perduren en el tiempo deben estar guiadas por una gestión responsable y contar con los insumos adecuados. Por este motivo, una pieza importante dentro de las organizaciones son las personas que tienen asignado el papel de dirigir las. Esto hace necesario analizar el liderazgo en las organizaciones sociales. Sin embargo, a pesar de la relevancia que tienen los liderazgos en el contexto del trabajo que realizan dichas organizaciones, son escasos los estudios que en México y Latinoamérica han buscado investigar el tema.

Tradicionalmente, el liderazgo se ha analizado en el ámbito empresarial, donde han surgido algunas de las principales conceptualizaciones sobre el tema (Yukl, 1989). No obstante, el ámbito comunitario, que es donde se desenvuelven las organizaciones del sector solidario, merece otros enfoques, pues su naturaleza y sus retos son distintos a los de las estructuras empresariales. Por ejemplo, además de la ausencia de búsqueda del lucro directo, una parte importante de las actividades de las organizaciones de la sociedad civil puede estar basada en el trabajo de voluntarios, quienes pueden requerir otro tipo de incentivos para estar motivados, distintos a los de una persona que recibe un salario.

Este tipo de hechos ha obligado a plantear conceptualizaciones de los liderazgos que tomen en cuenta los ámbitos particulares donde se desenvuelven las organizaciones sociales. Al respecto, se puede citar el trabajo de Montero (2003), quien enlista una serie de rasgos propios de los liderazgos que surgen en los contextos comunitarios de origen latinoamericano, entre los que se encuentran su carácter activo y orientado hacia el fortalecimiento del compromiso con la comunidad y sus intereses, el ser asumido como servicio y el tener un carácter político debido a que busca el bienestar de la colectividad. En efecto, la mencionada autora argumenta que estos liderazgos tienen una naturaleza participativa y democrática, es decir, se basan en la consciencia de las necesidades de los miembros de un colectivo y su apoyo activo. Por este motivo, Montero considera que, debido al compromiso extraordinario y a la entrega desinteresada con la comunidad,

es necesario plantear la existencia de un tipo de líder que se halla en un estado ético superior, al cual denomina *altruista*. En este sentido, Maton (2008) plantea que un liderazgo que empodera a sus seguidores se caracteriza por ser inspirado, talentoso y comprometido.

En cuanto a la investigación del liderazgo en los ambientes de las organizaciones sociales en otros países, se puede citar, en primer lugar, el trabajo de Purdue (2001), quien analiza la manera en que los líderes de varias comunidades inglesas construyen capital social para acciones relacionadas con la regeneración urbana. El autor encuentra que los líderes comunitarios actúan como puntos clave de contacto entre las iniciativas gubernamentales de regeneración urbana y los residentes de los barrios. En este estudio se determina que el efectivo desarrollo del liderazgo exige dos tipos de capital social: uno interno o comunal y otro externo colaborativo con el Gobierno. Cada uno de ellos requiere la existencia de confianza mutua con varias redes.

Por otra parte, Zambrano, Bustamante y García (2009) examinan los factores que obstaculizan los procesos de empoderamiento comunitario en dos zonas populares de Chile; en este trabajo señalan que una de las principales dificultades para que las organizaciones comunitarias logren mayores impactos está en sí mismas. De forma concreta, la centralización de los vínculos en el presidente de la organización, así como la baja renovación de los liderazgos constituyen los principales obstáculos para que las comunidades accedan a recursos para mejorar su calidad de vida y aumentar su autonomía.

Objetivo

En virtud de la importancia del capital social para la construcción de la ciudadanía y el desarrollo de las sociedades, así como la relevancia que tienen las organizaciones sociales y sus líderes en esta tarea, la presente investigación tuvo como objetivo indagar en las estrategias que los líderes y responsables de diez organizaciones sociales situadas en Ciudad Juárez, México, empleaban para la construcción de capital social. Esta exploración se hizo en dos dimensiones: por una parte, se indagó cómo los líderes construyen capital social dentro de las organizaciones que presiden; por otro lado, se investigó la forma en que se vinculan con los diversos actores de las comunidades donde las organizaciones trabajan. Con esto se buscó identificar los retos y las oportunidades que deben enfrentar los líderes en los procesos de construcción de capital social.

