



Universidad de Guanajuato

División de Ciencias Económico Administrativas

“Autoorganización de los Colectivos LGTIQ+ en Guanajuato, propuesta de un modelo de administración para lograr la perdurabilidad”

Tesis que para obtener el título de Maestro en Administración

Presenta

FAUSTO GERARDO ESPINOZA BONILLA

Dra. Diana del Consuelo Caldera González

Directora de Tesis

Guanajuato, Gto., a 15 de julio de 2025



Universidad de Guanajuato

División de Ciencias Económico Administrativas

“Autoorganización de los Colectivos LGBTIQ+ en Guanajuato, propuesta de un modelo de administración para lograr la perdurabilidad”

Tesis que para obtener el título de Maestro en Administración

Presenta

FAUSTO GERARDO ESPINOZA BONILLA

Dra. Diana del Consuelo Caldera González

Directora de Tesis

Guanajuato, Gto., a 15 de julio de 2025

Agradecimientos o Dedicatorias

A mis padres y a mi Tía Luz, agradezco profundamente su apoyo y su amor infinitos; Sin su compañía, su ejemplo y sus esfuerzos, nada de esto sería posible, gracias, gracias, gracias.

A mi hermano Arturo, gracias por ser mi mejor amigo y por guiarme siempre para ser una persona más noble y un académico más capaz, te amo.

A mis abuelos Rodolfo, Lucha, María y Gonzalo, gracias por su cuidado, su ternura y su amor. Aquí y en cualquier parte los llevo conmigo para siempre en el corazón. Son el origen y el destino de todos los esfuerzos.

A Ana, por su compañía, sus risas y su consejo, gracias por ser siempre mi lugar seguro y por darme la mano en los momentos complicados. Tu sonrisa y tus ojos son inspiración para diario seguir adelante.

A Kira, que pasó conmigo días y noches enteras de trabajo, al lado de la computadora, aprendiendo y a la vez enseñándome tanto del cuidado y del amor.

A toda mi familia, gracias por apoyarme siempre y admirar mi trabajo y mis proyectos. La admiración y el amor son mutuos hacia todos y todas.

A la Dra. Diana del Consuelo Caldera González, excelente académica, persona y amiga, gracias por tanta guía y fe en mis proyectos. Gracias por la pacencia y la dedicación; Este trabajo no hubiese existido sin aquella vocación y ánimo.

Al Mtro. Juan Manuel García Rodríguez y a la Dra. Ma. Eugenia Sánchez Ramos, gracias por sus contribuciones en el ámbito técnico y moral para la realización de este trabajo. El proyecto se ha finalizado en importante medida por sus conocimientos, muchas gracias.

A mis compañeras y compañeros, a Álvaro, Gus, a Linda, Mary y a todo el grupo, muchas gracias por su amistad y su compañía, estoy convencido que concluimos esta instancia académica siendo también una familia, aprendiendo mucho de todos y cada uno de nosotros.

A la Mtra. Fabiola Gutiérrez Delgado y al Mtro. Octavio César Andrade García, gracias por su amistad y guía en este recorrido académico. Gracias por apoyar y creer tanto en este joven de 18 años que aspira a ser un relacionista industrial, gracias.

A mis docentes y amigos, al Dr. Agustín Ruiz Lanuza, a la Dra. Laura Elena Zárate Negrete, al Dr. Héctor Fabián Gutiérrez Rangel y a todos los profesores y profesoras que formaron parte de mi formación académica como Maestro. Agradezco cada uno de los conocimientos obsequiados, desde la perspectiva técnica, así como humana. Ustedes me han ensañado a ser mejor estudiante y a su vez, una mejor persona.

Al Colectivo LGTBIQ+, gracias por resistir y por trabajar por un mundo que respete y ame las diferencias. Gracias por generar espacios de libertad y de confianza, espacios en los que cualquier persona será valorada sin importar su origen, su físico o su manera de amar. Trabajare siempre para que en este mundo el Colectivo pueda existir y vivir en bienestar y plena libertad. Gracias por sus esfuerzos y su valentía.

A todas las personas y Colectivos que formaron parte de este trabajo, agradezco inmensamente su apertura y calidez, muchas gracias por confiar en mí y abrirme las puertas de algo que aprecian y viven diariamente: su Colectivo. Gracias por aceptar formar parte de este proyecto, un proyecto que pretende devolverles, aunque sea un poco de lo mucho que ustedes me entregaron.

A la Universidad de Guanajuato, así como a sus trabajadores, muchas gracias por ser mi segundo hogar, gracias por brindarme tantas herramientas académicas y éticas con las cuales espero contribuir a la construcción de un mejor México y un mejor mundo.

A las y los trabajadores de este país, gracias por mover a nuestra nación y con su esfuerzo, obsequiarnos el privilegio de estudiar y continuar nuestra formación académica. Muchas gracias por tal honor.

A Dios, muchas gracias por darme vida, salud y amor. Gracias por brindarme la fuerza y la constancia necesaria para finalizar este trabajo, así como por obsequiarme el enorme placer de estar vivo y ser feliz con la gente que amo; muchas gracias.

Índice

Agradecimientos o Dedicatorias	3
Índice	5
Introducción.....	7
Planteamiento del Problema	8
Objetivo General	8
Objetivos específicos	8
Preguntas de Investigación.....	8
Supuestos de investigación.....	8
Justificación.....	9
Marco Teórico	13
La Autoorganización, origen histórico.....	13
Autoorganización y Autopoiesis	14
Perdurabilidad	29
Marco contextual.....	33
Metodología	42
Tipo de investigación: Cualitativa.....	42
Paradigma de investigación: Interpretativista	43
Diseño de investigación: De campo	43
Tipo de muestra: No probabilística	44
Enfoque de Investigación: Transeccional.....	44
Alcance de la investigación: Descriptivo	45
Instrumento: Entrevista semiestructurada	45
Softwares.....	45
Operacionalización de variables.....	47
Estudios de Caso.....	53
Bee Sibility.....	54
Colectivo Seres A.C.	56
Hause INFONAVIT	58
LGBT Rights Guanajuato (Guanajuato libre)	59
Yumana A.C.....	61
Instrumento	69
Resultados y análisis	71
Análisis del discurso	71

Análisis ATLAS TI	74
Análisis CHAT GPT	93
Modelo	107
Discusión y conclusiones	118
Respuesta a preguntas de investigación y objetivos.....	118
Contrastación Teórico	120
Líneas futuras	130
Limitaciones.....	131
Referencias.....	133
Anexos	143

Introducción

Ante la decreciente confianza de la población en las formas clásicas de gobierno y participación ciudadana, y ante la necesidad de generar modelos de organización más inclusivos, eficientes y democráticos, surge la construcción y propuesta de los modelos autoorganizativos; modelos orientados al desarrollo de los individuos y a la creación de realidades comunitarias más diversas. Los denominados “*colectivos*” son ejemplo de cómo los modelos de autoorganización pueden prevalecer en las sociedades promoviendo sus valores, prácticas y cultura.

En el presente trabajo, a través de una investigación cualitativa, enfocada en la recolección de percepciones y experiencias de los miembros de diferentes *Colectivos LGBTIQ+* del estado de Guanajuato, se pretende describir un modelo - proceso de Autoorganización imperante en la mayoría de estas agrupaciones, así como identificar su impacto en la percepción de los miembros y a partir de ello identificar características favorables que puedan ser replicables en otros modelos o procesos de Autoorganización.

Desde el campo de la administración, estudiar estos modelos de autoorganización resulta urgente, considerando que comprender sus ventajas permitiría replicar sus prácticas y mecanismos en las sociedades que requieren de soluciones divergentes e innovadoras. Además, brindando a los nuevos *colectivos* un modelo - proceso general, que es también una herramienta que les permitirá perdurar en el tiempo.

Planteamiento del Problema

Objetivo General

Describir el proceso - modelo de Autoorganización imperante en los Colectivos LGBTIQ+ del Estado de Guanajuato, así como identificar el impacto que este ha producido en estos Colectivos.

Objetivos específicos

1. Describir el proceso – modelo de Autoorganización presente en los Colectivos LGBTIQ+ del Estado de Guanajuato.
2. Diseñar la estructura que rige el proceso de Autoorganización imperante en los Colectivos.
3. Realizar un diagnóstico que permita identificar el impacto de administrar y gobernar un Colectivo bajo este modelo.

Preguntas de Investigación

- ¿Cómo se estructura el proceso de Autoorganización presente en los Colectivos?
- ¿Cuál es el impacto que perciben los miembros de los Colectivos sobre este modelo de Autoorganización?

Supuestos de investigación

- El modelo de Autoorganización imperante en los Colectivos es no jerárquico y flexible.
- La Organización resulta funcional para los miembros.
- El proceso de *Decisión* y cómo se lleva a cabo la toma de decisiones influye en la percepción tanto positiva como negativa que tienen los miembros sobre los Colectivos.
- La *Diferenciación o Identidad*, es un aspecto común en todos los Colectivos.
- La *Perdurabilidad* de estos proyectos se determina en un grado importante por sus mecanismos de trabajo y organización.

Justificación

La Organización de las Naciones Unidas (2023) establece que la democracia es un valor central para su Organización. Y es por esta razón que, como grupos, los colectivos promueven la buena gobernanza, el apoyo a la sociedad, y el garantizar la autodeterminación de la sociedad civil. De igual manera, en 2002, la antigua Comisión de los Derechos Humanos de la ONU, emitió una serie de medidas y prácticas para, como gobiernos, consolidar la democracia. Medidas que partían de ciertos elementos que la organización consideraba esenciales para la democracia, elementos de los cuales dos de ellos son el respeto por los derechos humanos, así como la libertad de asociación.

Esta libertad de asociación y el respeto a los derechos humanos, permite a las organizaciones, desde comunidades hasta países, innovar y generar mejoras en sus sistemas de gobierno y de participación democrática. Y esto resulta vital en un contexto como lo es el actual.

Vivimos en un mundo convulso, en el que las instituciones “democráticas” y los gobiernos producen desconfianza en la gente. Evidencia de esto es el reporte “2021 Edelman Trust Barometer: Global Report” realizado por la consultora estadounidense Edelman, en la que se encuestan en línea a más de 33,000 personas de todo el mundo.

Este arrojó como resultado que la figura del gobierno cuenta con el 56% de aprobación y confianza a nivel mundial; y que, aunque el gobierno es una institución que se encuentra en terrenos relativos de confianza, este porcentaje se encuentra 5 puntos abajo en relación con la medición de mayo del año 2020. E indicaría, además, que aproximadamente sólo 6 de cada 10 personas confían en el gobierno a nivel global (Edelman, 2021).

Ante esto, nace en los políticos y académicos a nivel global la responsabilidad de reconceptualizar las nociones de poder, participación democrática y gobierno que actualmente poseen los ciudadanos.

Desde una perspectiva nacional, el “Edelman Trust Barometer 2021: México” a su vez, evidencia que, en México, el gobierno es una institución que se encuentra en terrenos de desconfianza, contando con tan sólo el 44% de confianza. Y poseyendo únicamente el 29% de confianza en cuanto a que los líderes gubernamentales reaccionen de manera correcta en momentos de crisis.

Sin embargo, de esta encuesta surge otro dato igualmente interesante, pues el 60% de los encuestados afirmaron confiar en las personas más cercanas, como “gente de su comunidad local” (Edelman, 2021).

Esta creciente desconfianza en los gobiernos, y esta legitimidad de las personas que pertenecen a la comunidad en la que se conciben los ciudadanos, nos invita a plantear nuevas formas de organización política. De lo anterior surge el concepto de “organización comunitaria”. Organizaciones propias de las comunidades que velen por su desarrollo y protección.

El autor Paul Bagtas, del colectivo Grassroots, en su texto, *Desarrollo de localidades* (2023) menciona que el desarrollo de las localidades presupone que el cambio comunitario se genera a través de la amplia participación de todas las personas de una comunidad en la toma de decisiones. Y que este desarrollo debe enfocarse en las metas del proceso, siempre estableciendo relaciones laborales cooperativas, creando estructuras de resolución de conflictos, mejorando la distribución de poder en la comunidad, estimulando el interés en temas comunitarios y promoviendo prácticas colaborativas (Bagtas, 2023).

Ante la necesidad de conceptualizar e introducir nuevas formas de organización, y de la amplia cantidad de aportaciones que existen en las teorías administrativas y organizacionales en torno a ellas, es prudente retomar dos conceptos que contemplan diferentes características de los modelos organizativos. Estos serían el de Autoorganización y el de Autopoiesis o sistemas *autopoiéticos*; elementos que, aunque no son sinónimos, sí aluden a especies complejas de organización.

La *autoorganización*, en términos de química y biología, se concibe como un proceso mediante el cual los sistemas constituidos por partículas discretas transitan de estados desordenados a ordenados sin necesidad de la intervención humana, es decir, sin que exista intervención externa (Cobá-Pacheco et al., 2018).

Esta definición, traída al terreno de las ciencias sociales, invita a contemplar a la autoorganización como un proceso continuo en el que una comunidad, responde a sus necesidades y emergencias, resolviéndolas sin ayuda de un agente externo, logrando así perdurar en el tiempo.

Por otro lado, los sistemas *autopoéticos* se definen como “organizaciones cerradas cuyos productos y procesos de trabajo se generan a través de la interacción de sus propios componentes, así como del límite topológico que emerge como resultado de los mismos procesos constitutivos” (Arnold et al., 2011, p.2).

Ejemplos de organizaciones que pueden enmarcarse en estas definiciones, tanto de autoorganización, como de organización autopoética, han existido y analizado de manera nacional e internacional.

Este reconocimiento y análisis de las necesidades propias de cada comunidad (necesidades que en muchas ocasiones no se ven solucionadas bajo los esquemas de gobierno y participación clásicos) brinda a los líderes y a las nuevas organizaciones comunitarias un campo de respeto en el que se comprende la legitimidad de sus formas de autogobierno, se reconocen sus herramientas de organización e inclusive se difunden las ventajas de sus mecanismos.

La creciente desconfianza a las viejas formas de gobierno, la necesidad de generar una democracia plena, y la apertura de las academias e instituciones para comprender y generar nuevas formas de organización, nos motivan como investigadores a trabajar orientados a tal esfuerzo. Y esto se intensifica cuando existen en nuestros países comunidades vulnerables que se organizan bajo estos diferentes e innovadores esquemas.

De igual manera, atendiendo a lo establecido en La Declaración Universal de los Derechos Humanos (ONU, 1948) en sus artículos 20 y 21, los gobiernos y las instituciones deben respetar el Derecho de toda persona a la asociación pacífica y a la participación ciudadana. Y a su vez, contribuir al enriquecimiento del bienestar público, esto a través del análisis y dignificación de las organizaciones más inclusivas, y un diálogo continuo entre los mismos Gobiernos, las organizaciones de empleadores, las organizaciones de trabajadores y las Organizaciones Comunitarias (Organización Internacional del Trabajo, 2022).

Por ello, el objetivo general de este trabajo es describir los elementos más representativos de los modelos de autoorganización presentes en los Colectivos LGBTIQ+ del Estado de Guanajuato, los cuales sirvan de insumo para comprender y explicar la lógica que prevalece en estas organizaciones.

Tema cuya relevancia continúa creciendo, pues según datos de la Organización Alternativas y Capacidades (2020), 9 de cada 10 organizaciones comunitarias se han constituido de 2001 a la fecha, evidenciando los cambios políticos y las necesidades sociales que se presentan actualmente en nuestro país.

Marco Teórico

La Autoorganización, origen histórico

Las primeras organizaciones humanas

La capacidad de organizarse y cooperar en búsqueda de satisfacer objetivos y necesidades comunes siempre ha acompañado a la sociedad humana. Desde el principio de los tiempos fue este un rasgo que permitió y propició nuestra evolución y supervivencia como especie.

Tal y como lo recupera el autor Leandro Martínez Peñas en su texto “El camino hacia el Estado como forma de organización político- social” (2018), la primera forma en que se agruparon los seres humanos fue en bandas, que eran sociedades nómadas de cazadores-recolectores, que se desplazaban de una región a otra en función del clima y de los movimientos migratorios animales. Estas bandas estaban compuestas por núcleos familiares de reducido tamaño (Martínez, 2018).

Estas relaciones humanas, que derivaron en las organizaciones modernas, se fueron tornando complejas según las mismas necesidades sociales. Con el surgimiento de los Estados primarios, estas organizaciones adquirieron también una dimensión política. Practicando los primeros Estados el ejercicio del gobierno y de la autoridad basado en las líneas de sangre y parentesco.

Resulta evidente que, en todas las sociedades y grupos humanos, administrar y generar estrategias de supervivencia ha sido una tarea necesaria. Y estas prácticas, siempre existieron, sin embargo, el desarrollo de ideas y teorías acerca de la administración, así como el análisis de los comportamientos organizacionales, fue muy lento hasta el siglo XIX, acelerando apenas a comienzos del siglo XX. Aunque cabe mencionarse que, pese a la inherente contemporaneidad de los estudios, estas nociones académicas obtuvieron conocimientos e influencia de diferentes pensadores y contextos históricos, tales como Sócrates, Platón y Aristóteles, Bacon, Descartes, Adam Smith, Marx y Engels. Así como los modelos de organización eclesiástica, militar e industrial existentes en las primeras formas de Estado.

Idalberto Chiavenato (2006) menciona lo siguiente: “En la historia de la humanidad siempre existió alguna forma (simple o compleja) de administrar las organizaciones” (Chiavenato, 2006, p. 36). Y es que es innegable que la humanidad siempre ha experimentado las ventajas

de la cooperación y el apoyo mutuo. Aunque han variado sus formas, estructuras y mecanismos; simplemente no se puede concebir a la humanidad lejos de las organizaciones sociales.

Autoorganización y Autopoiesis

Los procesos relativos a la administración están profundamente ligados a los individuos que conforman las organizaciones. Es responsabilidad de los miembros de los grupos, el generar procesos y nociones de administración que aporten a la supervivencia y eficiencia del uso de los recursos en sus comunidades. Heinz Von Foerster en su texto *Principios de autoorganización en un contexto socio administrativo* comenta:

Voy a referirme al administrador que se considera a sí mismo miembro de la organización que administra. Si él toma en cuenta esto seriamente, debe aplicar sus percepciones y actos administrativos a sí mismo, a sus propias percepciones y actos. Administración es, claramente, un concepto autológico. (Von Forester, 1997, p. 135)

Esto, resulta de vital relevancia cuando los administradores en las organizaciones son miembros del mismo grupo que administran. Pues estos miembros comparten conocimientos, ética y cultura.

Tal y como lo menciona Noé Chávez Hernández en su texto “La auto-organización en organizaciones que aprenden: Una reflexión de su interrelación”, las organizaciones que aprenden desarrollan su capacidad de adaptación al encaminar acciones para que sus integrantes compartan conocimientos e interactúen con el entorno. Esto permite que los miembros absorban información, la procesen y la adapten en el marco de sus operaciones y procesos (Chávez, 2014).

Además, si de manera interna estas comunidades estructuran un diseño organizacional orgánico y flexible, podrán ejecutar sus actividades a través de un ambiente de confianza, motivación y trabajo en equipo, lo que facilita la eficiente administración de los recursos, el aprendizaje organizacional y el autogobierno (Chávez, 2014).

De igual manera, los autores Humberto Maturana y Francisco Varela en su obra “El árbol del conocimiento: las bases biológicas del entendimiento humano” (Maturela y Varela, 2003), afirman lo siguiente:

El que los seres vivos tengan una organización, naturalmente, no es propio de ellos, sino común a todas aquellas cosas que podemos investigar como sistemas. Sin embargo, lo que es peculiar en ello es que su organización es tal que su único producto es sí mismos, donde no hay separación entre productor y producto. El ser y el hacer de una unidad son inseparables, y esto constituye su modo específico de organización. (Maturana, 2003, p.29)

Esto reafirma y contribuye a la postura de Heinz Von Foerster, que considera a los agentes administrativos como miembros del propio grupo que administran y cuya pertenencia no sólo es inevitable, sino también necesaria.

Algunas características propias de estos sistemas de autoorganización o autopoiesis, tanto en un contexto científico como social, son: su autonomía, su capacidad de reacción ante la emergencia, su operatividad interna y cerrada, así como auto construcción de estructuras (Rodríguez y Torres, 2003).

En otro sentido y asumiendo que las organizaciones humanas son naturalmente complejas, se introduce en el estudio de las organizaciones comunitarias u autoorganizaciones, el concepto de Sistemas Complejos.