Metodología

Para lograr los objetivos planteados se empleó una metodología cualitativa, con la cual se exploró la construcción del capital social desde la perspectiva de los líderes que accedieron a participar en la investigación. Con ello se identificaron los aspectos procesuales asociados con la creación de capital social.

Ahora bien, vale destacar que la investigación de corte cualitativo provee una visión complementaria, con hallazgos no generalizables, a partir de las miradas de los sujetos sociales, por lo que se inscribe en un esfuerzo sistemático y en un riguroso diseño teórico y metodológico. El enfoque cualitativo pone especial énfasis en la valoración de lo subjetivo y vivencial, así como en la interacción entre el sujeto. Asimismo, privilegia lo local, lo cotidiano y lo cultural para comprender la lógica y el significado que tienen los procesos sociales para los propios actores, quienes viven y producen la realidad sociocultural. El enfoque cualitativo tiene una perspectiva holística que empuja al investigador a valorar escenarios, personas, contextos, grupos y organizaciones como un todo, no reducible a variables. Esto significa que los fenómenos son estudiados desde una visión historicista, la cual toma en cuenta el contexto pasado y las situaciones actuales, pues se entiende que el presente contiene en germinación aspectos del futuro (Galeano, 2007).

Por tal motivo, la investigación presentada en estas páginas es de tipo descriptivo y exploratorio. Lo descriptivo implica que se busca únicamente conocer las situaciones o acontecimientos sociales; no interesa comprobar explicaciones, probar hipótesis o hacer predicciones. Por otro lado, es un estudio exploratorio porque se recogen e identifican antecedentes generales, temas, teorías y conceptos que hacen referencia al problema planteado. Los hallazgos de investigación, en consecuencia, no pretenden generalizarse.

Instrumento

La técnica para recabar datos fue la entrevista semiestructurada. Las categorías exploradas estuvieron relacionadas con el capital social en varios ámbitos: dentro de las organizaciones, la relación entre las organizaciones estudiadas y la comunidad donde desarrollaban su labor, así como la relación entre estas y otros actores relevantes, como distintas organizaciones sociales y las entidades gubernamentales.

Participantes

Las personas que colaboraron en esta investigación fueron los responsables de diez organizaciones sociales que operaban en la localidad proporcionando diversos servicios, entre los cuales se pueden mencionar la promoción del desarrollo infantil y juvenil, la asistencia psicológica a personas sobrevivientes de eventos traumáticos, la organización vecinal y el fomento de valores cívicos en niños y adolescentes. En cuanto al perfil general de los participantes, seis fueron del género femenino y cuatro del masculino. Todos contaban con formación universitaria y tenían trayectoria en las organizaciones sociales (entre 3 y 20 años de trabajo). De los participantes, cinco habían sido los iniciadores de la organización que presidían, mientras que los demás habían sido ascendidos a la posición de responsable con base en el trabajo que habían desempeñado en las organizaciones.

Recolección de datos

A los participantes se les explicó la finalidad del estudio y el uso que se le daría a la información que proporcionarían. Se les enfatizó el carácter voluntario, confidencial y anónimo de su participación. Las entrevistas fueron grabadas en audio, previa información y consentimiento de los entrevistados. Asimismo, se les notificó que los documentos generados serían revisados por ellos para aprobar o desaprobar su publicación.

Análisis de la información

El audio grabado fue transcrito a un documento de texto por tres estudiantes de licenciatura, quienes fueron previamente capacitados al respecto. Para el análisis de los datos recabados se usó el programa informático Atlas.ti 7, y se empleó la teoría fundamentada (Strauss y Corbin, 1990), según la cual los actores sociales estudiados son portadores de perspectivas e interpretaciones tanto de sí mismos como de sus acciones sociales. Por este motivo, al investigador le corresponde no solo aprender todo lo que pueda de ellas, sino incluso incorporarlas “en sus propias interpretaciones” (Galeano, 2007, p. 165).

Uno de los argumentos centrales de la teoría fundamentada se halla en que se debe reflexionar de manera sistemática sobre la diversidad de perspectivas de los actores sociales con los que el investigador tiene contacto. Por eso, se utilizan conceptos que analíticamente se

desarrollan entre lo teórico y lo empírico; en otras palabras, “se ubican las relaciones conceptuales, pero se hace énfasis en que en ellas confluye la multiplicidad de perspectivas de los actores sociales involucrados” (Galeano, 2007, p. 167).