El autor Carlos Eduardo Maldonado, en su texto *¿Qué es un sistema complejo?*, apunta sobre esta especie de organizaciones “como se observa sin dificultad, la complejidad misma de un fenómeno radica, por tanto, en el hecho de que sus dinámicas y estructuras no pueden ser reducidas a explicaciones ni gestiones de tipo cíclico, periódico, regular o previsible” (Maldonado, 2014, p.76).

De igual manera, Yezid Soler (2017) nos explica que uno de los grandes retos sobre el estudio de las organizaciones con tales características, consiste en explicar qué es lo que provoca que un sistema se comporte complejamente y cómo se debe actuar frente a los sistemas, fenómenos y comportamientos complejos.

Sin embargo, las investigaciones y los estudios referentes a las autoorganizaciones y su complejidad como sistema social resultan abundantes e invitan a las y los investigadores a profundizar en el tema.

Siguiendo a Duval (2014), desde una perspectiva constructivista se concluye que los sistemas complejos, comparten tres principios:

1. El sistema es una propuesta de organización
2. El sistema es necesariamente abierto
3. El sistema funciona como una totalidad organizada en la que confluyen procesos heterogéneos.

Bajo este análisis, una característica de relevancia en los sistemas complejos sería la *indescomponibilidad* del sistema.

Luhmann en su obra “*Organización y decisión. Autopoiesis, acción y entendimiento comunicativo*” (2005) introduciría otro elemento de las organizaciones complejas y *autopoéticas*, estableciendo la necesidad que poseen estos sistemas de diferenciación. Pues es esa una herramienta de distinción entre la organización y su entorno, lo cual permite construir a la Organización las estructuras necesarias para su funcionamiento. Lo que encaja en la existencia de diferentes autoorganizaciones, las cuales trabajan bajo diferentes nombres, temáticas y regiones.

Es esta misma obra, Luhmann (2005) también profundizaría en la noción de *autopoiesis*, incluyendo en el concepto la presencia de relaciones consolidadas entre los elementos de una organización, y los elementos resultantes de la reproducción correlativa del sistema; alineando con tales reflexiones, los conceptos de autopoiesis y de sistemas complejos.

Continuando bajo el tenor de la autopoiesis, esta se encuentra como una característica de la mayoría de los sistemas vivos, pero se expresa en diversidad de grados. Existen, por lo tanto, autopoiesis de primer orden, de segundo orden y autopoiesis de sistemas sociales o de tercer orden (Gibert y Correa, 2001).

Debe mencionarse, en este apartado, que es a partir del concepto de autopoiesis presente en las disciplinas biológicas y químicas, que las ciencias sociales infirieron que las sociedades son sistemas sociales autopoéticos (clausurados operativamente) y autorreferentes, sistemas

que no se diferencian por su mayor o menor adaptación, sino por el dominio y la estructura en los que reproducen su modelo organizativo (Arnold et al., 2011).

Una vez establecido lo que representa para las ciencias sociales y para el estudio de las organizaciones el concepto de autopoiesis, se continuarán explorando teorías y conceptos que contribuyen al entendimiento de las organizaciones.

Definiendo a la Autoorganización

Los autores Arantzazu Etxeberria Agiriano y Leonardo Bich en su texto *Auto-organización y autopoiesis* de 2017, afirman que la autoorganización “estudia la manera en la que los procesos de un sistema alcanzan de forma espontánea un orden u organización complejo, bien como una estructura o patrón emergente, bien como algún tipo de finalidad o identidad autoconstruida” (Etxeberria y Bich, 2017, p.1).

En un contexto científico, la autoorganización puede definirse como un proceso mediante el cual los sistemas moleculares pasan de estados desordenados a ordenados sin necesidad de la intervención humana, por lo cual se percibe el proceso como una tendencia del organismo a un “orden natural” (Cobá-Pacheco et al., 2018). Este concepto, llevado al terreno de lo social y lo administrativo, haría referencia a los grupos que, sin intervención de externos, generan modelos de organización que tienden al orden y a la eficiencia. Derivado también de esto, se puede comprender a la autoorganización, como la capacidad de las comunidades por generar un modelo de gobierno y apoyo mutuo que brinda solución a sus problemas sociales, políticos y naturales.

La organización, en su sentido más puro, es un sistema orgánico inmerso en un medio hostil con el que intercambia energía, materia e información; es un sistema abierto, el cuál posee relaciones de entradas, salidas y retroalimentación que modifican el propio sistema y sus procesos internos, permitiendo su permanencia en el tiempo (Velásquez, 2007). Esta definición distaría de un sistema social autoorganizativo únicamente en que el segundo es operacionalmente cerrado.

De las definiciones y análisis anteriores, se establece entonces que la autoorganización y los sistemas autopoéticos comparten varias similitudes. Siendo ambos capaces de coexistir en un plano teórico que dé explicación a los fenómenos organizativos estudiados en este trabajo.

La organización como proceso

Organización como Sistema Complejo

En principio, sistema es un conjunto de entidades mutuamente relacionadas que pretenden un objetivo común. Otra perspectiva propone que un sistema es una distinción que hace un observador, él establece los límites, identifica la estructura, los componentes, el objeto de estudio y los fenómenos circulares de causalidad y retroalimentación, es decir, las causas y efectos que constantemente se refuerzan o equilibran. (Velázquez, 2007, p. 134)

Bajo esta definición, se concibe a la organización como un sistema, como una serie de entidades trabajando constantemente en la búsqueda de resultados comunes. El mismo autor menciona que es cada sistema el que da origen a sus propiedades emergentes, propiedades que surgen cuando el sistema está en funcionamiento, esto, por encima de las partes que lo compongan (Velázquez, 2007). De tal manera que siempre que un sistema – organización se encuentre en funcionamiento, surgirán características propias y únicas de ese sistema, que a su vez motiven la continuidad de este.

“Un sistema social, es distinto de su entorno y operacionalmente cerrado, o sea, capaz de producir por sí mismo, elementos y estructuras propios” (Velázquez, 2007, p.137). Y es de esta manera que las organizaciones, como sistemas cerrados, producen características que los diferencian del resto de organizaciones, y que, además, le brindan herramientas que la organización puede emplear para mantener sus procesos vigentes y orientados al cumplimiento de los objetivos.

Procesos y sistemas autopoieticos

Luhman (2005) considera que los sistemas autopoieticos, que son autorreferenciales y cerrados, son sistemas que crean y producen los elementos que los componen. De tal manera que estos sistemas aportan a la creación de sus componentes tanto administrativos, como identitarios y estructurales. “Estos sistemas producen los elementos que los conforman, a través de los arreglos de los elementos que los constituyen” (Luhmann, 2005, p.123). Estos sistemas, a su vez, forjan sus propios procesos tomando como base los elementos característicos de la organización, incluyendo, por supuesto, sus objetivos grupales.

En el mismo trabajo, Luhmann (2005) advierte que la noción de autopoiesis no sólo abarca las relaciones entre los elementos que componen a una organización, sino también los elementos resultantes de la reproducción del sistema (Luhmann, 2005).

Con esto, Luhmann señala que al estudiar la estructura autopoietica de una organización, se contempla la existencia de una relación entre los elementos que componen a las organizaciones, sus procesos y los productos resultantes de estos. Asumiendo así la presencia de una correlación entre las diferentes estructuras, los productos y el proceso de las organizaciones cerradas y sistémicas.

Es entonces que el concepto de Autopoiesis adquiere una relevancia aún más significativa para el estudio de las autoorganizaciones, y en particular de los *Colectivos*. Organizaciones cuyas particularidades en términos teóricos y contextuales se estudiarán más adelante, pero cuyas características les permiten ser comprendidos como organizaciones autopoieticas y autoorganizadas.

Autoorganización y Organización Comunitaria: elementos comunes

La Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación en su trabajo *Organización Comunitaria. Folleto No. 1: Organización* define a la Organización comunitaria de la siguiente manera “cuando un grupo de personas se unen para ver los problemas que les afectan en su comunidad y le buscan soluciones. Los problemas pueden ser de carácter social, cultural, económico, político y productivo” (FAO, 2008, p.10).

A su vez, la misma organización (FAO) menciona que la organización es una estructura generada para que las personas funcionen de acuerdo con un método y un objetivo común, que generalmente se orienta a la resolución de conflictos, ya sean sociales, naturales o políticos.

La FAO considera que la organización comunitaria es importante pues ahí se crean y establecen valores humanos y talentos que resuelven de forma efectiva los problemas sociales, económicos y políticos de las comunidades (FAO, 2008). De igual manera, profundizando en las características de la autoorganización o la organización comunitaria (que serían los conceptos más cercanos en el marco de política pública para referirnos a los sistemas autopoieticos), según la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (2008) podríamos establecer que algunos elementos esenciales de estos

modelos o procesos organizativos son: los sujetos involucrados, las necesidades del grupo, los niveles de compromiso para cada agente, los grados diferentes de conciencia de los individuos, el carácter histórico de la organización, su objetivo, estructura y funcionamiento, la necesidad de participación ciudadana, su relación con otras organizaciones, la acumulación de fuerzas de la acción organizativa y la continuidad o el relevo de los individuos que forman la organización (FAO, 2008).

A estos elementos se suman los roles como designaciones o compromisos (Velásquez, 2007), el poder, la estructura, la adaptación y la necesidad de como sistema social, ser menos complejo que su entorno (Vidal, 2012).

Retomando entonces, los postulados de Luhmann, las características expuestas por la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, así como las conclusiones de otros autores, se puede establecer que, como sistemas autopoieticos complejos y organizaciones comunitarias, estos grupos y procesos comparten características en cuanto al entorno, la estructura, las actividades y objetivos se refiere. Reconociendo que, existe hasta el momento, una contradicción teórica entre la Teoría de Sistemas y el estudio de la Autopoesis de Luhmann, en cuanto a si los procesos y modelos de estas organizaciones operan de manera cerrada o abierta.

Componentes del Proceso de Organización

Retomando nuevamente los conceptos teóricos presentes en la literatura del sociólogo alemán Niklas Luhmann, y particularmente en su obra *Organización y decisión, Autopoiesis, acción y entendimiento comunicativo* (2005), se establecieron los conceptos rectores que para esta investigación componen un modelo de autoorganización. Aunque de igual manera, se aportaron a la noción teórica de lo que se concibe como un proceso – modelo autoorganizativo otros dos conceptos que consideramos necesarios para este análisis. A continuación, se plantean y definen el total de los seis (6) elementos que a partir de la revisión de los contenidos de Luhmann y de otros autores en materia, componen para fines de esta investigación, un proceso – modelo de autoorganización.

Cabe mencionar, que esta concepción organizacional bipartita “proceso – modelo” se contempla de esa forma en el trabajo, pues se considera que el modelo o la estructura (no organigrama) de una organización funciona únicamente adherida al proceso general de

trasformación continuo que esta vive. Es decir, que una no existe ni puede funcionar sin la otra, de ahí que los conceptos se mantengan unidos a lo largo de la investigación.

Poder

De forma general, el tomar una decisión se trata del acto de elegir o seleccionar algo. Se trata de un proceso mental en el que es posible identificar las acciones que se tomarán para conseguir solucionar un problema o una disyuntiva para conseguir un objetivo. Implica pues, el tener la libertad de elegir dentro de una serie de posibilidades. Esta acción comporta una intencionalidad, que comprende una serie de valores. (Vidal, p.137, 2012)

Lejos de conceptualizar al *poder* como la capacidad de someter o subyugar a otros seres o condiciones naturales, se debe conceptualizar (para objetivos teóricos de esta investigación) al *poder* como la capacidad y la libertad de elegir entre una serie de posibilidades morales, materiales y actitudinales. No existe una acción sin la inicial capacidad de elegir si realizar o no, tal acción. Aunque es cierto que debe considerarse la existencia de una libertad y un poder limitado siempre que se exista dentro de un grupo: “Todas las organizaciones están integradas directa o indirectamente a otras de mayor jerarquía lo cual en alguna medida restringe los grados de libertad que poseen para su operación” (Caicedo y Cortés, 1997, p.75).

Dirigiendo estas nociones a la *autoorganización*, se comprende entonces que las autoorganizaciones deben poseer, en su origen, el *poder* de existir, así como otras dimensiones de poder. Como lo serían las de decidir, actuar, comunicar y subsistir, entre otras.

Sin la preexistencia de un campo de libertad en el que la autoorganización sea capaz de nacer y trabajar, la autoorganización como entidad no se crearía. Es por esta razón, que se concibe la etapa del *poder* como el primer elemento necesario para que la autoorganización nazca, y cree así sus estructuras y su proceso como organización. Es pues, la primera etapa del proceso – modelo de autoorganización.

Decisión

Las organizaciones funcionan bajo un esquema de racionalidad. Las organizaciones como entidades no actúan de manera aleatoria, sino que sus acciones surgen de un proceso anterior

de *decisión*. Este componente de *decisión* no se limita a las sensibilidades, los objetivos, y necesidades del grupo, sino que se ve influido también por agentes y condiciones externas.

Luhmann (2005) establece que la pretensión de racionalidad de los individuos que forman parte de una organización, que no puede ser llevada a cabo inmediatamente en forma de decisión, es transferida a la organización, donde allí se busca realizarla en etapas. Etapas en las que cada decisión tiene una doble unidad, siendo la primera unidad la relación de la diferencia de las alternativas; y siendo la segunda unidad, la misma alternativa escogida. La decisión es ejecutada entonces como una sustitución de una unidad por la otra. Generando así una sustitución y una sucesión de alternativas que la organización emplea para racionalizar antes sus actos futuros (Luhmann, 2005).

Aunque igualmente comenta que “las decisiones no tienen su identidad en el desarrollo de un acontecer determinado, sino en una elección entre varias posibilidades que sólo se documenta en la alternativa elegida” (Luhmann, 2005, p.9). Centrando así el foco de una decisión en la alternativa que el grupo ha elegido o piensa en su mayoría, elegir. Esto, garantiza que las organizaciones evalúen desde diferentes ópticas las decisiones tanto pasadas como futuras, para así aportar a su perdurabilidad como organización.

Luhmann (2005) afirma que las decisiones son mucho más sensibles al contexto que las acciones, etapa próxima en el proceso – modelo organizativo. Esto explica la compleja relación de alternativas, procesos y reflexiones en torno a cada decisión que las organizaciones toman, y cómo el contexto en que esta se desenvuelva impacta en tales elecciones (Luhmann, 2005).

“Las decisiones moldean la organización y a sus miembros, ellos forjan sus modelos mentales y estos a su vez generan nuevas decisiones” (Velázquez, 2007, p.150). Sin decisión no existen las organizaciones, sin esta elección de alternativas es imposible construir un grupo y brindarle condiciones para su supervivencia. Por esta razón es que Luhmann y otros autores dotan a la decisión de una relevancia tan marcada en la comprensión de las organizaciones.

Acción

Todos los procesos en una organización son subdivisibles en acontecimientos de acción elemental (Luhmann, 2005), no se desarrollan procesos particulares ni generales sin esta continua realización de acciones. Son el pilar fundamental de toda organización humana. Sin

acciones el grupo no aporta al cumplimiento de los objetivos, el cual es el motivo central de crear una agrupación. Y podría analizarse cada acción realizada en una organización de manera individual, o bien como una serie de acciones entrelazadas.

Para cualquier especie de organización humana, y particularmente para las autoorganizaciones existen herramientas teóricas y técnicas que aportan a una mejor toma de decisión, y por ende, que aportan al desarrollo de una conducta específica y de acciones cotidianas, que a su vez construyen beneficios para las organizaciones.

Hay que entender que, para lograr autoorganización, flexibilidad y robustez, y generar que el sistema trabaje de manera paralela, se deben crear reglas simples que al cumplirse individualmente generen comportamientos colectivos que mejoren la eficiencia y resuelvan problemas complejos. Para ello ya existen herramientas como la vida artificial, la inteligencia artificial y la simulación, entre otras, las cuales ayudan a tomar decisiones y crear comportamientos colectivos adecuados por medio de simples instrucciones, que si se dan de manera incorrecta pueden alterar por completo el resultado del comportamiento colectivo o grupal y generar una nueva crisis. (Claros y Asensio, 2010, p.296)

Aunque tal y como lo mencionan los autores, un incorrecto llamado a la acción, puede crear y agravar problemas para el grupo. Es por ello por lo que una vez comprendido el campo de acción (*poder*) y analizadas las opciones con las que se cuenta, escogiendo una de las alternativas (*decisión*), las organizaciones habrán de actuar en beneficio del cumplimiento de sus objetivos si es que buscan subsistir y mantener vivo su proceso – modelo de autoorganización.

Comunicación

La *acción* y la *comunicación* son conceptos estrechamente unidos en términos organizacionales. Los individuos que forman parte de una organización cumplen un rol específico, ya sea tácita o explícitamente. Sin embargo, para que nazca este rol, que podría comprenderse como la responsabilidad para realizar reiteradamente un cúmulo de acciones, se asigne o no explícitamente, se necesita de un proceso previo de comunicación. “Los roles son designaciones o compromisos, llevados a la acción por personas, las relaciones son producto de la comunicación, del dialogo o de una conversación, los procesos y su estructura

responden a acuerdos implícitos o explícitos de operación” (Velázquez, 2007, p.133). Pues además de brindar responsabilidades, la comunicación interna también dotará a las acciones, de un campo normativo. La red de comunicaciones de una organización tiene influencia sobre los individuos, perpetuando un sistema normativo, económico y tecnológico en dicha organización (Martínez y Bustillo-García, 2010). En un contexto organizacional, la comunicación “abarca las representaciones verbales y no verbales. Están todas las informaciones que transitan en todos los canales corporativos” (Baptista y Martínez, 2016, p.1063).

De vuelta en el concepto de autopoiesis Martínez y Bustillo-García (2010) comentan: “El dominio cognitivo de los humanos, iterativamente observa, define, crea y coordina el dominio social, comunicativo y lingüístico en los cuales los individuos realizan su autopoiesis” (Martínez y Bustillo-García, 2010, p.226). Afirmando así que para que surja la autopoiesis es necesaria una red de comunicación. “En definitiva, la autopoiesis de sistemas sociales se refiere a sistemas sociales compuestos por comunicaciones; fuera de ellos no hay comunicación” (Arnold et al., 2011, p.97). Según Gibert y Correa (2001) la acción (unidad de sentido) se genera a partir de la reducción de la incertidumbre y de la apertura de posibilidades para decidir; de igual manera, la autorreferencia de la acción como unidad de sentido, consiste en reproducir la capacidad de enlace de las comunicaciones con otras comunicaciones dentro de la organización.

Y estas comunicaciones adquieren una relevancia aún mayor cuando las autoorganizaciones están orientadas a velar por los derechos humanos y el bienestar de sus miembros. Dependerá de la capacidad para incorporar y crear una red efectiva y útil de comunicaciones que los movimientos sociales logren cambios profundos en las sociedades, aportando así la inclusión y al sostenimiento de la vida de la raza humana (Martínez y Bustillo-García, 2010). Siendo necesaria la comunicación, no sólo para la subsistencia de las organizaciones colectivas, sino para la subsistencia de toda la especie humana, que es a su vez un modelo global de organización.

Esta etapa de comunicación, en que las organizaciones se comunican tanto interna como externamente para motivar y difundir acciones, así como establecer sus estructuras éticas, impacta en su supervivencia, no sólo en términos técnicos, sino también prácticos. Esta

comunicación también poseerá influencia en la siguiente etapa del proceso – modelo organizativo, que es la *identidad*. Concepto no contemplado por Luhmann en sus textos como componente del proceso organizativo.

Diferenciación o Identidad

En el ámbito de estudio que se genera el presente trabajo, el concepto de identidad suele asociarse a la identidad de género o sexual, sin embargo, en esta ocasión, estos conceptos no están relacionados con el concepto de identidad que se pretende analizar en el trabajo. Entendiendo que la identidad de género es “el concepto que se tiene de uno mismo como ser sexual y de los sentimientos que esto conlleva; se relaciona con cómo vivimos y sentimos nuestro cuerpo desde la experiencia personal y cómo lo llevamos al ámbito público” (Secretaría de Gobernación, 2016). Mientras que la identidad que aquí se analiza, está más apoyada a una identidad organizacional en términos de valores, costumbres y símbolos de grupos específicos. Concepto que se explora y define con mayor detalle a continuación.