Resultados

Como ya se indicó, se indagó en la creación de capital social dentro de las organizaciones que estaban a cargo de los informantes y en el contexto donde desarrollaban sus actividades. De forma concreta, se examinaron las estrategias que los entrevistados empleaban para la construcción de relaciones de confianza y cooperación en las diversas áreas relacionadas con el trabajo cotidiano de la organización. En este sentido, el primer subtema explorado fue el de los procesos de toma de decisiones. Al respecto, los informantes refirieron que trataban de involucrar a sus colaboradores para permitir que decidieran sobre los asuntos relevantes del trabajo tomando como referencia sus criterios y experiencias profesionales. Posteriormente, esta información provista por los colaboradores se convertía en un insumo importante para decidir los rumbos de la organización. Las siguientes citas ilustran esta afirmación:

Partimos de una idea muy sencilla: la complejidad de lo que estamos trabajando es tal que no hay nadie que tenga todas las claves de lectura y pueda dar respuesta de esto, entonces todo tiene que ser una construcción colectiva. Entonces tratamos lo más posible de generar un equipo interdisciplinar (entrevista personal, S. M., 2016). Las decisiones en cuanto a modificación de estrategias o algo así pues generalmente provienen y luego se analizan; obviamente yo les doy el visto bueno o digo no, esto no puede ser. Proviene de la gente que está en campo que es la que más sabe, ¿sí? Tú no puedes hacer decisiones (sic) desde un escritorio ese tipo de decisiones... Por ejemplo, “ahorita pues hay que enfocarnos más en esto”, “hay que hacer esto”. Esto nos ha funcionado pues provienen de los chicos de campo (entrevista personal, J. M., 2016).

Sí, sí, en el caso mío, por ejemplo, cuando [el asunto] tiene que ver con los niños ellos [los colaboradores] son los especialistas, yo soy trabajador social, puedo saber mucho hasta del diagnóstico del niño, ellos son los especialistas... Ha habido casos

en que por ejemplo que el DIF solicita que sean trasladados a otro albergue, ha pasado verdad, pues claro que se me consulta, nos juntamos los siete que estamos hablando ahorita, las cabezas de departamento, pero para eso no digo yo creo que sí, no, yo tengo que acercarme con mis terapeutas, platicamos todos, ellos hacen un escrito y dicen: “Saben que la decisión que nosotros tomamos es esta”, porque ellos comentan como especialistas, esto que sí conviene, esto que no conviene y yo la expongo (entrevista personal, J. A., 2016)

El segundo subtema donde se observó el establecimiento de una cooperación basada en la confianza fue a través del manejo de conflictos entre los colaboradores. Se mencionó la importancia de reconocer los conflictos hacia dentro de la organización y de dialogar para solucionarlos. El diálogo al que se referían los informantes consistía en exponer y escuchar los puntos de vista de las personas involucradas. Asimismo, el papel de los líderes entrevistados en el diálogo consistía en ser mediadores del conflicto y en hacer que los colaboradores implicados se sintieran escuchados y tomados en cuenta, como se puede apreciar en la siguiente cita:

Este asunto relacional en los equipos son bien importantes, verdad, cómo abrir espacios de diálogo en donde puedas ver... “A ver, a ver, a ver, escúchalo, mira”, hay cosas [en las] que estás diciendo lo mismo, pero no estás escuchando. No puedo estar haciendo equipo contigo porque estás diciendo diferente las cosas, yo las digo de otra forma, pero es casi lo mismo, cabrón. O sea, cómo podemos poner filtros para ampliar, para mejorar los vínculos relacionales entre el mismo equipo. Y esto sí es una función directiva, pero que tiene esa perspectiva de mediador, de mediadora, que pueda estar al tanto, estar consciente de que hay broncas, para que los resuelvas, conflictos hay, pues, qué bueno, cómo los resuelves, pues dándole poder a las partes, que se sientan que los estamos reconociendo, que es algo importante lo que dicen, importante para la institución, para la misma persona, este, hacerle ver que la otra parte no es el problema, que somos los dos parte de la solución, este... llegando a acuerdos mutuos, y juntos estableciendo mecanismos de supervisión (entrevista personal, L. B., 2016)

En el segundo tema se analizaron los procesos de creación de capital social en el exterior de las organizaciones, a través de las relaciones que estas, mediante sus líderes, construían con tres agentes distintos: otras organizaciones sociales, la comunidad donde desarrollaban su trabajo y el Gobierno municipal. En el primer subtema, los entrevistados coincidieron en que, de forma general, las relaciones con otras organizaciones eran buenas y que había coordinación para desarrollar actividades, compartir información y conseguir recursos. De hecho, en una parte importante de esas relaciones el grado de consolidación fue tal que se formaron redes para trabajar algunos temas y tratar de influir para su inclusión en la agenda pública. Entre estos temas se puede citar la presión para crear un marco legislativo en defensa de los derechos de la infancia en el estado de Chihuahua. Cabe destacar que de los tres agentes analizados, los vínculos establecidos con otras organizaciones mostraron ser los más sólidos y coordinados:

Aquí nosotros participamos en varias alianzas, nosotros somos conscientes de que la transformación profunda de la ciudad tiene que pasar por articular esfuerzos por potenciar las coincidencias y... y participamos en bastantes alianzas. Aquí en Juárez participamos en... [una asamblea de organizaciones]... un grupo de articulación. Ahorita estamos trabajando un plan de metas de ciudad que se convierte en nuestra agenda, eh... organizaciones de diferentes perfiles, de diferentes matrices, de diferentes eh... ángulos... y eso ha sido muy bueno. En el estado también tenemos algunas alianzas muy interesantes con organizaciones en [la ciudad de] Chihuahua y... a nivel nacional e internacional (entrevista personal, M. L., 2016).

Bueno, yo creo que hemos tenido muy buena respuesta en cuanto a otras organizaciones o instituciones, ya que nos refieren a usuarias, nos hablan constantemente para referirnos a las usuarias verdad (entrevista personal, A. M., 2016).

Por otra parte, la atención a las necesidades de la comunidad es la razón de ser de las organizaciones, las cuales son un actor de relevancia para la construcción de capital social y para el desarrollo de las comunidades, por lo que fue el segundo subtema explorado. Al respecto, la información recabada indica que en dicho ámbito las organizaciones suelen ser percibidas de forma positiva por las comunidades y disfrutan de altos niveles de aceptación. A pesar de esto, existen varios desafíos para tender puentes con las comunidades. De hecho, cuando existen avances al respecto, estos vínculos suelen ser frágiles, difíciles y lentos, por lo que es necesario realizar un trabajo constante para mantener la confianza y la credibilidad. Esto se observó con particular claridad en las organizaciones dedicadas a la formación de comités vecinales y otras formas de organización comunitaria:

[La vinculación con la comunidad se da] no al grado que quisiéramos, no, red de vecinos es una experiencia muy interesante, pero está muy... está muy costa arriba, nosotros lo que hemos hecho es... eh... en una sociedad de desconfianza como Juárez, eh... como ir dando muestras de que puedes ser sujeto de credibilidad... Entonces es estar peleando cada centímetro cuadrado de credibilidad (entrevista personal, A. M., 2016).

Pues la comunidad es como un recurso, la comunidad sí es como alguien como que ayuda, alguien que... a veces se confunden un poco, piensan que somos del gobierno, a veces se ve como esa percepción; después se dan cuenta que no (entrevista personal, A. M., 2016).

Yo sí creo que tenemos mucha simpatía como, como, quienes representamos la causa social de la infancia, ¿no? Tenemos una gran aceptación eh... no tenemos la participación ciudadana que quisiéramos (entrevista personal, J. L. F., 2016).

Por eso, la estrategia planteada por algunos informantes para lidiar con esta situación consiste en un acercamiento gradual con la comunidad por medio de varias actividades:

Partimos de lo que es... tangible y más próximo como pueden ser todos estos temas de mmhh... baches, parques, banquetas, iluminación, todas estas cuestiones que aquejan a los vecinos, el tráfico... todo esto, irlos llevando en un proceso de formación, de politización gradual, eh... para irlos involucrando en otros temas, o sea, trascender lo tangible más cercano y pensar en términos más políticos y pensar en términos de ciudad, entonces ahí vamos en ese proceso (entrevista personal, J. L. F., 2016).