Aportando al objetivo antes mencionado, en primer sitio debe mencionarse que la identidad es una herramienta reguladora del comportamiento, que guía y controla la conducta de los individuos (Mondragón, 2022). Así generándose la identidad a partir de las interacciones sociales cotidianas que mantienen los sujetos de la organización entre sí, de allí que las costumbres aporten a la construcción de estas nociones. (Mondragón, 2022). El mismo autor, extrayendo lo comentado por Deal y Kennedy en 1999, menciona que la Identidad Organizacional: está constituida por valores y creencias, considerándose a las creencias como convicciones compartidas y la idea generalizada de lo que es importante y los valores como los estándares establecidos y aceptados por el grupo sobre lo que son y sus formas de reaccionar ante los imprevistos (Mondragón, 2022, p.38). De igual manera, en cuanto a la noción de los valores como parte de la identidad de un grupo, Figueroa (2012) comenta lo siguiente:

Los valores forman parte de la identidad de los grupos sociales que permite a las comunidades definirse a sí mismas sin que la identidad del grupo necesariamente elimine la percepción propia; finalmente, el individuo reinterpreta lo que recibe del exterior de acuerdo con sus propias experiencias personales y locales. (Figueroa, et al, 2012, p.8)

Sin embargo, la Identidad no se limita a tales conceptos, sino que además los símbolos e incluso el lenguaje poseen injerencia en la formación de esta.

En diversas ocasiones el concepto se acota y se emplea para hacer referencia únicamente a elementos de la conducta como las costumbres, los hábitos, los ritos, etc., dejando de lado el hecho de que también la cultura es un medio de control que guía el modo de actuar del ser humano, y entre los elementos que rigen su conducta se pueden destacar las reglas, los valores, los símbolos, etc., que en conjunto conforman la cultura organizacional. (Mondragón, 2022, p.41)

Por lo que también los símbolos, las palabras, y las acciones cotidianas aportan a la construcción de la misma. Oliva y Prieto (2015) mencionan que la identidad de una organización describe lo que sus miembros creen que es su carácter. Y que no está relacionado únicamente con serie de características físicas de la organización, sino que involucra una serie de comportamientos que hacen que sea diferente de las demás. Implicando la existencia de una diferenciación como parte de la noción en cuanto a qué constituye a una organización. Los mismos autores, definen a la identidad como “lo que es la organización en sí, todo aquello que constituye su esencia y que la hace diferente de las demás” (Olivia y Prieto, 2015, p.120), insistiendo así en el concepto de diferenciación.

Es importante recalcar que en términos estructurales los conceptos de entorno y realidad se encuentran fundidos por los sentidos que el hombre les da, por lo que es la comunicación y el uso que ella confiere al lenguaje, sus signos, símbolos, significantes y significados, lo que permite construir la percepción y el contexto (Claros y Asensio, p.295, 2010).

Las organizaciones poseen una *identidad* propia, esta puede forjarse con diferentes elementos, desde sociales y comunicativos, hasta éticos y materiales. Pero es a través de esta identidad, que la organización se diferencia de otras organizaciones y de su entorno. “Esto significa, entre otras cosas, que los sistemas sólo pueden construirse por diferenciación, distinguiéndose así de su entorno, lo cual es válido no sólo para sus estructuras, sino también para los elementos mismos que los conforman” (Luhmann, 2005, p.105).

Es una relación cíclica en que los elementos de la organización crean una identidad, y esta identidad a su vez, define y establece los elementos que componen a la organización. Identidad que rige su grado su libertad, rige sus decisiones, sus acciones y sus hábitos comunicativos. Y que son estas etapas y elementos, las que crean su identidad en primer lugar.

Estos sistemas (las organizaciones) son de igual forma construcciones sociales, por ende, redes de relaciones que en la medida que sean cohesivas, reaccionan y se adaptan mejor ante las crisis y las posibles catástrofes, porque se renuevan constantemente a través de su recursividad, sin perder los rasgos culturales que le dan su identidad. Esto no implica que dichos rasgos sean totalmente rígidos, sino que su modificación no es constante ni fácil de lograrse, pero, si hay demasiadas presiones del entorno entonces sí se puede generar un cambio en éstos que por ser de tipo cultural evolucionan y cambian, pero paulatinamente, y solamente cuando es necesario, porque la organización requiere adaptarse a cambios dramáticos de su ambiente. (Claros y Asensio, 2010, p.296)

Para que la autoorganización pueda adaptarse al cambio y reaccionar ante las crisis, se requiere de una evolución, aunque esta no debe obligar al grupo a alejarse de esa identidad que la construyó como organización en primer sitio.

La anterior es una característica y una etapa imperante en las autoorganizaciones que analizaremos en próximas secciones. Lejos de que su identidad resulte un impedimento para su perdurabilidad, es a partir de ella que las organizaciones se refuerzan ante la crisis.

Finalmente, estableciendo una conexión con el concepto de libertad, se podría definir a la identidad como “una herramienta reguladora del comportamiento, que tiene la capacidad de controlar y guiar la conducta de los individuos” (Mondragón, 2022, p.35). Lo que permite comprenderla como algo más que una etapa inherente al proceso de organización, sino como una herramienta para establecer y seguir un camino de acciones como organización.

Continuidad o cambio

Tras todas las etapas anteriores del modelo – proceso de autoorganización, surge la etapa final, que es aquel punto en que la organización decide si es que existe una continuidad en el

modelo, o por el contrario, este se cambia. Y con este cambio, no se refiere a un cambio en cuanto a los pilares estructurales del modelo, sino en términos de las decisiones, acciones, comunicaciones e identidad del grupo. O bien, existe la posibilidad de que incluso llegue a su fin como organización. “Pero los sistemas autopoieticos son sistemas que se reproducen continuamente y que, en cualquier momento, no sólo pueden cesar, sino que efectivamente lo hacen” (Luhmann, 2005, p.126).

Es en este momento que la autoorganización, el sistema y su modelo, establecen si es que el ciclo continúa funcionando bajo los mismos esquemas. Esto, tiene relación también con la *perdurabilidad* de la organización, con cuánto subsiste en el tiempo. Aunque este término será explorado posteriormente en su propia sección.

En síntesis, la organización es una unidad compleja y social, con elementos que la componen y le dan identidad, constituida para, por y con el entorno, comprendida y estudiada como fenómeno económico emergente y como sistema abierto con clausura. De allí se desprende su identidad, dinámica y posibilidad de cambio. (Velázquez, 2007, p.133)

Siempre que la organización viva, existirá implícitamente la posibilidad de cambio. Sin embargo, este deberá estar motivado por diversos factores para que, en efecto, llegue a alterar el proceso – modelo organizativo. De no ser así, la continuidad está presente en el actuar diario de la autoorganización.

Organización: sistema, estructura y proceso

En términos próximos a la química y la biología, observamos los fenómenos de autoproducción en los sistemas vivos. La célula, es un ejemplo de un sistema de producción complejo (Zeleny, 1981). Esto, como se ha mencionado anteriormente, se puede trasladar al terreno de las ciencias sociales, para ser observadores con los fenómenos que crean estructuras y sistemas de producción.

El mismo autor, define a los sistemas autopoieticos como “Una unidad realizada a través de una organización cerrada de los procesos de producción, tal que (a) la misma organización de procesos se genera a través de la interacción de sus propios productos (componentes), y (b) un límite topológico emerge como resultado de los mismos procesos constitutivos” (Zeleny, 1981, p.2).

Mientras, Vidal (2012) menciona que, en el complejo contexto del área de conocimiento de la teoría de las organizaciones, la toma de decisiones en las organizaciones se concibe como un proceso complejo que está estrechamente relacionado con las dimensiones de estructura, interacción, comunicación, poder y cultura (Vidal, 2012).

Atendiendo a estas definiciones es que se refuerza la comprensión y el estudio de las organizaciones a partir del conocimiento de sus procesos y estructuras. Todo esto, englobándose en un modelo que establezca el proceso autopoético de la organización. Reafirmando así el concepto de proceso - modelo que se plantea construir en este trabajo. Incluyendo, además, los términos antes mencionados de poder, comunicación, identidad y decisión.

Estas nociones teóricas de lo que es una autoorganización y de cómo se construyen sus procesos y estructuras, cumplen con las necesidades de la investigación para acercarse a los Colectivos LGBTIQ+ del Estado de Guanajuato, así como para a partir de estos conceptos, construir un proceso – modelo de organización concreto, que es el objetivo de este trabajo.

Perdurabilidad

Las organizaciones buscan perdurar en el tiempo. Ajeno a los objetivos que da origen a cualquier organización, de manera intrínseca se establece la necesidad de que la organización, como un cúmulo de principios, estructura y procesos, logre existir de manera prolongada. Este concepto alineado a la necesidad de la organización por existir a lo largo del tiempo podría definirse como perdurabilidad.

A continuación, revisaremos las definiciones recurrentes que se le otorgan a este concepto, desde diferentes ámbitos, aunque, sobre todo, centrándonos en el ámbito organizacional.

La Real Academia Española (s.f.) define sobrevivir, en su segunda acepción, como: *Vivir con escasos medios o en condiciones adversas* (RAE, s.f.). De esto que el término supervivencia o el de sobrevivencia no sea el más adecuado para describir el fenómeno al que aquí nos referiremos. Pues esta definición no alcanza a describir la situación de continuidad que buscan las organizaciones (Rivera, 2012).

Por otro lado, la misma Real Academia Española (RAE, s.f.) define a la perdurabilidad con dos distintas acepciones:

1. f. *Cualidad de perdurable o perpetuo.*

2. f. *Condición de lo que dura mucho.*

En estas acepciones, ya no se establece la necesidad de que existan condiciones adversas en la vida del grupo, lo que aproxima esta definición con mayor detalle a nuestras necesidades conceptuales. Pero estas definiciones no abarcan por completo el concepto ni podrían relacionar innegablemente nuestros intereses teóricos con el concepto.

Sin embargo, se ha elegido a la *perdurabilidad*, tras la revisión de las nociones empresariales de lo que esta perdurabilidad significa.

Al hablar de supervivencia empresarial se habla del mero hecho de existir, sobrevivir bajo cualquier circunstancia, si por el contrario se habla de longevidad simplemente se habla de la cantidad de años de la empresa. Mientras que en administración cuando se habla de perdurabilidad, dicho término incluye las características de éxito que han hecho que la empresa perdure a través del tiempo. (Castillo, 2018, p.7)

Esta noción empresarial, se podría ajustar de manera idónea a la necesidad de los Colectivos por generar estructuras y características que les permitan existir a través del tiempo. Martha Castillo también comenta: “El término de “Perdurabilidad empresarial” hace referencia a la capacidad que tienen las empresas para perdurar a pesar de la presencia del cambio turbulento en el entorno” (Castillo, 2018, p.3). Otra definición que se ajusta a nuestras necesidades teóricas es la de Claros y Asensio (2010), “Entiéndase perdurabilidad como la capacidad de renovación constante y generativa de una organización, a lo largo de los años, ante un entorno dinámico y lleno de incertidumbre” (Claros y Asencio, 2010, p.297). Pues en esta definición se agrega además una condición de incertidumbre innata de las relaciones sociales.

De nueva manera recurriendo a la literatura de Martha Castillo (2018), la Perdurabilidad (empresarial) que en esta ocasión emplearemos como organizacional, entendida como la presencia de la organización a través del tiempo con factores de éxito, tiene su origen en diferentes elementos y causas. La autora menciona que surge en parte por cómo la organización haya sumido los cambios a los que se viera obligada a atravesar, así como a la capacidad los individuos, que la conforman, para adaptarse y aprender (Castillo, 2018).

En el marco de estas posibles causas que generan la perdurabilidad, podríamos encontrar también la capacidad de la organización para lograr una conexión con las personas que se relacionan con ella, tanto internas como externas, así como su capacidad para crear estructuras de interacción y construir redes de conocimiento sobre las necesidades y deseos de los individuos que las conforman (Pinto, 2014).

Sin embargo, será a partir de las entrevistas y de las conclusiones de esta investigación que se determinará cuáles son estos factores que determinan la perdurabilidad. Para esta sección, se ha establecido a qué nos referimos y por qué elegimos el término de *perdurabilidad* como una de las variables para la investigación.

Además, se considera que con las seis variables dependientes antes mencionadas: *Poder, Decisión, Acción, Comunicación, Identidad y Continuidad*, se contempla un Modelo – Proceso general de todas las organizaciones que serán incluidas en este trabajo.

A partir de estos pilares teóricos, se construirá nuestra propia descripción del Modelo – Proceso. Aportando cada uno de estos conceptos, a la comprensión de los elementos tanto técnicos, como institucionales de los Colectivos. Permitiéndonos así abarcar en un mismo trabajo la noción de organigrama, procesos y modelo general de organización.

A continuación, antes de conocer con mayor detalle a nuestros sujetos de investigación, se expone una tabla de realización propia, en la que se establecen de manera resumida y amigable, las variables del presente trabajo, así como una breve definición de cada una.

Tabla 1

Variables de la investigación

Concepto	Definición
Autoorganización	"Un proceso mediante el cual los sistemas constituidos por partículas discretas transitan de estados desordenados a ordenados sin necesidad de la intervención humana, es decir, sin que exista intervención externa" (Cobá-Pacheco et al., 2018).
Poder	La capacidad y la libertad de elegir entre una serie de posibilidades morales, materiales y actitudinales.

Decisión	“las decisiones no tienen su identidad en el desarrollo de un acontecer determinado, sino en una elección entre varias posibilidades que sólo se documenta en la alternativa elegida” (Luhmann, 2005, p.9).
Acción	Todos los procesos en una organización son subdivisibles en acontecimientos de acción elemental (Luhmann, 2005), no se desarrollan procesos particulares ni generales sin esta continua realización de acciones.
Comunicación	“abarca las representaciones verbales y no verbales. Están todas las informaciones que transitan en todos los canales corporativos” (Baptista y Martínez, 2016, p.1063).
Diferenciación o Identidad	Los valores forman parte de la identidad de los grupos sociales que permite a las comunidades definirse a sí mismas sin que la identidad del grupo necesariamente elimine la percepción propia; finalmente, el individuo reinterpreta lo que recibe del exterior de acuerdo con sus propias experiencias personales y locales. (Figueroa, et al, 2012, p.8).
Continuidad o Cambio	Es en este momento que la autoorganización, el sistema y su modelo, establecen si es que el ciclo continua funcionando bajo los mismos esquemas.
Perdurabilidad	“Entiéndase perdurabilidad como la capacidad de renovación constante y generativa de una organización, a lo largo de los años, ante un entorno dinámico y lleno de incertidumbre” (Claros y Asencio, 2010, p.297).

Fuente: Elaboración propia (2024).

Marco contextual

Lo Comunidad LGBTIQ+ representa a una comunidad amplia y diversa. En esta Comunidad, según Alonso Vega de Amnistía Internacional (2024) se incluyen:

La letra "L", que se refiere a las lesbianas, mujeres que sienten atracción afectiva y/o sexual hacia otras mujeres.

La letra "G" representa a los hombres homosexuales, que sienten atracción afectiva y/o sexualmente hacia otros hombres.

La letra "B" hace referencia a las personas bisexuales, es decir, que sienten atracción afectiva y/o sexual tanto por personas del mismo sexo como del opuesto.

La letra "T" incluye a las personas transgénero, cuya identidad de género difiere de la que se les asignó al nacer.

La "I" representa a las personas intersexuales, aquellas que nacen con características biológicas que no se ajustan a las típicas categorías de masculino o femenino.

La "Q" representa la palabra 'queer' y hace referencia a aquellas personas que rechazan todo tipo de clasificaciones hegemónicas del sistema binario varón/mujer, heterosexualidad/homosexualidad.

Como hemos dicho al inicio, el término LGBTQ+ ha ido evolucionando con los años. De ahí que se añadiera el símbolo “+” para incluir a los colectivos que no están representados en las siglas anteriores (Vega, 2024).

En México, la Comunidad LGBTIQ+ sufre un entorno de violencia, según datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2023) el 37.3% de la población diversa sexualmente refirió haber experimentado, por lo menos, una situación de discriminación en los últimos 12 meses. Y se reporta, que la frecuencia en que la población de la Comunidad LGBTIQ+ es discriminada, mantiene en una proporción que duplica a la población No LGBTIQ+ (INEGI, 2023).

Esto, pese a que es una Comunidad de grandes dimensiones, pues en 2021, del total de la población de 15 años y más de edad en México, 5 millones se autoidentificaban como LGBTIQ+, lo equivalente al 5.1 % de la población. Eso significa que 1 de cada 20 personas de 15 o más años, se autoidentifica, en México, como miembro de la Comunidad LGBTIQ+.

Toda esta información, proveniente de la Encuesta Nacional sobre Diversidad Sexual y de Género (INEGI, 2023).

En el Estado de Guanajuato, las cifras de discriminación son igualmente desalentadoras. Guanajuato ocupa actualmente el séptimo lugar a nivel nacional en población LGBTIQ+, con un total de 227, 957 habitantes, lo equivalente al 4.9% de su población total (INEGI, 2023). Y según la plataforma *Visible* (2024) tan sólo en este año, con corte de junio de 2024, se reportaron 50 casos de violencia contra la Comunidad LGBTIQ+ en el Estado.

Estos datos hacen evidente la hostil realidad en que viven los miembros de la Comunidad LGBTIQ+. Realidad que les obliga a generar espacios seguros, en los que puedan desarrollarse y protegerse mutuamente.

De allí esta urgencia por movilizarse y forjar organizaciones comunitarias de apoyo y desarrollo. Es por esas razones, que el 4.5 % de la población LGBTIQ+ en México participa en algún grupo o asociación social LGBTIQ+ (INEGI, 2023). Y por esas mismas razones, en Guanajuato, el 45.61% de las personas de esta Comunidad han iniciado alguna acción que aporta a la defensa de los Derechos de las personas LGBTIQ+ (Colectivos Seres A.C., 2016).

Estas autoorganizaciones, que representan un espacio seguro, y que además gozan de gran estima y popularidad con los miembros de la Comunidad LGBTIQ+ de nuestro país, poseen sus propias estructuras y mecanismo de administración, lo que las vuelve particularmente interesantes para este trabajo, y es el motivo por el cual se eligieron como el tipo de autoorganizaciones por estudiar.

La Doctora Diana Caldera en su obra *Organizaciones de la Sociedad Civil y Fortalecimiento. Análisis y propuestas para el Estado de Guanajuato* (2013), genera un diagnóstico detallado sobre estas organizaciones y su contexto. Ella considera que como academia: “Hasta hace poco tiempo hemos puesto especial atención en un tipo específico de organizaciones, caracterizadas por ser no lucrativas y cuyas acciones tienen gran incidencia en la vida cotidiana de grupos vulnerables” (Caldera, 2013, p.17).

Esto los convierte en organizaciones poco comprendidas y estudiadas, llegando a un punto en el que aún no existe un consenso sobre cuál es el nombre y la definición específica para referirse a ellas, siendo el más popular y aceptado en la literatura internacional, el de organizaciones del tercer sector (Caldera, 2013). Definiéndose las organizaciones del tercer

sector como grupos que están organizados, legalmente constituidos o no; además tienen carácter privado, aunque no comercial, pues no distribuyen beneficios entre sus titulares o administradores. Gozan de autonomía y están dotados de capacidad de control de sus propias actividades, y por último, poseen un cierto grado significativo de participación voluntaria (Salamon et al., 1999).

Las Organizaciones del Tercer Sector, o mejor conocidas en México como Organizaciones de la Sociedad Civil son reconocidas por las leyes mexicanas, sin embargo, estas leyes contemplan únicamente a las agrupaciones legalmente constituidas (Caldera, 2013). Lo que deriva en un problema de registro y falta de apoyos. Esta poca cobertura de entendimiento y legalidad en las Organizaciones de la Sociedad Civil, se debe principalmente la indiferencia con la cual se ha tratado a las organizaciones por parte de gobierno, al verlas como antagónicas a sus intereses políticos (Caldera, 2013).

Según los datos expuestos por Diana Caldera en su obra (2013), existían para ese momento 768 organizaciones de la sociedad civil en el Estado de Guanajuato (Caldera, 2013). Era en 3 municipios específicos en los que existía de articulación o vinculación con organizaciones de la sociedad civil, siendo dichos municipios Guanajuato Capital, León y San Miguel de Allende. Los ámbitos más comunes de acción para las organizaciones registradas eran la asistencia social y asistencia a desastres, el desarrollo social y económico, y la salud (Caldera, 2013).