En cuanto a las estrategias que los informantes describieron para vincularse y fomentar la participación de los destinatarios, emergieron dos grandes tipos que estaban estrechamente relacionados entre sí: la formación o capacitación de las personas de la comunidad y su involucramiento en las actividades de la organización. En otras palabras, hubo una búsqueda activa de los informantes y sus colaboradores por capacitar a las personas de las comunidades donde ofrecen sus servicios para formar cuadros de voluntarios:

[La comunidad participan en] el campamento de verano, que se enrolan como voluntarios, también por convocatoria y se les da una capacitación y ya ellos facilitan actividades para los niños, desde que les cocinan o que ponen talleres, pero es la misma comunidad en ese momento (entrevista personal, M. L., 2016).

Sí, es muy difícil el voluntariado, porque nuestro voluntariado no es solo repartir volantes, los capacitamos, los capacitamos y tenemos todo un programa de capacitación de voluntariado, aparte tenemos estudiantes de la universidad que también han trabajado con nosotros y alguno de ellos después se han quedado aquí, pero voluntariado sobre todos de mamás y papás, sí, más mamás, pero de vez en cuando aparece algún, algún señor. Sí, los capacitamos y ellos trabajan en las escuelas con los padres de familia... Tenemos todo un programa de capacitación a lo largo del mes para enseñarles a ser líderes y obviamente el taller que ellos imparten a los padres de familia primero los capacitamos metodológicamente y elegimos aquellos que tienen habilidades de comunicación, etcétera... la comunidad... sí, de hecho las mamás de los niños son las que se han involucrado

más con nosotros, se involucran, ayudan en las actividades que les hacemos. Si hacemos un evento, pues son las mamás las que nos ayudan (entrevista personal, J. M., 2016).

Otra estrategia detectada en las narrativas de los informantes para crear confianza fue la de difundir en la comunidad información relacionada con las actividades de las organizaciones (planes, informes y proyectos), la cual era publicada en distintos medios, como anuncios en las instalaciones, espacios en programas televisivos y radiales locales, Facebook, entre otros:

Sí, creo que ha sido una de las áreas que a mí ha faltado explotar, este, por ejemplo, cuando nosotros tenemos cualquier evento, cualquier campaña de información siempre los principales [destinatarios] son los padres desde... tenemos una entrevista en televisión, llevamos a alguien de los padres; tenemos entrevistas aquí; nosotros usamos mucho los medios de Facebook, que es el que nos ha dado curiosamente mayor resultado, pero también los diferentes medios de la radio y la televisión, y siempre tratamos que los padres sean como testigos de lo que se está realizando y nos ha funcionado (entrevista personal, J. A., 2016).

Mira, lo que compartimos con la comunidad, sobre todo con los chavos, es de dónde vienen los recursos, verdad, quiénes nos están apoyando, por dónde van los objetivos de los recursos..., en el caso por ejemplo del proyecto juvenil, nosotros lo que les decimos es “esa cantidad que ustedes están presupuestando tiene que tener objetivos que los persigan y ustedes van llevando las cuentas, qué compran, cuánto les queda, qué necesitan y ya de lo programado cuánto va”. Hay otras que... información que lo hacemos por medio de un boletín que pegamos aquí, de las actividades que se hacen, y lo que queremos ahora es ver el tema del huerto familiar, el huerto familiar, donde, este, se vea un poco más el proceso, y que la gente vaya teniendo claro cómo se hace, en la lógica de que ojalá y eso pudiera servir para, este, involucrarlos cada vez más y más, y a partir de ahí hacer, hacer proyectos que vayan a mejorar una idea de, de qué tipo de proyecto buscamos como comunidad (entrevista personal, L. B., 2016).

De los agentes externos a las organizaciones que se han tratado en el presente trabajo, el Gobierno municipal fue con el que tuvieron los mayores desafíos para crear vínculos de cooperación. En este subtema, las narrativas analizadas muestran una serie de dificultades para establecer vías de comunicación, entre las que se destaca el desconocimiento de los funcionarios hacia todo lo relacionado con las necesidades y los problemas de las comunidades locales; además, los informantes refirieron que parece ser que las administraciones se guían principalmente por agendas políticas personales. El resultado de esto es la existencia de vínculos entre las organizaciones y el Ayuntamiento caracterizados por la desconfianza, la fragilidad y altamente dependientes de la orientación política de la administración en turno. Del mismo modo que las relaciones con la comunidad, esto se manifestó especialmente en las organizaciones cuyas actividades se dirigen a la organización vecinal, y en donde se formaron redes entre ellas para tratar de incidir en la agenda pública. Todo lo referido es paradójico, pues los Gobiernos municipales deben ser las entidades gubernamentales con contacto más cercano con las comunidades:

Mira, yo creo que, a ver, nosotros hemos identificado que toda relación con el municipio es, fue y seguirá siendo como procesos pedagógicos, porque nos queda claro que quienes llegan a la administración pública, eh, y les tocan asumir ciertos papeles que no saben, que desconocen, que desconocen y entonces desde nuestro punto de vista o desde nuestra experiencia es que el funcionario público siempre ve a la gente de sociedad civil como una amenaza, no como alguien que no sé si piensen que uno quiere arrebatarles el puesto o quieren minimizarlos; total, que se dejan ayudar poco y nos dejamos ayudar poco, porque también en este entendimiento de sociedad civil somos pocos tolerables, no. Y eso provoca que las situaciones se vuelvan muy tensas (entrevista personal, J. L. F., 2016).

¡Ay! esa ni me la preguntes porque siempre quiero llorar. No, fíjate que ha sido en estos últimos dos o tres últimos años ha sido una relación con mucho distanciamiento, pero además con mucho golpeteo para, principalmente para las organizaciones que conformamos la red, que somos parte y que somos fundadoras de ella. Este, a través de eso otra de las cosas es como hacen visible también o como

se hace tangible que nosotros hacemos mucha gestoría al municipio, verdad, a través de cartas, a través de solicitudes y ha sido nula la, la respuesta de la administración municipal (entrevista personal, C. C., 2016)

Conclusión

Las organizaciones sociales son un elemento clave para alcanzar el bienestar de las sociedades latinoamericanas, en especial de sus sectores más vulnerables y desprotegidos. En consecuencia, su comprensión es indispensable para saber cómo potenciar el logro de sus fines. Asimismo, dicho entendimiento tiene que pasar por el análisis de las dinámicas existentes entre las organizaciones y los elementos de su contexto más inmediato, por lo que la investigación de las acciones que los líderes ejecutan en el trabajo diario de las organizaciones se convierte en una pieza clave en tal fin.

En resumen, las estrategias detectadas para la creación de capital social varían en función del ámbito del cual se trate y tienen diversos grados de éxito. En el caso del interior de las organizaciones, las principales estrategias detectadas se dieron en las áreas relacionadas con la toma de decisiones y el manejo de los conflictos internos. Por lo que respecta a la construcción de puentes, en el caso de otras organizaciones, las estrategias fueron el intercambio de información y la formación de redes de interés. Este tipo de relaciones mostraron ser las más consolidadas. Por su parte, en el caso de la comunidad donde desarrollaban sus actividades, el establecimiento de confianza se hizo a través de sistemas de voluntariados y la capacitación de la población diana, así como de la difusión de información de las actividades de la organización.

Aunque existe la percepción de que las organizaciones son percibidas de forma positiva por las comunidades, también hubo coincidencias en que los vínculos de cooperación y la participación comunitaria son difíciles de mantener. Con el tercer agente analizado, el Gobierno local, los vínculos establecidos se caracterizaron por estar basados en una desconfianza mutua y subordinados a intereses políticos inmediatos, en particular en aquellas organizaciones dirigidas a fomentar la organización vecinal.

Lo anterior apunta a un papel activo de los líderes y las organizaciones por fortalecer el tejido social de sus comunidades y hacia dentro de las organizaciones. Sin embargo, los logros obtenidos al respecto son dispares. Es decir, mientras que las relaciones con otras organizaciones

muestran estar consolidadas y se han obtenido frutos de ellas, tales como el posicionamiento de temas en la agenda pública, aún queda camino por recorrer para formar capital social en las comunidades donde operan, en virtud de la ausencia de una participación social plena. Al respecto, se debe decir que si bien es posible construir capital social de forma deliberada (Durston, 1999), se debe ser consciente de que dichos procesos son lentos, por lo que la perspectiva de las organizaciones debe dirigirse hacia el largo plazo. Cabe señalar que en un contexto de escasez permanente de recursos, mantener esa perspectiva es algo especialmente desafiante.

Por otra parte, la complejidad de las relaciones con las instancias municipales y el distanciamiento entre tales instancias y las organizaciones sociales, por lo menos las analizadas, es muestra de una ausencia de capital social de puentes. Esto resulta paradójico, pues, como se señaló, los Gobiernos municipales, al estar más cerca de las comunidades, deberían saber cómo relacionarse con sus principales actores. Esto evidencia la necesidad de seguir ejerciendo una presión organizada a través de aspectos como la rendición de cuentas, la profesionalización del servicio público y el cumplimiento de los planes de gobierno.

Como recomendaciones, se sugiere indagar en la perspectiva de otros actores, como los colaboradores de las organizaciones y los miembros de las comunidades, con el objeto de conocer de forma más amplia los procesos de construcción de capital social por parte de las organizaciones. A nivel práctico, se sugiere una capacitación de los líderes en tareas como la mediación y la acción política organizada, con el fin de ejercer un liderazgo más efectivo.

Referencias

- Arriagada, I. (2005). *Aprender de la experiencia. El capital social en la reducción de la pobreza*. Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
- Atria, R., Siles, M., Arriagada, I., Robison, L. J. y Whiteford, S. (2003). *Capital social y reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe: en busca de un nuevo paradigma*. Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
- Banco Mundial (2000). *The Quality of Growth*. Retrieved from <http://documents.worldbank.org/curated/en/756531468780293668/pdf/multi-page.pdf>.
- Buonanno, P., Montolio, D. and Vanin, P. (2009). Does Social Capital Reduce Crime? *The Journal of Law and Economics*, 52(1), 145-170. Retrieved from <https://doi.org/10.1086/595698>.
- Castillo, N. (2009). *Adaptaciones y resistencias de las organizaciones de la sociedad civil en Ciudad Juárez (1980-2004)* [tesis doctoral no publicada]. Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, Ciudad Juárez, Chihuahua, México.
- Cervera, L. (2005). *Diagnóstico geo-socioeconómico de Ciudad Juárez y su sociedad*. Ciudad Juárez (México): Dirección General Regional Noroeste. Recuperado de http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos_download/100882.pdf.
- Díaz-Albertini, J. (2003). Capital social, organizaciones de base y el Estado: recuperando los eslabones perdidos de la sociabilidad. En Atria, R., Siles, M., Arriagada, I., Robison, L. J. y Whiteford, S. (comps.): *Capital social y reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe: en busca de un nuevo paradigma*. Chile: CEPAL.
- Durston, J. (1999). *Construyendo capital social comunitario: una experiencia de desarrollo comunitario en Guatemala*. Chile: CEPAL.
- Durston, J. (2000). *¿Qué es el capital social comunitario?* Chile: CEPAL.
- Escalante, F. (2011). Homicidios 2008-2009. La muerte tiene permiso. *Nexos*. Recuperado de <http://www.nexos.com.mx/?p=14089>.
- Galeano, M. (2007). *Estrategias de investigación social cualitativa. El giro en la mirada*. Medellín, Colombia: La Carreta.
- Gutiérrez, N. L., Hilborn, R. and Defeo, O. (2011). Leadership, social capital and incentives promote successful fisheries. *Nature*, 470, 386-389.

- Instituto Nacional de Desarrollo Social [Indesol] (2014). *Las organizaciones sociales, comprometidas por un México en paz y desarrollo. Comunicado de prensa*. Recuperado de <http://indesol.gob.mx/las-organizaciones-sociales-comprometidas-por-un-mexico-en-paz-y-desarrollo/>.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía [Inegi] (2007). *Estadísticas económicas. Industria maquiladora de exportación*. México: Instituto Nacional de Estadística y Geografía.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía [Inegi] (2015). *Sistema de cuentas nacionales de México. Cuenta satélite de las instituciones sin fines de lucro de México 2013. Preliminar*. Aguascalientes: Instituto Nacional de Estadística y Geografía.
- Islam, M. R. and Morgan, W. J. (2012). Non-governmental organizations in Bangladesh: their contribution to social capital development and community empowerment. *Community Development Journal*, 47(3), 369–385. <https://doi.org/10.1093/cdj/bsr024>.
- Klikberg, B. (1999). Capital social y cultura, claves esenciales del desarrollo. *Revista de la CEPAL*, 69, 85-102.
- Maton, K. I. (2008). Empowering Community Settings: Agents of Individual Development, Community Betterment, and Positive Social Change. *American Journal of Community Psychology*, 41(1/2), 4–21.
- Montero, M. (2003). *Teoría y práctica de la psicología comunitaria: la tensión entre comunidad y sociedad*. Buenos Aires: Paidós.
- Pérez, M. E. (2005). Las Organizaciones No Gubernamentales en Ciudad Juárez y su lucha contra la violencia de género. *Nósis, Género, feminismo(s) y violencia desde la frontera norte*, 15(28), 147-167. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/859/85915208/>.
- Pérez, M. E. y Padilla, H. (2002). Interpretaciones locales sobre la violencia en contra de las mujeres en Ciudad Juárez. *Revista de Estudios de Género. La Ventana*, 2(15), 195-230. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/884/88411126011/index.html>.
- Portes, A. and Landolt, P. (2000). Social capital: Promise and Pitfalls of its Role in Development. *Journal of Latinamerican Studies*, 32, 529-537.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2000). *Desarrollo humano en Chile 2000*. Recuperado de <http://desarrollohumano.cl/idh/download/2000.pdf>.