Para incluir otros datos de relevancia extraídos del estudio generado por la Doctora Diana Caldera (2013), se ha optado por generar una tabla de estos:

Tabla 2

Datos sobre las Organizaciones de la Sociedad Civil en el Estado de Guanajuato

Elemento de Análisis	Descripción y Datos
Vinculación	En el Estado, estas organizaciones de la sociedad civil se vinculan generando lazos de colaboración, en su mayoría, con el gobierno estatal de Guanajuato, con otras organizaciones de la sociedad civil y con sus gobiernos municipales. El 57% de las organizaciones de la sociedad civil menciona que sí

	pertenece a una agencia o red de colaboración, mientras que un menos 43% menciona que no. La mayoría de estas organizaciones, son organizaciones jóvenes, pues la mayoría de las organizaciones tiene menos de 5 años de haber iniciado su funcionamiento lo que representa el 25% del total, encontrándose después, en un porcentaje menor, aquellas que tienen de 6 a 10 años de funcionamiento con un 21%.
Mecanismos Laborales	En términos de sus mecanismos laborales, los resultados que arrojaron los análisis realizados por la Doctora Diana Caldera exponen que la mayor cantidad de figura de personal que mantienen estas organizaciones, son representados por voluntarios, por practicantes y por realizadores de servicio social. Y “siendo el factor humano tan importante para estas organizaciones, es de antemano alarmante reconocer que no existen los recursos financieros para asignarles un salario a los trabajadores” (Caldera, 2013, p.105).
Sistematización	Aludiendo a conceptos internos de la organización, el diagnóstico realizado a estas organizaciones en el Estado de Guanajuato, determinó que estas organizaciones de la sociedad civil son organizaciones que a través de la sistematización de su experiencia, están en dispuestas a reconstruir y ordenar sus actividades (Caldera, 2013, p.115). Mostrando que el 70% de estas organizaciones de la sociedad civil sí sistematizan continuamente su experiencia preocupándose por llevar una documentación de todas las actividades que realizan, con lo cual facilitan y sistematizan su proceso de planeación y decisión (Caldera, 2013, p.115).
Comunicación y Tecnología	Según datos del mismo estudio, el 95% de las organizaciones de la sociedad civil del Estado de Guanajuato consideran que es de gran importancia el uso de las tecnologías para desempeñar su labor de

	comunicarse con sus miembros. Y más del 50% considera que son necesarias para entablar y mantener comunicación con otras organizaciones y con los beneficiarios (Caldera, 2013, p.138). Un 53% de las organizaciones civiles del Estado manifestaron que cuentan con un medio de difusión.
Sustentabilidad	<p>“La sustentabilidad significa la existencia de condiciones económicas, ecológicas, sociales y políticas, que permitan el funcionamiento en forma armónica en el tiempo y en el espacio de una organización. La autosustentabilidad se refiere a la forma en la cual este equilibrio puede o no ser propiciado por la propia organización.” (Caldera, 2013, p.131)</p> <p>Sólo el 26% de las organizaciones encuestadas se consideran autosustentables. (Caldera, 2013, p.131)</p>

Nota. Elaboración propia con base en Caldera (2013).

Los resultados del estudio realizado por Caldera (2013), en adición a la información proporcionada por la plataforma *Visible*, así como por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía, y en particular, la Encuesta Nacional sobre Diversidad Sexual y de Género (ENDISEG) nos proporcionan un marco ambiental y social en cual se desarrollan y nacen las autoorganizaciones, u organizaciones de la sociedad civil, del tercer sector o *Colectivos*.

Organizaciones Comunitarias y Civiles en México

Asociaciones Civiles y Organizaciones No gubernamentales

En México existen diferentes clasificaciones para todas aquellas organizaciones creadas sin fines de lucro, y con el objetivo de aportar en la resolución de los problemas sociales. Sin embargo, en estas próximas secciones se dará explicación al por qué se eligió el término “*colectivo*” para hacer referencia a las organizaciones que forman parte de este estudio, y no se ajustó a las diferentes figuras jurídicas que el estado mexicano ofrece.

En las últimas décadas, en todas partes del mundo, las ONG (Organizaciones No Gubernamentales) se han creado para trabajar por los derechos humanos. Asociaciones privadas, formales o informales que voluntariamente difunden el respeto por los derechos

humanos en un Estado. Sus actividades van desde acciones de defensa, investigación y denuncia, hasta educación y promoción de los derechos humanos (Vivanco, 1994). Y hay dos características principales de esta figura que la diferencian de resto, la primera es que las ONG deben completamente ser independientes y autónomas, y a su vez, que en el marco de sus actividades se encuentra el investigar violaciones a los derechos humanos que sean imputables al Estado (Vivanco, 1994).

Por otro lado, se encuentran las ACs (Asociaciones Civiles), grupos que igualmente se dedican a velar por los Derechos Humanos y el bienestar ciudadano, ajeno a cualquier lucro. Estas organizaciones para poder realizar sus actividades y obtener recursos financieros requieren formalizarse legalmente (Justia México, s.f.). Para formalizar su asociación, los individuos que la conforman deben pactar un contrato de asociación por escrito, en escritura pública y ante notario público. Una vez que realizado lo anterior, las asociaciones civiles, cuentan con personalidad jurídica, denominación, patrimonio, domicilio, derechos y obligaciones. Para, como organización, usar esa denominación, se realiza ante la Secretaría de Economía el trámite de solicitud de autorización de uso de denominación (Justia México, s.f.).

Es decir, que para que estas organizaciones sean plenamente reconocidas deben realizar antes los trámites correspondientes ante el Estado.

Y, por último, en esta sección se realiza una aproximación a las OSC (Organizaciones de la Sociedad Civil), en las cuales, cabe mencionarse, también se incluyen las Asociaciones Civiles. Organizaciones igualmente constituidas por lazos asociativos dedicados a actividades de defensa y respeto de los derechos humanos, sin fines de lucro ni de proselitismo partidista, político-electoral o religioso (Instituto Nacional de Desarrollo Social, 2018).

El Instituto Nacional de Desarrollo Social (2018) establece que para constituirse como una OSC es necesario cumplir con lo decretado en la *Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil y su reglamento*. Y que su registro está a cargo de la Secretaría Técnica de la Comisión de Fomento. Este registro brinda a las asociaciones derechos tales como el acceso a apoyos y estímulos públicos, incentivos

fiscales, donativos y aportaciones, asesorías, capacitaciones y colaboración con dependencias y entidades gubernamentales.

Con base en los registros del Registro Federal de Organizaciones de la Sociedad Civil (RFOSC) y los Directorios de Donatarias Autorizadas (DA) a junio de 2020 había un total de 45,885 OSC en México. Funcionando bajo diversas figuras jurídicas legalmente constituidas, representando las “Asociaciones Civiles” (A.C.) el 94% del total (Alternativas y Capacidades, 2020).

Estos datos invitan a reflexionar sobre la vigencia y el desarrollo de estas organizaciones y su impacto en la vida pública de nuestro país. Así como en los mecanismos de registro jurídico que existen para las organizaciones que velan por los derechos humanos. Mecanismos y conceptos jurídicos que se revisan en la próxima sección.

Organizaciones Comunitarias y Colectivos

En México no existe un consenso sobre la definición de lo que es un *colectivo*. Las primeras acepciones del Diccionario del Español de México (s.f.) mencionan:

1. Que está hecho con la participación de varias personas o para ser usado por ellas: *un trabajo colectivo, una exposición colectiva, el transporte colectivo*.
2. Que pertenece a una colectividad o se relaciona con ella: *propiedad colectiva, derechos colectivos, contrato colectivo*.

Si bien, podrían ajustarse ambas definiciones para las organizaciones de este estudio, lo cierto es que ninguna brinda solidez teórica para la definición disciplinar.

Igualmente, se debe contemplar que el concepto de *colectivo* en este trabajo no tiene relación con el concepto de Sociedad en Nombre Colectivo (S.N.C.). Estas son sociedades de tipo mercantil en las que hay accionistas capitalistas y socios industriales. Es una razón social que se forma con el nombre de uno o más socios (Gobierno de México, 2024). Concepto que deliberadamente se ignora para los intereses teóricos de este trabajo.

En México, una figura próxima al concepto de colectivo, es el de las (Organizaciones Comunitarias) OCs, organizaciones que exploramos anteriormente. Estas son organizaciones caracterizadas por su flexibilidad y ambigüedad, las cuales realizan tareas básicas en sus comunidades, y no requieren institucionalizar sus actividades (Gil García, 2008).

Derivado de lo anterior, que en México no existen una figura jurídica o una definición académica precisa de lo que es un *colectivo*. Se generará a partir de una revisión de términos y características, tanto presentes como nulas en los *colectivos*, una definición global que pueda ser empleada a lo largo del trabajo. Esto, incluso, derivado de la información extraída durante esta investigación.

Pues tal y como lo comenta el Dr. Rafael Reygadas Robles Gil (2019), en su texto “Surgimiento, importancia y composición de las OSC en México” resultan escasos los apoyos a las Organizaciones de Sociedad Civil, tanto desde una perspectiva financiera, así como desde una perspectiva de reconocimiento, estableciendo desde el Estado Mexicano trabas importantes para que las organizaciones sean reconocidas y cuenten así con estímulos financieros y fiscales, lo que impacta tanto en el desarrollo y supervivencia de estas agrupaciones, así como en las nociones jurídicas, teóricas y fiscales que las rodean (Robles, 2019).

Comunidad y Colectivos LGBT+ en México

La Comunidad LGBT+ en México ha sobrevivido siempre bajo la resistencia social. Siendo un Colectivo históricamente discriminado por el Estado. Su lucha por el reconocimiento de sus derechos se ha librado desde diferentes frentes, a partir de múltiples causas y motivada por diferentes agentes sociales (López, 2022). No se pueden comprender los avances en materia de derechos humanos a favor de las personas LGBT+ en México y en el mundo sin los activismos que le han fomentado. Es por ello por lo que las organizaciones sociales que trabajan en ese esfuerzo resultan de vital relevancia para la lucha.

En México, atendiendo al Artículo noveno de la *Constitución Política De Los Estados Unidos Mexicanos* (Cámara De Diputados Del Honorable Congreso De La Unión, 2024), haciendo valer el derecho de asociación pacífica, generando así peticiones y protestas, los colectivos LGBT+ han presionado y exigido al Estado, logrando así importantes avances en la materia.

En cuanto al Estado de Guanajuato, los Colectivos también han mantenido una influencia constante en las leyes, actividades y exigencias que se realizan en beneficio de la Comunidad. Tales como la Ley para las Personas de la Diversidad Sexual y de Género del Estado de Guanajuato y sus Municipios publicada por el Congreso del Estado de Guanajuato (2024).

Actividades como la marcha del Orgullo LGBTIQ+ que se llevó a cabo por novena ocasión en la Capital del Estado (Guerra, 2023). Y cuestionamientos como fueron los emitidos por diferentes Colectivos ante la designación del titular de la Subsecretaría de Atención a la Diversidad Sexual y de Género en Guanajuato (Martínez, 2024). Todas estas acciones han derivado en beneficios para la Comunidad LGBTIQ+ de nuestro estado.

Además, sin estos colectivos, la resistencia LGBT+ en México no sería posible. Y es aquel el motivo principal de que exista el presente trabajo.

En la próxima sección, revisaremos la metodología que se llevará a cabo en nuestra investigación. Aunque, de antemano, se expone que, para este trabajo, se busca recuperar la experiencia, las percepciones, y el modelo – proceso de Colectivos con dimensiones y constituciones distintas. Desde Asociaciones Civiles, hasta espacios artísticos y grupos estudiantiles. Los Colectivos LGBTIQ+ del Estado de Guanajuato que forman parte de este trabajo son, por orden alfabético, los siguientes:

- Bee – Sibility
- Colectivo Seres A.C.
- House Infonavit
- LGBT Rights Guanajuato (Guanajuato Libre)
- Yumana A.C.

Posteriormente, en la sección de Metodología los conoceremos con mayor grado de detalle.

Metodología

A continuación, se muestran describen los elementos metodológicos que se emplearán a lo largo de la investigación:

Tipo de investigación: Cualitativa

En cuanto al tipo, se ha optado por conducir el proyecto con un enfoque cualitativo, pues aunque este enfoque también estudie fenómenos de manera sistemática, el proceso inicia con el investigador examinando los hechos en sí, y de manera simultánea examinando literatura previa. Esto con el fin de generar una teoría que consistente con lo observado (Hernández y Mendoza, 2018).

Este enfoque resulta pertinente considerando que la autoorganización de un Colectivo requiere de un estudio personal y simultaneo de los fenómenos actuales y pasados en la Organización.

“La investigación desde la ruta cualitativa se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en su ambiente natural y en relación con el contexto” (Hernández y Mendoza, 2018, p. 390).

A su vez, durante la investigación se procura mantener contacto de manera recurrente con las organizaciones. Como autor, habré de introducirme en su ambiente para recopilar información sobre las sensaciones, interacciones y mecanismos de autoorganización y administración.

Al tratarse de seres humanos, los datos que interesan son conceptos, percepciones, imágenes mentales, creencias, emociones, interacciones, pensamientos, prácticas, experiencias, vivencias y roles manifestados en el lenguaje de los participantes, ya sea de manera individual, grupal o colectiva. Se recolectan con la finalidad de analizarlos y comprenderlos, y así responder a las preguntas de investigación y generar conocimiento. (Hernández y Mendoza, 2018, p. 443)

De igual manera, en la ruta cualitativa predomina el razonamiento inductivo, viajando así de lo particular a lo general, de lo individual a lo total, para poder generar teoría. Además, en

esta especie de estudios, no se prueban hipótesis, sino que se generan durante el proceso; y estas llegan a ser un resultado del estudio (Hernández y Mendoza, 2018).

Hernández Sampieri y Mendoza (2018), exponen que dentro de los propósitos del análisis cualitativo podemos hallar la exploración de los datos; su estructuración, la descripción de los conceptos y el descubrimiento de estructuras, vínculos y percepciones.

Todo lo anterior indica que resulta de pertinencia adoptar un enfoque cualitativo en el marco de una investigación orientada a descubrir el impacto percibido por los miembros de los Colectivos sobre su modelo de Autoorganización.

Paradigma de investigación: Interpretativista

Considerando que la investigación poseerá un enfoque cualitativo, y que será a través de la Comunidad y sus percepciones que se alcancen las conclusiones de la investigación; para determinar el paradigma de esta, se retoman nuevamente a los autores Hernández Sampieri y Mendoza Torres: “La investigación cualitativa resulta interpretativa pues pretende encontrar sentido a los fenómenos y hechos en función de los significados que las personas les otorguen. No solamente se registran sucesos objetivos” (Hernández y Mendoza, 2018, p. 9).

Por ende, el paradigma de investigación será interpretativista.

Diseño de investigación: De campo

Para la presente investigación, acudir con los Colectivos que se estudian, es de vital relevancia. Al caracterizar los mecanismos de autoorganización que actualmente no se han descrito a profundidad en otros trabajos, surge la responsabilidad de acudir a la Organización para observar, registrar, y determinar cuáles son los elementos que componen este sistema de autoorganización.

“La recolección de datos ocurre en los ambientes naturales y cotidianos de los participantes o unidades de muestreo. En el caso de personas, en su vida diaria: cómo hablan, en qué creen, qué sienten, cómo piensan, cómo interactúan, etcétera” (Hernández y Mendoza, 2018, p. 443).

Por esta razón, un diseño de campo es la opción que se ajusta a los objetivos de la investigación.

Tipo de muestra: No probabilística

Considerando todas sus características, la investigación cualitativa requiere de muestras flexibles. Pues en las investigaciones de esta especie, la muestra puede variar conforme avanza el estudio, y según el contexto lo requiera.

Además, existe una relación entre la investigación cualitativa y las muestras no probabilísticas:

En los estudios cualitativos, el tamaño de muestra no es importante desde una perspectiva probabilística, pues el interés del investigador no es generalizar los resultados de su estudio a una población más amplia, sino comprender el fenómeno a profundidad y responder a las preguntas de investigación.
(Hernández y Mendoza, 2018, p.435)

De manera particular, según los instrumentos de recolección de datos, se asignarán muestras distintas. En cuanto a la entrevista, se procura diseñar una muestra dirigida por propósito en cuanto que serán sujetos voluntarios y expertos.

En cuanto a las organizaciones en general, se determina que surgirán de una muestra no probabilística.

Cabe mencionar que todas las organizaciones participarán de manera voluntaria en las entrevistas. Al realizarlas se les entregará un *Formato de Consentimiento Informado* en el que se les informará cuál es el propósito de la investigación, así como la privacidad y el anonimato de la información expuesta. Este formato puede revisarse en la sección de Anexos (al final de este trabajo), encontrándose como *Anexo 1*.

Enfoque de Investigación: Transeccional

La investigación procura recolectar datos de un sólo momento, en un tiempo único, y no indagará en la relación de las variables, sino que será puramente descriptivo (Hernández y Mendoza, 2018).

Como en todo estudio transaccional, el propósito del trabajo es describir variables de las organizaciones y revisar el impacto que han surgido de ellas para un punto en el tiempo.

Alcance de la investigación: Descriptivo

Los estudios descriptivos tienen como finalidad identificar propiedades y características de conceptos, fenómenos, variables o hechos en un contexto determinado. Y es a través de la recolección de datos que descubren y profundizan en información sobre múltiples dimensiones del fenómeno o problema a investigar (Hernández y Mendoza, 2018).

Esto empata con el propósito del presente trabajo, el cual pretende describir y diagnosticar los elementos y el impacto de diferentes modelos de autoorganización en agrupaciones específicas.

Instrumento: Entrevista semiestructurada

La herramienta que se empleará para la recolección de datos será la entrevista semiestructurada. Esta se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona y otra. Siendo estas partes el entrevistador y el entrevistado (Hernández, 2018). La entrevista estará dirigida a entre 2 y 3 miembros por Colectivo, ocupando estos distintos cargos en el grupo. Las entrevistas, según conveniencia del Colectivo y sus miembros, se llevarán a cabo en forma presencial o virtual, y todas quedarán registradas en audio.

También cabe mencionarse, que, durante el proceso de recolección de datos, existirá una aproximación a los documentos y registros históricos de los Colectivos.

Una fuente muy valiosa de datos cualitativos son los documentos, materiales y artefactos diversos. Te pueden ayudar a entender el fenómeno central de estudio. Prácticamente la mayoría de las personas, grupos, organizaciones, comunidades y sociedades los producen y narran, o delinean sus historias y estatus actuales. (Hernández y Mendoza, 2018, p. 462)

Acudir a ellos permitirá una exploración histórica más profunda de los orígenes y dinámicas de los Colectivos. Por lo cual una investigación documental de los Colectivos resultará fundamental para caracterizar su organización.

Softwares

Una vez recopilada toda la información a partir de las entrevistas, esta se tratará de manera orgánica a través de lecturas que brinden un análisis del discurso, sin embargo, para

garantizar la validez del análisis, la información de las entrevistas será tratada en dos softwares diferentes, Chat GPT y Atlas TI. En ambos softwares se realizará un procesamiento cualitativo de la información, fortaleciendo así el análisis.

Operacionalización de variables

Tabla 3

Operacionalización de las variables

Variable	Definición Conceptual	Definición Operativa	Indicadores	Ítem
Autoorganización	"Un proceso mediante el cual los sistemas constituidos por partículas discretas transitan de estados desordenados a ordenados sin necesidad de la intervención humana, es decir, sin que exista intervención externa" (Cobá-Pacheco et al., 2018).	Es un proceso, compuesto por diferentes etapas o características principales, según Luhman (2005) algunas de estas serían el de poder, decisión, acción y comunicación y diferenciación. Además, otros autores señalan la presencia de la continuidad o el debido cambio. Este proceso lleva a los individuos a unirse y encontrar un orden mutuo.		
Poder	<p>“Todas las organizaciones están integradas directa o indirectamente a otras de mayor jerarquía lo cual en alguna medida restringe los grados de libertad que poseen para su operación” (Caicedo y Cortés, 1997, p.75).</p> <p>De forma general, el tomar una decisión se trata del acto de elegir o seleccionar algo. Se trata de un proceso mental en el que es posible identificar las acciones que se tomarán para conseguir solucionar un</p>	<p>La capacidad y la libertad de elegir entre una serie de posibilidades morales, materiales y actitudinales.</p>	<p>Capacidad para actuar</p> <p>Cohesión grupal</p>	<p>¿Podrías describir cómo afectan las jerarquías de la organización la capacidad que tienen los miembros para actuar?</p> <p>Considerando los valores morales que</p>

	<p>problema o una disyuntiva para conseguir un objetivo. Implica pues, el tener la libertad de elegir dentro de una serie de posibilidades. Esta acción comporta una intencionalidad, que comprende una serie de valores. (Vidal, p.137, 2012)</p>			rigen a la organización para sus actividades y toma de decisiones ¿Cuáles son las consecuencias grupales de que algún miembro del Colectivo actúe de manera contraria?
Decisión	<p>“Las decisiones moldean la organización y a sus miembros, ellos forjan sus modelos mentales y estos a su vez generan nuevas decisiones” (Velázquez, 2007, p.150).</p> <p>Luhmann (2005) establece que la pretensión de racionalidad de los individuos que forman parte de una organización, que no puede ser llevada a cabo inmediatamente en forma de decisión, es transferida a la organización, donde allí se busca realizarla en etapas.</p>	<p>“las decisiones no tienen su identidad en el desarrollo de un acontecer determinado, sino en una elección entre varias posibilidades que sólo se documenta en la alternativa elegida” (Luhmann, 2005, p.9).</p>	<p>Procedimientos</p> <p>Involucramiento</p>	<p>¿Cuál es el procedimiento dentro del Colectivo para la toma de decisiones?</p> <p>¿De qué manera consideras que el involucramiento de más miembros del Colectivo en la toma de decisiones, facilita o complica tal proceso?</p>

Acción	<p>Todos los procesos en una organización son subdivisibles en acontecimientos de acción elemental (Luhmann, 2005), no se desarrollan procesos particulares ni generales sin esta continua realización de acciones.</p> <p>Hay que entender que, para lograr autoorganización, flexibilidad y robustez, y generar que el sistema trabaje de manera paralela, se deben crear reglas simples que al cumplirse individualmente generen comportamientos colectivos que mejoren la eficiencia y resuelvan problemas complejos (Claros y Asensio, 2010, p.296).</p>	<p>Todos los procesos en una organización son subdivisibles en acontecimientos de acción elemental (Luhmann, 2005), no se desarrollan procesos particulares ni generales sin esta continua realización de acciones.</p>	<p>Consumación de objetivos grupales</p> <p>Acciones individuales</p>	<p>¿Cómo consideras que impactan las acciones individuales de los miembros del Colectivo para la consumación de sus objetivos grupales?</p> <p>¿De qué manera se motiva a los miembros para que sus acciones individuales estén alineadas a los propósitos del Colectivo?</p>
Comunicación	<p>“Los roles son designaciones o compromisos, llevados a la acción por personas, las relaciones son producto de la comunicación, del dialogo o de una conversación, los procesos y su estructura responden a acuerdos implícitos o explícitos de operación” (Velázquez, 2007, p.133).</p>	<p>“abarca las representaciones verbales y no verbales. Están todas las informaciones que transitan en todos los canales corporativos” (Baptista y Martínez, 2016, p.1063).</p>	<p>Roles y expectativas explícitas</p>	<p>¿De qué forma se hacen explícitos los roles y expectativas que posee el grupo hacia cada integrante?</p>

	<p>Dependerá de la capacidad para incorporar y crear una red efectiva y útil de comunicaciones que los movimientos sociales logren cambios profundos en las sociedades, aportando así la inclusión y al sostenimiento de la vida de la raza humana (Martínez y Bustillo-García, 2010).</p>		Comunicaciones al exterior	¿Cómo, el Colectivo (con sus comunicaciones al exterior), aporta que se logren cambios profundos en la sociedad?
Diferenciación o Identidad	<p>La identidad es una herramienta reguladora del comportamiento, que guía y controla la conducta de los individuos (Mondragón, 2022).</p> <p>Los valores forman parte de la identidad de los grupos sociales que permite a las comunidades definirse a sí mismas sin que la identidad del grupo necesariamente elimine la percepción propia; finalmente, el individuo reinterpreta lo que recibe del exterior de acuerdo con sus propias experiencias personales y locales. (Figueroa, et al, 2012, p.8).</p> <p>“lo que es la organización en sí, todo aquello que constituye su esencia y que la hace diferente de las demás” (Olivia y Prieto, 2015, p.120).</p>	<p>Identidad generada a partir de conductas derivadas de las experiencias, principios y percepciones.</p>	<p>Mecanismos reguladores</p> <p>Valores, costumbres y símbolos</p>	<p>¿Qué mecanismos existen para regular la conducta de los integrantes del Colectivo?</p> <p>¿Cuáles son los valores, costumbres o símbolos dentro de la organización que reflejan tu identidad personal (y que no se presentan en otras organizaciones)?</p>

Continuidad o Cambio	<p>“Pero los sistemas autopoéticos son sistemas que se reproducen continuamente y que, en cualquier momento, no sólo pueden cesar, sino que efectivamente lo hacen” (Luhmann, 2005, p.126).</p> <p>En síntesis, la organización es una unidad compleja y social, con elementos que la componen y le dan identidad, constituida para, por y con el entorno, comprendida y estudiada como fenómeno económico emergente y como sistema abierto con clausura. De allí se desprende su identidad, dinámica y posibilidad de cambio (Velázquez, 2007, p.133).</p>	<p>Es en este momento que la autoorganización, el sistema y su modelo, establecen si es que el ciclo continúa funcionando bajo los mismos esquemas.</p>	Continuidad Transformación	<p>¿Cuáles son los factores internos y externos que influirían en que la organización o tu participación en ella, en algún momento, llegue a su fin?</p> <p>¿Qué motivos consideras que podrían impulsar la transformación de la cultura de trabajo y convivencia que se viven dentro del Colectivo?</p>
Perdurabilidad	<p>Al hablar de supervivencia empresarial se habla del mero hecho de existir, sobrevivir bajo cualquier circunstancia, si por el contrario se habla de longevidad simplemente se habla de la cantidad de años de la empresa. Mientras que en administración cuando se habla de perdurabilidad, dicho término incluye las características de éxito que han hecho que la</p>		Perdurabilidad	<p>¿Cuáles consideras que son las causas que han hecho que el Colectivo perdure a través del tiempo?</p>

	<p>empresa perdure a través del tiempo. (Castillo, 2018, p.7).</p> <p>“Entiéndase la perdurabilidad como la capacidad de renovación constante y generativa de una organización, a lo largo de los años, ante un entorno dinámico y lleno de incertidumbre” (Claros y Asencio, 2010, p.297).</p>		<p>Renovación de Liderazgos y Plantillas</p>	<p>¿Cómo se gestiona en el Colectivo la renovación de las plantillas y los liderazgos?</p>
--	---	--	--	--

Fuente: Elaboración propia (2024).

Nota.

Cabe mencionar que en esta tabla se incluyen las preguntas que posteriormente formarán parte del instrumento de investigación, esto pues se empleó la misma tabla de operacionalización para su desarrollo.

Estudios de Caso

Se decidió llevar a cabo también la metodología del estudio y de esta manera enriquecer la metodología de investigación empleada. Se retomó la literatura del científico social americano Robert K. Yin, y en particular su obra “Investigación de estudios de caso: diseño y métodos” (2009) como base teórica para comprender por qué es necesario generar estos estudios de caso antes de avanzar a los otros métodos de investigación que emplearemos.

En general, los estudios de caso son el método preferido cuando (a) se plantean preguntas del tipo “cómo” o “por qué”, (b) el investigador tiene poco control sobre los eventos, y (c) el foco está en un fenómeno contemporáneo dentro del contexto de la vida real. Esta situación distingue a la investigación de los estudios de caso de otros tipos de investigación social. Sin embargo, los métodos se superponen en muchas formas, no están definidos por límites precisos. (Yin, 2009, p.1)

A su vez, Yin (2009) menciona que los distintos métodos de investigación no son excluyentes entre sí, y aunque cada método posee ventajas específicas, esto permite una mayor flexibilidad en la combinación de herramientas (Yin, 2009). Según el autor, un estudio de caso es una investigación empírica que “investiga un fenómeno contemporáneo en profundidad y dentro de su contexto de la vida real, cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no son claramente evidentes” (Yin, 2009, p.17). Lo cual se aproxima al ambiente en que se realizará nuestra investigación. De igual manera, Yin comenta que existen cuatro aplicaciones diferentes para el estudio de caso, ya sea un caso individual, o sean estos múltiples:

Hay al menos cuatro aplicaciones diferentes. La más importante es explicar los vínculos presuntamente causales en las intervenciones en la vida real que son demasiado complejos para las encuestas o estrategias experimentales. Una segunda aplicación es útil para describir una intervención y el contexto de la vida real en el cual ocurrió. Tercero, los estudios de caso pueden ilustrar ciertos temas dentro de una evaluación, una vez más de un modo descriptivo. Cuarto, la estrategia de estudio de caso puede ser usada para iluminar aquellas situaciones

en las cuales la intervención evaluada no tiene un único y claro conjunto de resultados. (Yin, 2009, p.19)

En esta investigación se harán cuatro estudios de caso que resultarán útiles, pues, aunque no se espera un resultado concreto y claro aún, también aporta en cierto sentido a la comprensión de las variables que después caracterizarán el modelo–proceso de autoorganización de las entidades que estudiaremos.

Para este trabajo, como se ha mencionado anteriormente, se busca recuperar la experiencia, las percepciones, y el modelo – proceso de Colectivos con dimensiones y constituciones distintas. Desde Asociaciones Civiles, hasta espacios artísticos y grupos estudiantiles. Esto, con el propósito de conocerlas mejor, antes de profundizar en sus características y estructuras organizativas.

A continuación, se incluye un breve estudio de caso para cada uno de los Colectivos participantes. En esta especie de breves biografías, se incluye su historia, algunos datos en términos jurídicos sobre la constitución del Colectivo, su *Misión*, su estructura, y las que el grupo considera actualmente sus mayores fortalezas y sus más grande retos.

Cabe mencionar que la información incluida en este documento fue extraída de entrevistas realizadas a las organizaciones, así como de documentos oficiales internos y los portales de internet de los Colectivos; Además, para abonar a esta investigación se han incluido en la sección de Anexos, al final de este trabajo, diferentes fotografías que contribuyen a la construcción de los contextos y espacios en los que estas agrupaciones se desarrollan, estas fotografías se encuentran disponibles en el área de *Anexo 2*.

De igual manera debe mencionarse que el orden en que se presentan las organizaciones está determinado por orden alfabético.

Bee Sibility

Bee Sibility es un grupo estudiantil organizado de la Universidad de Guanajuato creado en 2019 con el propósito de generar espacios seguros para la Comunidad LGBTIQ+ en la Universidad.

El proyecto nace bajo el nombre de “Abejas por la Diversidad Sexual”, sin embargo, en el año 2021 y tras un reemplazo total de la plantilla de gestión, se renombra como *Bee Sibility*.

Hoy, el Grupo cuenta con 25 miembros fijos, trabajando bajo un esquema y organigrama vertical dividido por coordinaciones.

Las actividades recurrentes de *Bee Sibility* se limitan en términos de cobertura a la ciudad de Guanajuato. Algunas de estas actividades que el Grupo realiza de manera cotidiana son reuniones semanales de discusión sobre temas relacionados a la Comunidad, así como talleres de concientización y enseñanza. De manera menos recurrente, el Grupo también participa en otras actividades, como lo son la Jornada de la Diversidad Sexual de la Universidad de Guanajuato, así como en el IDAHOT (Día Internacional Contra la Homofobia, Lesbofobia y Transfobia), en el *Spirit Day* (Día para la prevención del suicidio en jóvenes LGBTIQ+) también de la Universidad de Guanajuato, así como en el Congreso anual de colectivos universitarios de la comunidad LGBTIQ+ y diversidad sexual, la Marcha anual del orgullo en la Ciudad, así como en círculos de debate.

Para participar en todas estas actividades, así como desarrollar las propias, *Bee Sibility* colabora con diferentes coordinaciones de la Universidad de Guanajuato, como lo son la Coordinación de Desarrollo estudiantil y el Programa de UGénero. A su vez, también colaboran de manera directa con Colectivos externos a la Universidad, como lo son el Colectivo Seres y el Colectivo Teresias.

Figura 1

Organigrama Bee Sibility



Nota. Extraído de un documento interno y no público del Grupo Organizado Bee Sibility (2020).

La misión del Grupo es:

Defender y promover la diversidad sexual y las luchas que están atravesando cada uno de los miembros de nuestro colectivo, así como de personas externas que acudan a nosotros por apoyo, teniendo enfoque también en aquellos otros grupos vulnerables como las mujeres, personas trans, personas racializadas, entre otros. Fortalecer y unificar los diferentes movimientos y luchas a los cuales se enfrenta la comunidad LGBTIQ y la diversidad sexual, manteniéndose con una postura de una red y perspectiva laica, antipartidista, sindicalista, transversal y siempre objetiva. (Bee Sibility, 2020, p.9)

El Grupo menciona que buscan generar una red de apoyo y comunicación en el que todas las personas y sus luchas tengan la misma importancia, esto con el objetivo de crear un ambiente de igualdad, incluyente y no discriminatorio. Y por tal razón es que su trabajo se realiza bajo los principios de Imparcialidad, Trabajo en equipo, Igualdad, Solidaridad y Cooperación.

La Organización considera que actualmente, su mayor fortaleza como grupo es la relación que mantiene con los estudiantes, los cuales difunden, apoyan y asisten a sus actividades. Así mismo, consideran que su mayor debilidad es la falta de cobertura, pues aún el Grupo no posee presencia en otros campus de la Universidad fuera de la ciudad capital de Guanajuato.

Colectivo Seres A.C.

El *Colectivo Seres A.C.* es asociación civil fundada en el año 2007 con el objetivo de velar por la promoción de los derechos humanos y la salud sexual en las personas de la Comunidad LGBTIQ+, así como en las personas que ejercen el trabajo sexual, los niños, niñas, adolescentes y jóvenes en situación de vulnerabilidad social.

La visión del *Colectivos Seres A. C.* es:

ser una institución con reconocido prestigio y credibilidad en el logro de una digna Calidad de Vida para niños, niñas, adolescente y jóvenes, basada en la Educación Integral de la Sexualidad, en el ámbito regional, nacional e internacional, como resultado de su determinada contribución a su más alto

desarrollo Bio-Psico-Social, logrando la generación de la participación juvenil, la inclusión solidaria a la diversidad humana y el pleno ejercicio de los Derechos Humanos Universales en la construcción de las nuevas sociedades. (Colectivo Seres A. C., 2023, párr. 2).

Para aportar a ello, la Organización realiza diferentes actividades como lo son la instalación de Brigadas de asesoría médica y emocional, capacitaciones a empresas privadas y públicas en torno a los derechos humanos, intervenciones públicas, la asesoría médica, la atención psicológica y la creación de un grupo de fortalecimiento a la identidad LGBTIQ+. Estas actividades basadas en dos ejes de trabajo, que son la Educación Integral de la Sexualidad y los Servicios Amigables para la Atención de la Sexualidad.

Lo anterior, se realiza en el Estado de Guanajuato, y particularmente en la zona conocida como “Corredor industrial del bajío” que comprende a los municipios de León, Irapuato, Celaya, Salamanca, Comonfort, Silao, y Guanajuato, entre otros. Alcanzando así una cobertura para el año 2024 de 19,362 personas con quienes se ha trabajado en temas relacionados a la educación sexual, 71,691 personas que han recibido servicios de salud sexual, realizándose 15,116 pruebas de VIH y brindando servicios de acompañamiento y enseñanza a 114,173 personas (Colectivo Seres A. C., 2023).

Para lograr esto se han establecido y generado colaboraciones la Organización con otros Colectivos, instituciones educativas, financiadores de actividades específicas, laboratorios clínicos y las secretarías de salud del Estado y los municipios.

Colectivos Seres A. C. posee una forma de organización vertical, en la cual existe un Consejo, del que se desprenden direcciones y coordinaciones. Hoy cuentan únicamente con 6 personas trabajando de forma activa, sin embargo, en las actividades suelen sumarse aliados de la Organización.

Figura 2

Organigrama Colectivo Seres A.C.



Nota. Organigrama Colectivo Seres, A.C. (2022).

El Colectivo considera que sus mayores fortalezas como organización recaen en el amplio margen de años de trabajo, las alianzas con otras organizaciones, y la confianza y empatía de la población LGBTIQ+ para con el Colectivo. En cuanto a sus debilidades mencionan la falta de conocimientos médicos y técnicos para como miembros apoyar la transición de género. Así como el que no exista una plantilla amplia de trabajo que sea permanente. Y por supuesto, el complejo esfuerzo de convencimiento para con las autoridades en torno al tema.

Hause INFONAVIT

Hause Infonavit es un espacio (colectivo) que propone utilizar una casa proporcionada por el Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (INFONAVIT) para hacer experimentos de trabajo creativo, mesas de diálogo, juntas de producción, trabajo en taller, salas de exposición, performance, grabación, video, fotografía, sonido y música. Un espacio creativo en el que se experimentan los procesos artísticos desde las posturas en favor de la diversidad LGBTIQ+ y la colectividad.

Abierta en 2020, contando con un variado número de habitantes a lo largo de los años (hoy seis), autoorganizada bajo un absoluto principio de horizontalidad, nacida originalmente

como un teatro comunitario, sin una constitución legal propia de una organización, *Hause Infonavit* construye diariamente espacios seguros para la diversidad sexual. Para ello la Organización ha trabajado y colaborado con diferentes instituciones culturales, como lo son el Instituto Cultural de León y el Instituto Cultural de Jalisco. Ese esfuerzo, sumado a las aportaciones individuales, han permitido que la casa subsista y que además puedan sus administradores y las obras acudir a eventos fuera del Estado de Guanajuato, logrando así “sacar la casa de la casa”.

La Organización menciona que su más importante fortaleza es la comunicación que mantiene con la sociedad, los artistas y sus colaboradores. Mientras que el reto más grande para ellos es el generar proyectos alineados a las convocatorias estatales y así mejorar su proceso de obtención de recursos económicos.

[**LGBT Rights Guanajuato \(Guanajuato libre\)**](#)

LGBT Rights Guanajuato, es una Organización No Gubernamental, igualmente auto identificada como Colectivo. Esta organización se desprende a su vez de una organización con dimensiones nacionales, llamada igualmente *LGBT Rights México*.

Esta organización nacional fue fundada en 2021, con el propósito de involucrar a todas las personas del Colectivo LGBTIQ+ en la toma de decisiones políticas del país. Aportando a este propósito con la creación de espacios en donde las personas LGBTIQ+ puedan participar en la legislación de sus regiones, presentando propuestas, y estableciendo estrategias de cabildeo para lograr un reconocimiento y acceso pleno a todos los derechos para la Comunidad. Su fundador es Enrique Vives, originario de Oaxaca, quien con apenas 19 años fundó la Organización.

Esta organización nacional se ramifica en diferentes equipos regionales. Tal es el caso de la Organización *LGBT+ Rights Guanajuato*, la cual, sin embargo, existe sin una vinculación directa con la nacional en términos administrativos, pues esta es autónoma y posee su propia Asamblea Estatal que es el máximo órgano de gobierno dentro de esa organización, seguido por su Presidente Estatal, posteriormente los representantes de las Secretarías, y por último, sus miembros generales. Sin que ninguno de los agentes antes mencionados mantenga una vinculación directa con la organización nacional.

El organigrama y el proceso administrativo de *LGBT+ Rights Guanajuato* se generó bajo un esquema vertical, del cual se desprenden diferentes secretarías. Algunas de estas secretarías son Secretaría de Vinculación, Secretaría de Asuntos Legislativos, Secretaría de Comunicación, Secretaría de Emprendimiento y Secretaría de la Mujer Diversa. Estas Secretarías Estatales podrán ser nombradas, removidas o sustituidas por la Presidencia Estatal, esto, a través de un comunicado a la Presidencia Nacional de la Asociación.

La región de trabajo en la que desempeña *LGBT+ Rights Guanajuato* abarca prácticamente a todos los municipios del Estado. A su vez al depender de una ONG nacional, se ve involucrada en actividades de diferentes regiones del país.

Sus objetivos principales como Organización serían: desarrollar proyectos vinculados con la difusión, promoción, defensa, y fortalecimiento del ejercicio y acceso a los derechos de la diversidad sexual. A su vez, invertir esfuerzos en el monitoreo, la prevención, y la erradicación de la violencia contra la Comunidad LGBTIQ+. Así como desarrollar proyectos de formación de liderazgos en la vida pública y de las prácticas políticas en sus miembros.