- Purdue, D. (2001). Neighbourhood governance: Leadership, trust and social capital. *Urban Studies*, 38(12), 2211–2224. Retrieved from <https://doi.org/10.1080/00420980120087135>.
- Putnam, R. D. (1993). *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Estados Unidos: Princeton University Press.
- Putnam, R. D. (2000). Bowling alone: America's declining social capital. In Crothers, L. and Lockhart, C. (eds.), *Culture and Politics*. New York: Palgrave Macmillan.
- Putnam, R. D. (2001). Social Capital: Measurement and Consequences. *Isuma: Canadian Journal of Policy Research*, (2), 41-51.
- Rocco L. and Suhrcke, M. (2012). *Is social capital good for health? A European perspective*. Copenhagen: Organización Mundial de la Salud.
- Rozas, G. (1995). Psicología comunitaria en el desarrollo local y regional. *Revista de Psicología*, 5, 47-64.
- Strauss, A. and Corbin, J. (1990). *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques. Second Edition*. Estados Unidos: Sage.
- Verduzco, G. (2001). La evolución del tercer sector en México y el problema de su significado en la relación entre lo público y lo privado. *Estudios Sociológicos*, 9(1), 27-48.
- Woolcock, M. (1998). Social capital and economic development: Toward a theoretical synthesis and policy framework. *Theory and Society*, 27(2), 151-208.
- Yukl, G. (1989). Managerial Leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15(2), 251-289. Retrieved from <https://doi.org/10.1177/014920638901500207>.
- Zambrano, A., Bustamante, G. y García, M. (2009). Trayectorias organizacionales y empoderamiento comunitario: un análisis de interfaz en dos localidades de la región de la Araucanía. *Psykhé*, 18(2), 65-78.

Rol de Contribución	Autor(es)
Conceptualización	Rogelio Rodríguez Hernández (Principal) Raúl Quintero Novoa (que apoya)
Metodología	Rogelio Rodríguez Hernández (igual) Raúl Quintero Novoa (igual)
Software	Rogelio Rodríguez Hernández (Principal) Raúl Quintero Novoa (que apoya)
Validación	Rogelio Rodríguez Hernández (igual) Raúl Quintero Novoa (igual)
Análisis Formal	Rogelio Rodríguez Hernández (Principal) Raúl Quintero Novoa (que apoya)
Investigación	Rogelio Rodríguez Hernández (igual) Raúl Quintero Novoa (igual)
Recursos	Rogelio Rodríguez Hernández (igual) Raúl Quintero Novoa (igual)
Curación de datos	Rogelio Rodríguez Hernández (Principal) Raúl Quintero Novoa (que apoya)
Escritura - Preparación del borrador original	Rogelio Rodríguez Hernández (Principal) Raúl Quintero Novoa (que apoya)
Escritura - Revisión y edición	Rogelio Rodríguez Hernández (igual) Raúl Quintero Novoa (igual)
Visualización	Rogelio Rodríguez Hernández (Principal) Raúl Quintero Novoa (que apoya)
Supervisión	Rogelio Rodríguez Hernández (Principal) Raúl Quintero Novoa (que apoya)
Administración de Proyectos	Rogelio Rodríguez Hernández (igual) Raúl Quintero Novoa (igual)
Adquisición de fondos	Rogelio Rodríguez Hernández (igual) Raúl Quintero Novoa (igual)