Para cumplir estos objetivos, algunas de sus actividades recurrentes son las intervenciones públicas urbanas de solidaridad con el Colectivo, espacios de reflexión para construir diálogos colaborativos alrededor de los asuntos más importantes para la comunidad LGBTIQ+ llamados “Cafés diversos”, así como convocar y generar el Parlamento LGBT+ “Con Orgullo Hagamos Leyes Guanajuato”. Además, por supuesto, de los Talleres y Capacitaciones, tanto internas como externas.

Para estas actividades (si bien la Organización cuenta con recursos económicos propios), *LGBT+ Rights Guanajuato* colabora con otros Colectivos, Instituciones Educativas, Congresos, ayuntamientos, gobiernos municipales y regidores. A su vez, cuenta con el apoyo de sus 20 miembros, de los cuales 17 son asambleístas.

Para la Organización, su mayor fortaleza actualmente es su importante posicionamiento en la vida pública, contando, de entre sus filas, para este último proceso electoral de 2024 con 5 candidatos y 5 candidatas a diferentes puestos de elección popular. Sin embargo, consideran que su mayor debilidad es la escasa participación de mujeres en su Organización, pues el 80% de sus miembros se identifican como hombres cisgénero.

Cabe mencionar que esta organización, durante el periodo de la investigación, cambió su nombre de *LGBT Rights Guanajuato* a *Guanajuato Libre*, esto por temas de autonomía y libertad organizacional. Sin embargo, el grupo hizo explícito que, tras este cambio, su estructura interna y nuclear, así como sus actividades y funciones, continuaron siendo las mismas.

Yumana A.C.

El 25 de septiembre de 2020 se constituyó legalmente la Asociación Civil “Creciendo en diversidad humana A.C.” nombre oficial del Colectivo *Yumana*, iniciando sus primeras actividades en octubre de ese mismo año.

El equipo de trabajo liderado por Mayra Bórquez, Lupita Jasso y Criss Macías (personas que ya contaban con una experiencia laboral de 20 años en un internado para adolescentes) tenía como objetivo “contribuir con el bienestar de niños niñas adolescentes y jóvenes de diversidad sexual y de género, con énfasis en los polígonos en desarrollo y situación de vulnerabilidad, ofreciendo condiciones que favorezcan la equidad, cohesión familiar y social” (*Yumana*, 2024).

Esperando ser una organización que generara impacto social, siendo considerada un referente gracias a su desempeño profesional innovador, comenzaron sus operaciones, estableciendo los *Stands Yumana*, generando capacitaciones para empresas, acudiendo a eventos multitudinarios, brindando orientación psicológica a personas en vulnerabilidad, creando un grupo de apoyo padres y canalizando a personas con necesidades particulares a otros colectivos o instituciones. Actividades que continúan siendo las cotidianas para la organización.

Yumana es una A. C. autofinanciable y autoorganizada, que trabaja bajo los valores de respeto, aceptación y empatía para cada individuo, ética, cercanía y amabilidad en todos sus servicios, innovación institucional y un enfoque político y religioso imparcial.

Su región de trabajo abarca de manera presencial la ciudad de León y su periferia, sin embargo, el equipo cuenta con el apoyo virtual de psicólogas en Ciudad de México y Mexicali.

Su proceso y estructura organizacional es horizontal divido por coordinaciones. Actualmente cuentan con 14 personas laborando en la Organización. A su vez, colaboran con otros Colectivos, canalizando a personas con necesidades particulares hacia ellos. La Organización está vinculada con otras asociaciones civiles, con empresas y con la Dirección de Orientación Familiar y Atención a la Infancia de la ciudad de León. Esto, como se ha mencionado antes, con el propósito de brindar sus servicios a tres sujetos diferentes, por un lado, a la Comunidad LGBTIQ+, por otro, a los padres y madres, y por último a las instituciones educativas y empresas.

Yumana considera que actualmente su mayor reto es hacer funcional y autosustentable (financieramente) a la Sociedad Civil. Mientras que su mayor ventaja es que, por sus servicios y sus mecanismos de trabajo, el grupo es ya un referente para infancias y jóvenes en la ciudad de León y en todo el Estado de Guanajuato.

Tabla 4

Comparativa entre los Colectivos

Nombre	Situación Jurídica	Actividades Principales	Misión y objetivos	Fortaleza u oportunidad	Amenaza o debilidad
Bee – Sibility (Facebook: <i>Bee-Sibility</i> Correo: beesibility.ugto@gmail.com)	Grupo Estudiantil Organizado	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones semanales de discusión sobre temas relacionados a la Comunidad. • Talleres de concientización y enseñanza. • Jornada de la Diversidad Sexual de la Universidad de Guanajuato. • IDAHOT (Día Internacional Contra la 	<p>Defender y promover la diversidad sexual y las luchas que están atravesando cada uno de los miembros de nuestro colectivo, así como de personas externas que acudan a nosotros por apoyo, teniendo enfoque también en aquellos otros grupos vulnerables como las mujeres, personas trans, personas racializadas, entre otros.</p> <p>Fortalecer y unificar los diferentes movimientos y luchas a los cuales se</p>	<p>La relación que mantienen con los estudiantes.</p>	Falta de cobertura.

		<p>Homofobia, Lesbofobia y Transfobia).</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Spirit Day</i> (Día para la prevención del suicidio en jóvenes LGBTIQ+). • Participación en el Congreso anual de colectivos universitarios de la comunidad LGBTIQ+ y diversidad sexual. • Marcha anual del orgullo en la Ciudad. • Círculos de debate. 	<p>enfrenta la comunidad LGBTIQ y la diversidad sexual, manteniéndose con una postura de una red y perspectiva laica, antipartidista, sindicalista, transversal y siempre objetiva (Bee Sibility, 2020, p.9).</p>		
Colectivo Seres A.C. (Facebook: <i>Colectivo Seres</i> Correo: contacto@colectivoseres.org)	Asociación Civil	<ul style="list-style-type: none"> • Instalación de Brigadas de asesoría médica y emocional. • Capacitaciones a empresas privadas y públicas. • Intervenciones públicas. • Asesoría médica. • Atención psicológica. • La creación de un grupo de fortalecimiento a 	<p>Ser una institución con reconocido prestigio y credibilidad en el logro de una digna Calidad de Vida para niños, niñas, adolescente y jóvenes, basada en la Educación Integral de la Sexualidad, en el ámbito regional, nacional e internacional, como resultado de su determinada contribución a su más alto desarrollo Bio-Psico-Social, logrando la generación de</p>	<p>El amplio margen de años de trabajo, las alianzas con otras organizaciones, y la confianza y empatía de la población LGBTIQ+ para con el Colectivo.</p>	<p>La falta de conocimientos médicos y técnicos para apoyar la transición de género. Así como el que no exista una plantilla amplia de trabajo que sea permanente. Y el complejo esfuerzo de convencimiento</p>

		la identidad LGBTIQ+.	la participación juvenil, la inclusión solidaria a la diversidad humana y el pleno ejercicio de los Derechos Humanos Universales en la construcción de las nuevas sociedades (Colectivo Seres A. C., 2023, párr. 2).		para con las autoridades.
House Infonavit (Facebook: <i>Hause Infonavit</i> Correo: unlugardeambiente@gmail.com)	Espacio Colectivo	<ul style="list-style-type: none"> • Experimentos de trabajo creativo. • Mesas de diálogo. • Juntas de producción. • Trabajo en taller. • Salas de exposición. • Performance. • Experimentar los procesos artísticos desde las posturas en favor de la diversidad LGBTIQ+ y la colectividad. 	Abierta en 2020, contando con un variado número de habitantes a lo largo de los años (hoy seis), autoorganizada bajo un absoluto principio de horizontalidad, nacida originalmente como un teatro comunitario, sin una constitución legal propia de una organización, Hause Infonavit construye diariamente espacios seguros para la diversidad sexual.	La comunicación que mantiene con la sociedad, los artistas y sus colaboradores.	Mejorar su proceso de obtención de recursos económicos.
LGBT Rights Guanajuato o Guanajuato Libre (Instagram: <i>gtolibre</i>)	Organización No Gubernamental (Colectiva)	<ul style="list-style-type: none"> • Intervenciones públicas urbanas. • Espacios de reflexión para construir diálogos colaborativos llamados “Cafés diversos”. 	Sus objetivos principales como Organización serían: desarrollar proyectos vinculados con la difusión, promoción, defensa, y fortalecimiento del ejercicio y acceso a los derechos de la diversidad	Su importante posicionamiento en la vida pública.	La escasa participación de mujeres en su Organización.

		<ul style="list-style-type: none"> • El Parlamento LGBT+ "Con Orgullo, Hagamos Leyes Guanajuato". • Talleres y Capacitaciones. 	<p>sexual. A su vez, invertir esfuerzos en el monitoreo, la prevención, y la erradicación de la violencia contra la Comunidad LGBTIQ+. Así como desarrollar proyectos de formación de liderazgos en la vida pública y de las prácticas políticas en sus miembros.</p>		
<p>Yumana A.C. (Facebook: <i>Yumana</i> Correo: contacto@yuma.org.mx)</p>	Asociación Civil	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Stands Yumana</i>, • Capacitaciones para empresas. • Eventos multitudinarios, brindando • Orientación psicológica a personas en vulnerabilidad. • Grupo de apoyo padres. • Canalizar a personas con necesidades particulares a otros colectivos o instituciones. 	<p><i>Yumana</i> es una A. C. autofinanciable y autoorganizada, que trabaja bajo los valores de respeto, aceptación y empatía para cada individuo, ética, cercanía y amabilidad en todos sus servicios, innovación institucional y un enfoque político y religioso imparcial.</p>	<p>Ser un referente para las juventudes del Estado.</p>	<p>Falta de sostenibilidad financiera.</p>

Fuente: Elaboración propia (2024).

Con estas breves biografías se muestra el marco contextual en que se desarrollan nuestros sujetos de investigación. Pues alejándonos ya los retos y fortalezas particulares de cada Colectivo incluido en este trabajo, se debe mencionar que, aunque posean variaciones, los retos a los que se enfrenta este “Tercer Sector” son similares para todos los Colectivos.

Como se ha expuesto anteriormente (en términos estatales para Guanajuato, pero que es una situación compartida con agrupaciones de otras regiones del país) la sustentabilidad financiera para los Colectivos resulta compleja de conseguir. Al muchos de ellos no contar con algún registro oficial, les es difícil ser acreedores a estímulos fiscales, becas, o apoyos empresariales o gubernamentales. Aunque, de igual manera, aquellos que sí logran adquirir estos apoyos, continúan sufriendo de una situación financiera adversa, pues estos estímulos suelen entregarse en contadas ocasiones.

A su vez, además de la inestabilidad financiera que padecen estas organizaciones, también en los últimos años se han enfrentado al descredito político. Y es que estas organizaciones suelen nacer y trabajar bajo un contexto hostil.

Tal y como lo menciona Diana Caldera (2013) en su obra: “Así bien, de acuerdo con nuestra investigación, mucho de lo que ha sucedido con la política social del estado, ha implicado directamente el interés de la élite en el poder, diseñando instrumentos e incluso leyes que en el discurso alientan la participación social, pero que en la práctica lo obstaculizan y desincentivan” (Caldera, 2013, p.38). Pues, aunque exista un supuesto impulso de todos los órdenes de gobierno en favor de estas organizaciones, en la práctica, suelen obstaculizar sus actividades cotidianas. Esto, implica a gobiernos, desde municipales hasta federales.

En los últimos años, tras décadas de condonaciones y apoyos financieros a esta clase de Organizaciones, el gobierno federal lanzó críticas intensas contra estos grupos, el presidente Andrés Manuel López Obrador, comentó que “Se crearon muchos organismos para simular que se atendían los graves y grandes problemas nacionales. Durante todo el periodo neoliberal se fueron creando organismos autónomos, de la sociedad civil, empezando por la ONU que tiene un sin número de estos organismos que no ayudan en nada, son aparatos onerosos, costosísimos” (Forbes Staff, 2022). Esto, aunado a la desconfianza de una gran parte de la sociedad hacia estos grupos, ha agravado su situación de riesgo.

Ante estos embates, el Laboratorio de Análisis de Organizaciones y Movimientos Sociales (2022) publicó una carta, dirigida al Presidente de México durante el periodo 2018 – 2024, Andrés Manuel López Obrador, llamada: *Carta de Organizaciones de la Sociedad Civil a AMLO*. Esta carta se redactó tras un encuentro nacional que reunió a 195 organizaciones de

diversas entidades del país en el que se trató esta peligrosa situación que experimentan. En la carta, las Organizaciones de la Sociedad Civil, exigen (LAOM, 2022):

- Reconocer y observar la Ley Federal de Fomento a las Actividades realizadas por las OSC.
- Respetar y fortalecer las Instituciones de gobierno.
- Detener la desacreditación pública.
- Trabajar de manera conjunta, respetuosa y garante de la ley;
- Respetar y reconocer a las expresiones organizadas de la sociedad civil.

Sin embargo, el mismo Gobierno Federal ha insistido en que lo que pretende con estos comentarios y señalamientos, es depurar la corrupción existente en ese ámbito, e incluso, procura apoya a estas Organizaciones con diferentes mecanismos, siendo uno de ellos la conservación del portal *Corresponsabilidad*. Portal, que busca contribuir al fortalecimiento de las organizaciones, a la visibilización de sus actividades y la articulación entre ellas para la conformación de redes y vínculos que faciliten la cooperación de las organizaciones entre ellas y para con el gobierno federal. Así como la existencia de la (mencionada al comienzo de este trabajo) Comisión de Fomento de las Actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil que se dedica a “facilitar la coordinación en el diseño, ejecución, seguimiento y evaluación de las acciones y medidas para el fomento de las Actividades; así como la definición de mecanismos para la participación de las organizaciones en las políticas públicas relacionadas directamente con el objeto social que establezca su acta constitutiva.” (Comisión de Fomento de las Actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil, 2023).

En este contexto de ruptura entre el gobierno federal y las OSC's, Verduzco (2022) comenta:

al no garantizar los derechos de las OSC a participar en los asuntos públicos y a recibir apoyos económicos, el gobierno federal incumple la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por las Organizaciones de la Sociedad Civil (en adelante Ley de Fomento) y varios compromisos internacionales adquiridos. Durante la presente administración, además, se ha hecho explícita la animadversión del titular del Ejecutivo Federal hacia las OSC y, paulatinamente, se han cancelado varias de las pocas acciones de fomento que se venían realizando. (Verduzco, 2022, p.2)

Pues durante la administración de Andrés Manuel López Obrador, el Instituto Nacional de Desarrollo Social (Indesol) modificó sus reglas de operación. Las organizaciones de la sociedad civil (OSC) cerraron el año 2022 con la confirmación de la desaparición del Instituto Nacional de Desarrollo Social (Indesol), lo que produjo cambios legales y fiscales que representaron un retroceso en la vida democrática del país (Rocabert, 2023). Mediante un decreto presidencial, se derogó el inciso a) de la fracción II del artículo 2, y los artículos 44 y 45, del Reglamento Interior de la Secretaría de Bienestar que dio paso a la desaparición del Indesol, que era la institución responsable de fomentar la participación y la organización social y comunitaria (Rocabert, 2023).

Ante este contexto, tanto de la Comunidad LGBTIQ+, como de las agrupaciones de la Sociedad Civil, es que surgen y se desarrollan los Colectivos. Y es, en cierto grado, por estas múltiples causas que realizar acciones por el bien común de una sociedad resulta tan complejo.

Sin embargo, como en toda situación adversa, es necesario que los individuos y los grupos realicen los análisis correspondientes para comprender en su contexto particular qué es lo que sucede, cuáles son las causas de sus retos.

Para los Colectivos que forman parte de este trabajo, los retos mantienen una relación con las variables estipuladas en el marco teórico y que forman parte del proceso – modelo de autoorganización. Sin embargo, esa relación se mostrará y analizará más adelante.

Instrumento

(Entrevista Semiestructurada a Miembros del Colectivo)

Agradecemos su valiosa colaboración para participar en esta entrevista.

La información proporcionada es confidencial y tiene fines de diagnóstico.

Este proyecto es apoyado por la Universidad de Guanajuato y por la Secretaría de Ciencias, Humanidades, Tecnología e Innovación (SECIHTI).

DATOS GENERALES DEL ENTREVISTADX

Edad:

Sexo:

Cargo:

Antigüedad en el Cargo:

PREGUNTAS

1. ¿Podrías describir cómo afectan las jerarquías de la organización la capacidad que tienen los miembros para actuar?
2. Considerando los valores morales que rigen a la organización para sus actividades y toma de decisiones ¿Cuáles son las consecuencias grupales de que algún miembro del Colectivo actúe de manera contraria?
3. ¿Cuál es el procedimiento dentro del Colectivo para la toma de decisiones?
4. ¿De qué manera consideras que el involucramiento de más miembros del Colectivo en la toma de decisiones facilita o complica tal proceso?
5. ¿Cómo consideras que impactan las acciones individuales de los miembros del Colectivo para la consumación de sus objetivos grupales?
6. ¿De qué manera se motiva a los miembros para que sus acciones individuales estén alineadas a los propósitos del Colectivo?
7. ¿De qué forma se hacen explícitos los roles y expectativas que posee el grupo hacia cada integrante?
8. ¿Cómo, el Colectivo (con sus comunicaciones al exterior), aporta que se logren cambios profundos en la sociedad?
9. ¿Qué mecanismos existen para regular la conducta de los integrantes del Colectivo?
10. ¿Cuáles son los valores, costumbres o símbolos dentro de la organización que reflejan tu identidad personal (y que no se presentan en otras organizaciones)?

11. ¿Cuáles son los factores internos y externos que influirían en que la organización o tu participación en ella, en algún momento, llegue a su fin?
12. ¿Qué motivos consideras que podrían impulsar la transformación de la cultura de trabajo y convivencia que se viven dentro del Colectivo?
13. ¿Cuáles consideras que son las causas que han hecho que el Colectivo perdure a través del tiempo?
14. ¿Cómo se gestiona en el Colectivo la renovación de las plantillas y los liderazgos?

Resultados y análisis

El instrumento, tal y como se había establecido en un principio, se aplicó en todos los Colectivos que voluntariamente decidieron formar parte de la investigación. Estas se aplicaron entre 2024 y 2025.

Análisis del discurso

En primera instancia, se realizó un análisis de lectura de las entrevistas, lectura en la que se procuró ubicar patrones o comandos constantes en las diferentes entrevistas, estos patrones se identificaron en cada pregunta. En términos demográficos se encontró que las edades de los 10 entrevistados eran las siguientes:

20 a 35 años (6), de 35 a 50 años (3) y mayores de 50 (1). En cuanto al sexo eran mayormente Masculinos, 8 (Sólo una mujer cis y una mujer trans, 2)

En lo relativo al cargo, Coordinadores de área (eran 4), Directores, presidentes o coordinadores generales (4), y un promotor y atención directa a usuarios (2). La Antigüedad en el Cargo variaba entre Menos de 1 año (4), entre 1 y 5 años (5) y más de 5 años (1).

A continuación, mostraremos los patrones y sus porcentajes asignados para cada pregunta. Cabe mencionar que al ser 10 las personas entrevistadas, cada persona mantiene un valor de 10% en la respuesta.

1. ¿Podrías describir cómo afectan las jerarquías de la organización la capacidad que tienen los miembros para actuar? (PODER)

Organizaciones que mantienen estructurales horizontales (40%), impulsando una sensación de libertad (30%). Generando diálogo (20%), siendo así autónomas y flexibles.

2. Considerando los valores morales que rigen a la organización para sus actividades y toma de decisiones ¿Cuáles son las consecuencias grupales de que algún miembro del Colectivo actúe de manera contraria? (PODER)

Dentro de la organización, se dialoga para realizar alguna acción que castigue a los implicados (30%). Pues las acciones pueden afectar negativamente (30%) la percepción pública sobre la organización. Otros informantes, mencionan que no ingresan las personas que actúen de manera contraria a los valores, o que no se ha presentado, y que hay respeto y autonomía pese a que se actúe de esa manera.

3. ¿Cuál es el procedimiento dentro del Colectivo para la toma de decisiones? (DECISIÓN)

Para decidir se realizan votaciones y discusiones en diferentes órganos (50%). Aunque existe también planeación. En el 20% de los casos, decide el líder.

4. ¿De qué manera consideras que el involucramiento de más miembros del Colectivo en la toma de decisiones facilita o complica tal proceso? (DECISIÓN)

Facilita y enriquece (70%). Otro informante menciona que es más tardado, y otro que a veces no hay espacio para el diálogo.

5. ¿Cómo consideras que impactan las acciones individuales de los miembros del Colectivo para la consumación de sus objetivos grupales? (ACCIÓN)

Cada quien con su área y aptitudes (20%), dentro y fuera de la organización, se logran las metas o se fracasa (20%). Al ser pocos miembros, usualmente, se valora mucho el aporte de los individuos.

6. ¿De qué manera se motiva a los miembros para que sus acciones individuales estén alineadas a los propósitos del Colectivo? (ACCIÓN)

Se les otorga flexibilidad, aunque faltan acciones en ese sentido (50%). También generando un sentido de Reconocimiento, de vocación, y de que al trabajar en las organizaciones, se está aportando a un cambio mayor.

7. ¿De qué forma se hacen explícitos los roles y expectativas que posee el grupo hacia cada integrante? (COMUNICACIÓN)

A partir de manuales (30%), o conversaciones introductorias. O bien, “sobre la marcha”, o incluso, permitiendo que el trabajador sea propositivo.

8. ¿Cómo, el Colectivo (con sus comunicaciones al exterior), aporta que se logren cambios profundos en la sociedad? (COMUNICACIÓN)

Se difunden, sobre todo, las acciones en medios digitales (50%). Llegando así a nuevos públicos, representando a la Comunidad LGTIQ+, creando enlaces mediante intervenciones directas.

**9. ¿Qué mecanismos existen para regular la conducta de los integrantes del Colectivo?
(IDENTIDAD O DIFERENCIACIÓN)**

Reglamentos o protocolos (60%), aunque una cantidad importante no lo ha hecho explícito (40%).

**10. ¿Cuáles son los valores, costumbres o símbolos dentro de la organización que reflejan tu identidad personal (y que no se presentan en otras organizaciones)?
(IDENTIDAD O DIFERENCIACIÓN)**

Símbolos, posturas políticas, respeto, orgullo y visibilidad (20%) y apertura.

11. ¿Cuáles son los factores internos y externos que influirían en que la organización o tu participación en ella, en algún momento, llegue a su fin? (CONTINUIDAD)

Salud (30%), dinero (20%), tiempo (30%), conflictos internos (30%) o desgaste (30%). Esto representa tanto factores personales, como contextuales.

12. ¿Qué motivos consideras que podrían impulsar la transformación de la cultura de trabajo y convivencia que se viven dentro del Colectivo? (CONTINUIDAD)

Contexto político y financiero (30%). Cambios en el público (20%). Falla de los líderes (20%), y se menciona también el ingreso de personas, considerando además que la transformación es algo constante en las organizaciones según el 10%.

**13. ¿Cuáles son las causas que han hecho que el Colectivo perdure a través del tiempo?
(PERDURABILIDAD)**

Persistencia e insistencia (20%), confianza, atención a necesidades específicas, liderazgos, diversidad, vulnerabilidad, el cuidado y el respeto interno (20%).

**14. ¿Cómo se gestiona en el Colectivo la renovación de las plantillas y los liderazgos?
(PERDURABILIDAD)**

No se hace (30%). Hay un proceso específico (30%). Con conocidos o de manera operativa sin una planeación clara. Aunque se menciona también que no resulta del todo necesario, pues el actuar de los líderes (originales o creadores del proyecto) es de gran relevancia para las organizaciones (40%).

Análisis ATLAS TI

En el software Atlas TI, se ingresó la información correspondiente a las 10 entrevistas realizadas. Manualmente se generaron códigos temáticos a partir de la lectura detallada de cada una de las entrevistas. Posteriormente, estos códigos se ubicaron en varios *Grupos de Códigos*, la creación de estos grupos atendió a las subcategorías de la investigación, así como a los objetivos generales y específicos de la investigación. En total se generaron 112 códigos, (etiquetados en un total de 343 citas) que fueron posteriormente agrupados en 21 *Grupos de Códigos*.

Tras esto y como aporte final desde el software, se extrajo la imagen de 9 *Redes Semánticas*, redes en las que por supuesto, se incluyeron los 21 *Grupos* originales. Estas imágenes y su interpretación se presentan, según el orden determinado en el software, a continuación:

Impacto de las acciones individuales en el grupo

Figura 3

Red sobre el impacto de las acciones individuales en el Colectivo



Fuente: Elaboración Propia en el Software Atlas TI (2025).

En un sentido general, la mayoría de las respuestas establecen que las fortalezas de cada uno de los individuos que forma parte del Colectivo, impactan de manera directa en el desempeño del mismo. Es decir, que cada competencia o talento de los miembros, se logra llevar a las acciones propias del Colectivo. Esto demuestra la importante de la generación de competencias, así como de una apertura real en la toma de decisiones e involucramiento de los miembros. Por otro lado, un aspecto también muy comentado fue la noción de que los errores individuales, impacta de manera negativa e importante, a la percepción que posee el público sobre el Colectivo, es decir, un error personal influye en que el grupo sea percibido de manera negativa. Un informante comentó:

“Como justo somos un colectivo, sí nos afecta, porque siempre tratamos como de que todos estemos de acuerdo en tomar las decisiones o qué actividades se van a hacer y si alguien actúa de cierta manera, o sea si esa actitud es o se sale pues de lo que tenemos previsto, pues ahora sí que sé por historias que sé, que pues le echan la culpa al grupo, ahora sí que, aunque sólo lo hace una persona, pues ya todo el grupo se ve implicado, porque esta persona está en el grupo”. (Testimonio 6)

Por esta razón muchas de las agrupaciones generan reglamentos y medidas preventivas, normas que revisaremos más adelante. A su vez, en las respuestas se insiste sobre la relevancia de una actitud personal propositiva, pues esta se valora bastante al momento de comenzar operaciones. Así que una actitud propositiva de todos los miembros puede resultar en el éxito o fracaso del proyecto: “Impacta en el cumplimiento de las metas, justo si cada quien hace el trabajo que le corresponde pues se llega a la meta que ya habíamos acordado anteriormente”. (Testimonio 6)

Por último, destaca la importancia de ser responsables de las acciones propias una vez fuera del grupo, pues al ser representantes del mismo, un acto de violencia o que contradiga los valores de la agrupación fuera de la jornada laboral, afecta también a la percepción sobre el mismo. Se comentó:

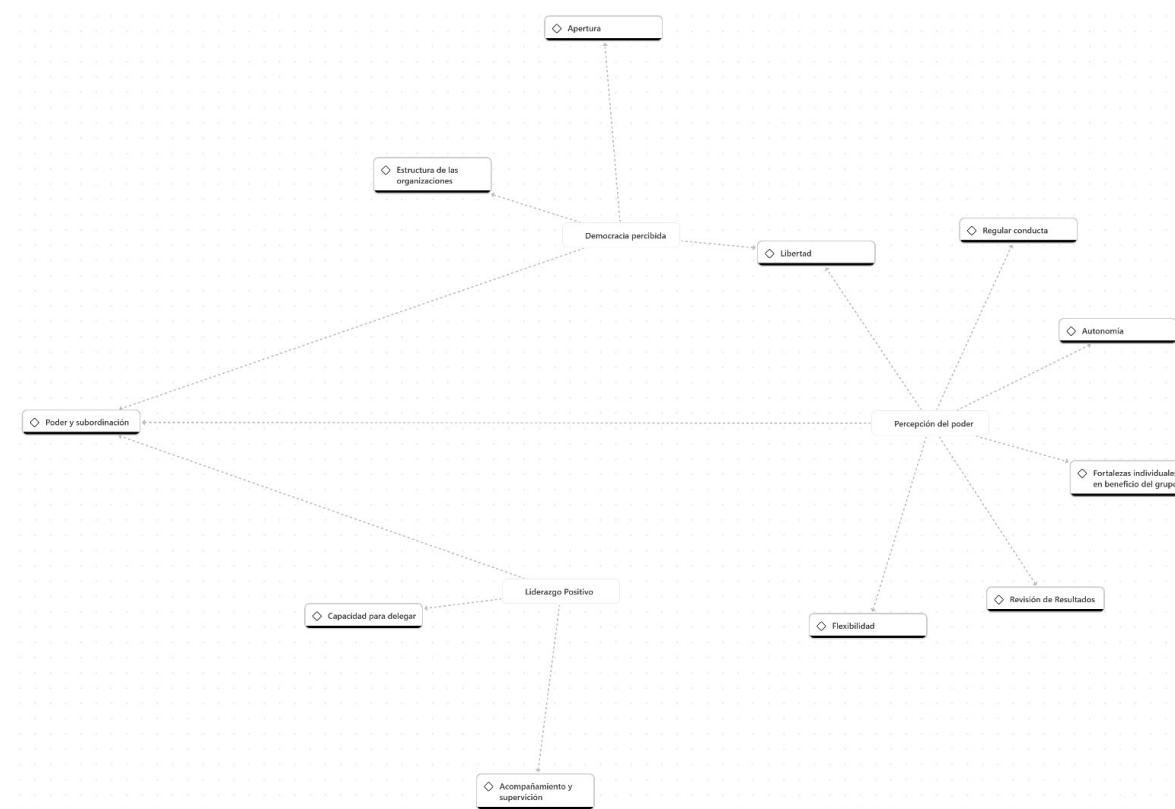
“Definitivo y su impacto va en función de cómo las lleven a cabo, en función de su compromiso, en función de su visión hacia la realidad que quieren modificar, en este

caso, la realidad es de vulnerabilidad social, de las poblaciones que atendemos ¿no? y es crucial que mantengan una congruencia entre lo que se dice y lo que se hace allá afuera, de hecho en nuestras reuniones de trabajo y en ese marco de libertad que queremos mantener les comento aquí al interior de la organización cuando estamos aquí en la oficina a lo mejor es posible, pero ya cuando actuamos allá afuera, ya ya no se vale o sea porque ya allá impactamos en vidas". (Testimonio 3)

Poder y subordinación

Figura 4

Red sobre la percepción del poder y la subordinación



Fuente: Elaboración Propia en el Software Atlas TI (2025).

Al ser interrogados sobre la percepción del poder dentro de la agrupación, la enorme mayoría de los entrevistados enmarcó su respuesta en diferentes líneas temáticas, desde la estructura preexistente en el Colectivo, hasta la percepción personal sobre cómo los líderes emplean su

influencia para alinear a todos los integrantes en un mismo camino, por ende, la *red temática* del software Atlas TI nos brinda una imagen sobre cómo el poder se ejecuta en estas agrupaciones de manera tanto estructural como práctica y filosófica. Queda en evidencia que, si bien existe una estructura de puestos y cargos en el Colectivo, un elemento estrechamente conectado en la práctica es la libertad, así como la autonomía, demostrando que en estas organizaciones el poder tal y como lo mencionaba Luhmann (2005) atiende a un marco de posibilidades y no a un ejercicio de cohesión. De tal manera que queda plasmado en la *red* el grado de influencia que poseen los líderes y su liderazgo positivo en la toma de decisiones, así como una marcada percepción de libertad y apertura, que no existe únicamente como un valor organizacional, sino que es más bien una práctica constante dentro de las acciones del Colectivo.

Mecanismo de toma de decisión

Figura 5

Red de los mecanismos existentes para la toma de decisión



Fuente: Elaboración Propia en el Software Atlas TI (2025).

Los informantes establecieron a lo largo de las entrevistas, cuáles eran los mecanismos empleados en el Colectivo para la toma de decisiones. En su mayoría comentaron que el diálogo es una práctica común en la agrupación, pero a su vez destacaron la presencia de dos mecanismos que no atienden a un principio de apertura o de democracia, siendo estos la toma operativa de decisiones al momento de llevar a cabo alguna actividad, así como la toma jerárquica de decisiones, siendo el líder de la agrupación el que toma la decisión final. Un informante comentó lo siguiente con relación a la necesidad del diálogo para la toma de decisiones:

“Yo creo que lo enriquece, yo siento que más bien enriquece, porque eh eh en ocasiones bueno yo desde mi perspectiva que tengo mucho tiempo aquí, a veces estamos muy ciclados en la metodología que ha funcionado y ha funcionado y de repente llega una persona eh que tal vez de forma empírica dice pues a mí me late que esto es lo que se debe hacer y eso de repente, este pues, hay ideas que dices “oye porque no no lo habíamos intentado así” o también una mecánica diferente, por ejemplo, las juventudes ya traen mucho las redes sociales, para mí no son indispensables, entonces tal vez para mí sean como no tan prioritarias pero para la población que estamos atendiendo sí son prioritarias y en ese aspecto creo yo que ver una cara más más amigable o más para el spot etcétera etcétera es mucho más atrayente para la población o la persona que no está dentro del rango entonces creo yo que se alimenta, yo lo veo bien no lo veo este mal, sin embargo sí a final de cuentas sí va a tener que ser este pues no supervisada, pero sí da sí se tiene que dar visto bueno porque tienen la responsabilidad”. (Testimonio 1)

En un grado menor y no mayoritario, se informó que los colectivos poseen consejos o grupos independientes que supervisan cada decisión. A su vez, otras agrupaciones afirmaron que el mecanismo regular para la toma de decisiones es una reunión en la que se vota de manera democrática y pública sobre una decisión específica. Un informante expresó que tanto el diálogo, como una decisión votada de manera transparente, facilita el proceso de toma de decisión:

“Facilita, sobre todo cuando hay decisiones, porque al final de cuentas inclusive la decisión que tome algún miembro del colectivo, sobre todo cuando puede impactar en el servicio a los usuarios, en la vida de los usuarios, y no se consensara, este, corre el riesgo y a final de cuentas de que el colectivo esté en su conjunto actuando de manera errada ¿no?”. (Testimonio 3)

Proceso de comunicación

Figura 6

Red semántica sobre el Proceso de Comunicación

Fuente: Elaboración Propia en el Software Atlas TI (2025).

En lo que se refiere a proceso de comunicación, los informantes destacaron tres elementos centrales, siendo estos la coherencia entre la comunicación y las acciones realizadas por el colectivo, así como el uso de redes sociales y otros medios para difundir su mensaje, y por último, la relevancia de usar el lenguaje adecuado para emitir sus mensajes al exterior. En la *red* se incluyeron citas textuales de lo mencionado por los informantes, sin embargo, todas estas citas se pueden incluir en estos tres elementos principales.

En lo referido a la coherencia entre la comunicación y las acciones de los Colectivos, varias de las agrupaciones resaltan que más allá de trabajar una comunicación específica, o bien establecer procesos claros de comunicación, para estos lo más importante es que la comunicación que emiten tanto al interior como al exterior de sus organizaciones, sea coherente con las acciones que realizan, de tal manera que lejos de detallar un proceso, les interesa más el producir acciones que contribuyan a sus objetivos, y que estas acciones sean presentadas, o bien comunicadas al público de manera adecuada, y que así existe una percepción de congruencia y coherencia para su comunicación.

Aunque otro punto destacado por los informantes fue el uso de las Redes Sociales.

“Mira, siempre he pensado que las redes sociales son una herramienta fundamental para transmitir algo que quieras, es un mensaje de cambio un mensaje que quiere llegar a muchas personas”. (Testimonio 4)

Los informantes mencionaron el amplio alcance de estos medios, así como su relevancia para las generaciones más jóvenes, así mismo comentaron que estos medios funcionan para comunicarse tanto de manera interna, como de manera externa con sus usuarios finales. Así, sus redes sociales oficiales funcionan como el medio de comunicación directa dentro y fuera del colectivo. Lo que a su vez deriva y en la creación de espacios y medios que de manera indirecta difunden los mensajes y las acciones de los Colectivos:

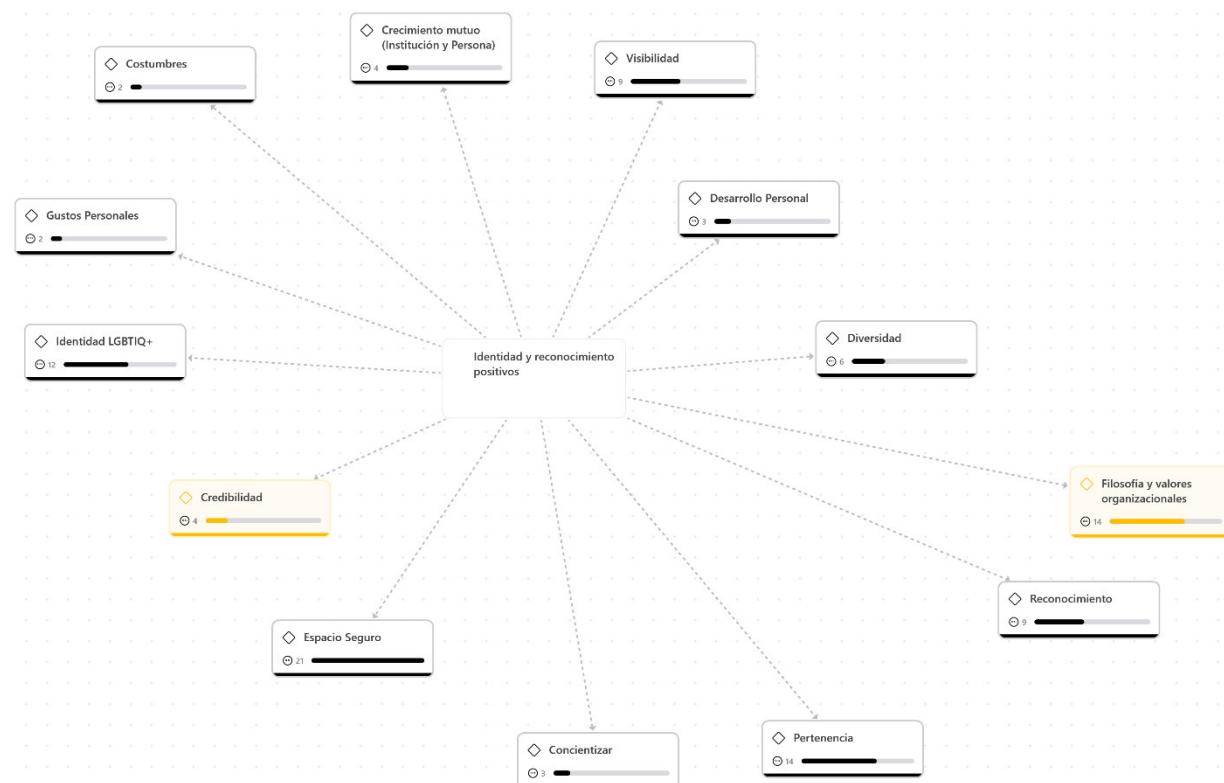
“Entonces como que ya irán surgiendo grupitos, igual familias que vienen al grupo pero que a partir de la puerta para afuera ya pueden tener comunicación directa entre ellos que es la finalidad de nosotras, crear esos esos espacios seguros la convivencia que son muy importantes para llevar a cabo la de los objetivos de todos nuestros programas de actividades y demás”. (Testimonio 10)

En última instancia, varios informantes mencionaron la trascendencia de emplear un lenguaje adecuado para el público como un elemento de vital relevancia para desarrollar la comunicación tanto interna como externa del grupo. Pues se comentó en múltiples ocasiones que el lenguaje empleado genera de manera interna lazos estrechos de identidad y de pertenencia entre los miembros del grupo. Y que a su vez el uso de un lenguaje adecuado y respetuoso crea una percepción de confianza entre el Colectivo y los usuarios que acuden a él, esperando encontrar en este un espacio seguro en el que se refieran a ellos, ellas o elles de la manera más adecuada. Por tanto, un lenguaje estrictamente cuidado y adaptativo la necesidad del usuario, no sólo representa una ventaja competitiva para lograr la perdurabilidad, sino que representa también un símbolo de identidad y de respeto que se encuentra inmerso en el proceso constante de comunicación.

Identidad y reconocimiento positivos

Figura 7

Elementos de la Identidad en el Colectivo



Fuente: Elaboración Propia en el Software Atlas TI (2025).

Profundizando en la identidad y reconocimiento positivo generado en los espacios del colectivo, diferentes patrones se mantuvieron constantes a lo largo de las respuestas. Uno de estos patrones fue la importancia de percibir al colectivo como un *espacio seguro* para el individuo. Considerando que estas agrupaciones representan un lugar tanto físico como social que permite a los individuos expresarse y relacionarse de manera libre y respetuosa. Lo que demuestra que más allá de una perspectiva moral, los colectivos se perciben a sí mismos como herramientas de expresión y de cuidado para la comunidad LGBTIQ+. Al ser un informante cuestionado sobre los valores que predominan en la organización, respondió lo siguiente:

“Respeto, el saber apreciar a las personas, el escuchar a las personas, que es algo que me agrada bastante aquí, porque siento que las personas que vienen al Cole se sienten libres de poder expresarse como son o ser sí mismos aquí mismo”. (Testimonio 2)

De la misma manera y en relación con lo anterior, otra respuesta bastante común fue la relevancia de *la Filosofía y los valores de la organización*. Pues se considera que estos valores presentes en la organización reflejan de manera adecuada los valores individuales de los miembros que participan en estos colectivos. En un sentido similar, los miembros refirieron que existe un grado sustancial de *Pertenencia* que influye en la continuidad de su participación dentro del grupo. Es decir, que esta percepción de pertenecer no sólo a un colectivo de disidencias sexuales, si no a una agrupación con objetivos y valores comunes, les aporta un sentido de responsabilidad y estima para la organización. Sumado a esto, varios informantes destacaron la importancia de que estos colectivos estuvieran meramente dedicados al cuidado y a la protección de las disidencias sexuales. Pues comentaron en más de una ocasión que el que estos colectivos se identificaran como colectivos LGBTIQ+ desarrollaba en su propia identidad una urgencia por formar parte de estos grupos.

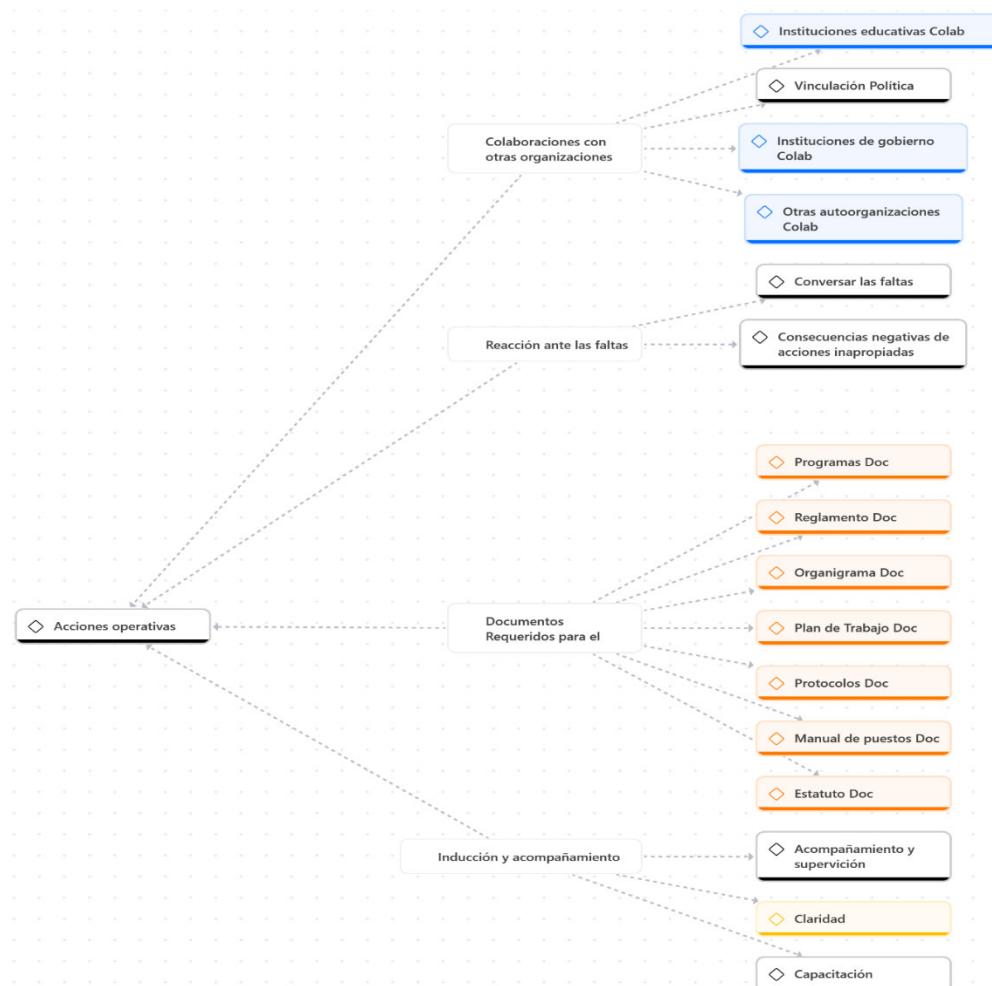
“Somos de la comunidad, entonces pues más que nada como el orgullo que representa hacerlo de este colectivo. También algo que me gusta es como que todos estamos en el mismo en el mismo barco, la misión sintonía de lograr que nos demos a conocer, que nos demos a ver como personas disidentes, entonces más que nada como la colectividad que se tiene dentro del grupo me gusta, siento como que es algo que pues es común”.
(Testimonio 7)

Esto evidencia que el concepto de identidad no será percibido en agrupaciones que posean una orientación distinta en términos de sus integrantes y de su público final. Por último, un concepto también referido en múltiples ocasiones fue el de *reconocimiento* y el de *visibilidad*, afirmando los entrevistados, que el sentirse reconocidos y valorados por su aportación al grupo, reafirma su vocación por participar en estos. Dejando claro así, que tanto el ser reconocidos y el considerarse como agentes visibles de sus causas y sus objetivos, construye su identidad tanto en una dimensión personal, como colectiva.

Acciones operativas

Figura 8

Actividades Operativas en el Grupo



Fuente: Elaboración Propia en el Software Atlas TI (2025).

La *red* mostrada anteriormente, nos permite observar algunas acciones y actividades recurrentes en estas agrupaciones que influyen de manera directa en su perdurabilidad como organización. Un elemento común mencionado durante las entrevistas fue en la recurrente colaboración de estas organizaciones con otras ya sea de su mismo rubro o no. Pues estos Colectivos mencionaron trabajar en colaboración tanto con instituciones educativas, como con diferentes órdenes de gobierno y a su vez, con otros Colectivos. Por ende, se recalcó la importancia de generar relaciones de colaboración, pues esto podría facilitar el acceso a recursos, el trámite de permisos, y la llegada a nuevos públicos.

Por otro lado, al ser cuestionados los informantes sobre cuál era el método de acción establecido para una posible falta profesional o ética de los integrantes. Una respuesta común, fue la de conversar las faltas antes de tomar acciones directas. Es decir, que lejos de atender a lo establecido en algún reglamento, las organizaciones suelen conversar con aquellos miembros que incurrieron en las faltas, y negociar con ellos posibles consecuencias. Esto podría brindar una percepción de respeto, de autonomía y por supuesto de flexibilidad.

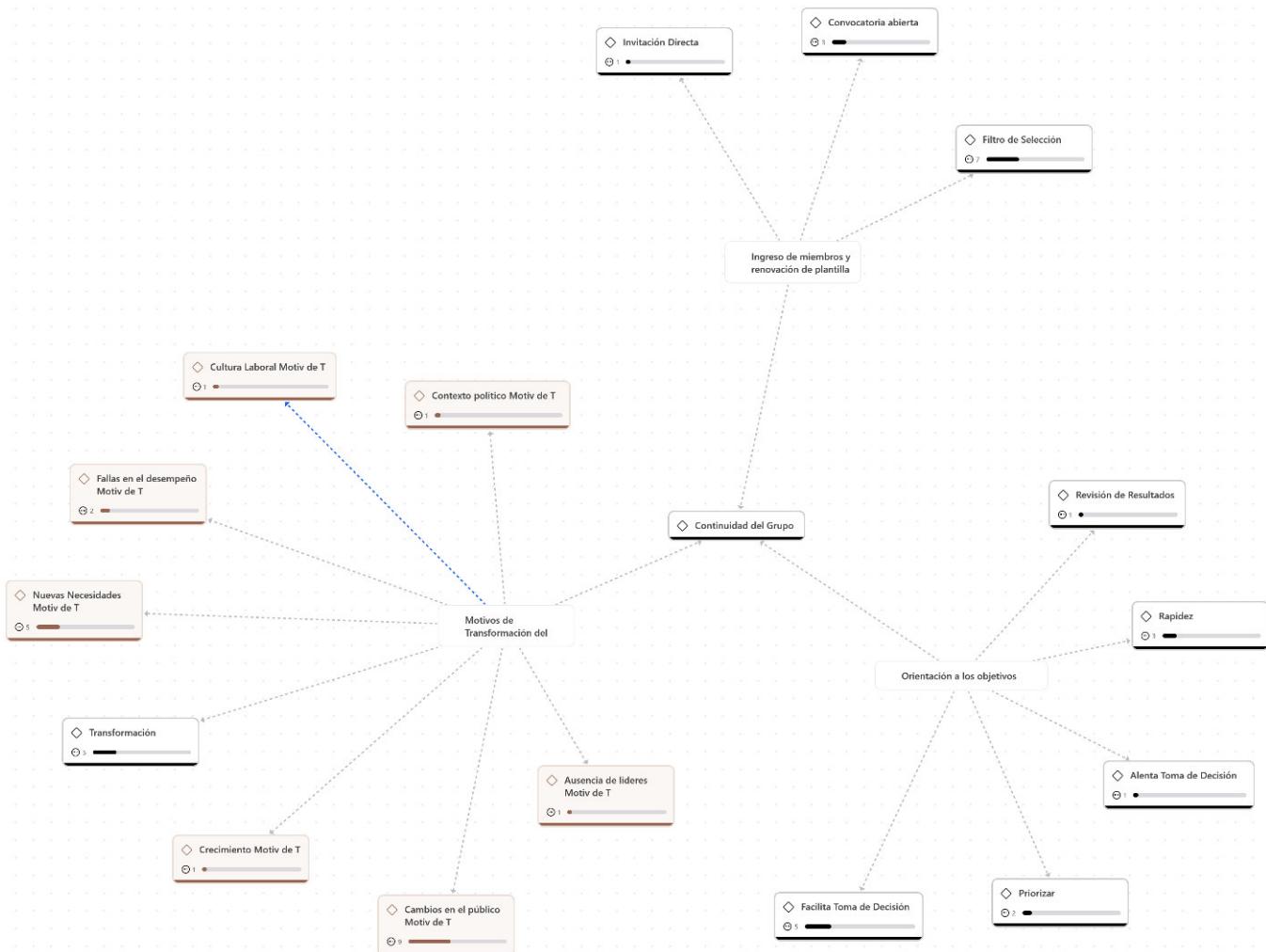
En términos de cuáles son los documentos que las agrupaciones mayormente han establecido para su funcionamiento diario, se encuentran el Manual de Puestos, un Reglamento, Organigrama, Plan de trabajo y Protocolos de acción ante retos específicos. Esta información es relevante pues expresa cuáles son los documentos a los que estas organizaciones acceden para tomar decisiones o bien planear sus actividades consiguientes.

En última instancia, una actividad recurrente a la que los informantes le brindaron una importancia particular, fue la de mantener un Proceso de Inducción, en el que se le transmitiera a los nuevos miembros, de manera clara la información más relevante del grupo, así como los detalles de su puesto y el perfil requerido, además de establecer un proceso de acompañamiento a estos nuevos miembros, para así acompañarlos en sus primeras actividades, explicándoles de manera informal y directa, la información necesaria para llevar a cabo sus actividades.

Continuidad del Grupo

Figura 9

Red de los factores de Continuidad o Transformación



Fuente: Elaboración Propia en el Software Atlas TI (2025).

Para abarcar cuáles son los posibles motivantes de que una agrupación continúe existiendo o no, se establecieron diferentes dimensiones, siendo la primera los motivos de transformación que podrían llevar a un grupo a actualizarse y cambiar, siendo la segunda el ingreso de nuevos miembros a las agrupaciones (renovación de plantilla) y por último el grado en que los

colectivos orientan sus conductas a la persecución de objetivos más allá de sus pilares fundamentales como organización.

Como motivos de transformación en el grupo se hallaron diferentes respuestas, siendo las dos más comunes, los cambios en el público y los cambios o las características del contexto político.

“Es muy importante mantenernos en constante actualización. Al tratarse de temas sociales y humanísticos, siempre están en cambio debido a las necesidades generacionales y poblacionales, que varían incluso dentro de contextos específicos. A medida que surgen nuevas teorías y conceptos, algunos que antes no se consideraban adecuados vuelven a ponerse sobre la mesa y requieren ser analizados. Por eso, siempre estamos en constante transformación, buscando brindar un enfoque integral que responda a las necesidades actuales y defina nuestra labor como institución”.
(Testimonio 10)

“Los motivantes siento que serían parte de la visibilidad que se le da el proyecto y también este el alcance que tenemos, siento que si fuera un alcance más grande sí tendríamos que todavía reestructurar un poquito más, pues ahora sí que ponernos más las pilas”. (Testimonio 6)

Tal y como se expone anteriormente, los colectivos otorgan un peso importante a las necesidades de su público, y si este público o sus necesidades cambian, consideran que es urgente cambiar también. De igual manera se resaltó que los cambios en el contexto político en el que se desarrollan estas organizaciones influyen de manera directa en sus prácticas y en su funcionamiento.

En cuanto al ingreso de miembros o la renovación de las plantillas, la enorme mayoría de las agrupaciones mencionaron que existe apertura en cuanto al ingreso de nuevos miembros. Y si bien muchos de ellos mantienen una Convocatoria abierta, está mayormente enfocada a colaboradores y no a trabajadores formales, esto por falta de recursos financieros para pagarles:

“Ahorita lo que hemos pensado es como la contratación, este pues ya tenemos ese proceso de contrataciones, selección del personal, este no tenemos aún porque no se ha

dado el caso como eso de la sucesión laboral por así decirlo, este no lo tenemos la verdad, porque no se presenta en el caso, ahorita solamente estamos con la integración”.
(Testimonio 9)

A su vez, varias agrupaciones expresaron mantener un estricto filtro de selección. Esto únicamente con la intención de invitar y retener a miembros que aporten de manera proactiva y honesta a la consecución de los objetivos, pues además reconocen que, al ser los cargos en el colectivo elementos de mero reconocimiento, para los cuales en muchas ocasiones no existe una paga real, no puede existir un estricto sentido de exigencia para con los integrantes.

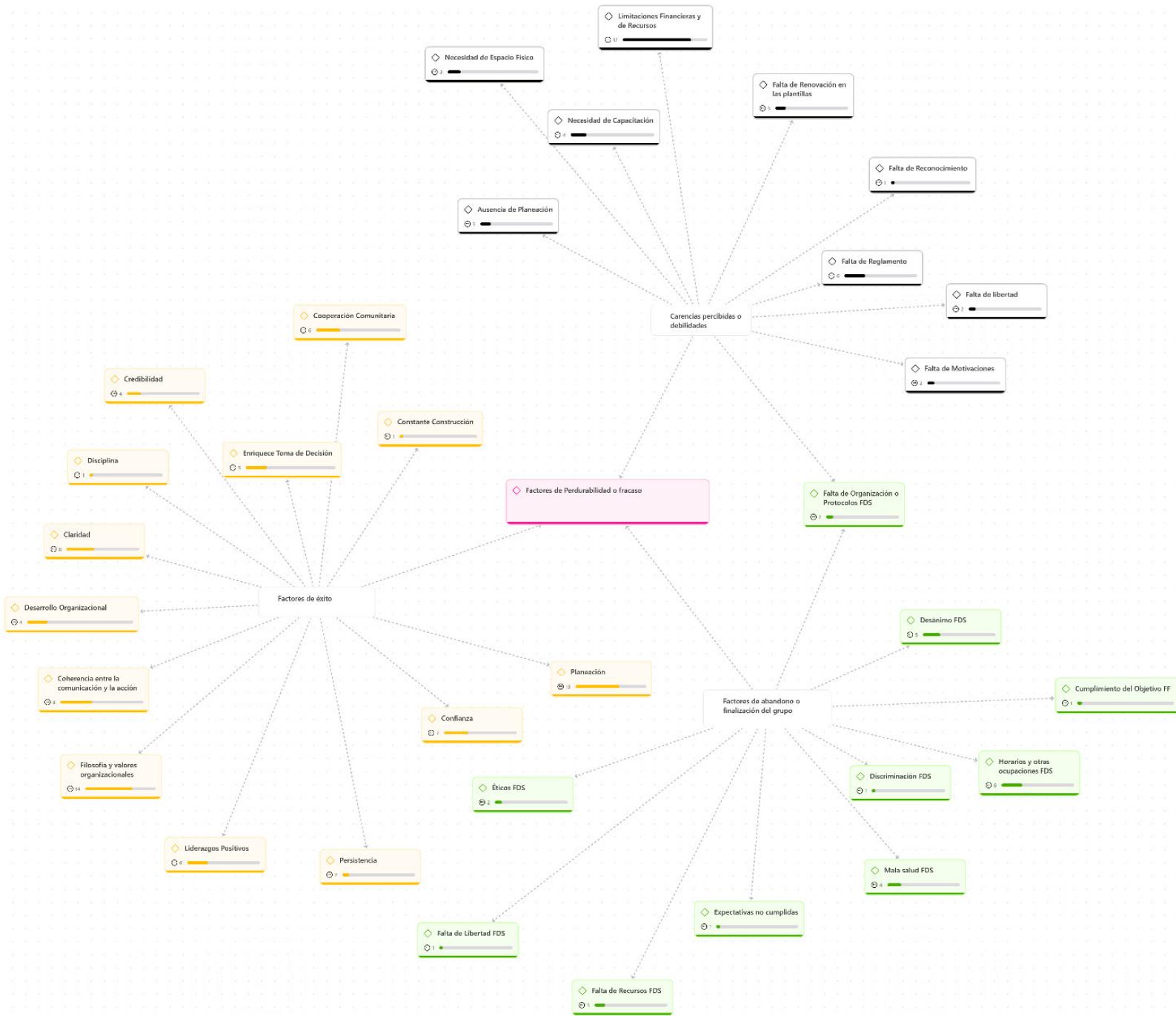
“Yo creo que en esa libertad y en ese respeto de proyecto de vida de cada una de las personas que se van integrando, cuando alguien quiere migrar se le respeta, no podemos detener a nadie”. (Testimonio 3)

Y en cuanto a su orientación a los objetivos, ningún grupo mencionó que se comprometieran los valores o la ética del grupo en pro de estos objetivos, pues se comentó que las únicas prácticas que se emplean en beneficio del cumplimiento de estos son únicamente el priorizar la rapidez para la realización de actividades, así como buscar mecanismos que faciliten la toma de decisión. Y no siendo la democracia o los mecanismos consultativos, pilares fundamentales de la ética en estos colectivos, no representa esta orientación a los objetivos una amenaza a sus valores.

Factores de Perdurabilidad o fracaso

Figura 10

Factores de Perdurabilidad y posible fracaso en los Colectivos



Fuente: Elaboración Propia en el Software Atlas TI (2025).

Al interrogar a los informantes sobre los posibles factores de éxito de su organización (refiriéndonos a aquellos factores que han influido en que la organización sobreviva de manera exitosa), los informantes repitieron diferentes respuestas. Siendo las más comunes, la Filosofía Organizacional, la Planeación, la Coherencia, la Confianza, y los Liderazgos. Lejos de recurrir a la más obvia de las razones, siendo esta el aspecto financiero, los informantes adjudicaron el éxito de su organización a elementos más esenciales de sus conductas, prácticas y estructura.

Hay citas que evidencian, por ejemplo, la importancia de la planeación la coherencia y la claridad: “Las metas y el conocimiento desde un principio para qué el Colectivo y por qué el Colectivo, lo tenemos claro desde el principio, entonces vamos a trabajar en ese sentido, en esa meta en el Colectivo, dijimos que estamos para esto y por esto, vamos a trabajar para lograr eso, entonces yo creo que eso nos ha mantenido en ese sentido de que sigamos y como en la pregunta anterior, que ahorita ya hayamos crecido, sí ya crecimos y que se visualiza eso”.

De igual manera y como se mencionó anteriormente, la confianza es un elemento común en las respuestas, a continuación, se incluyen dos citas que respaldan lo anterior.

“Finalmente, algo que nos distingue es la forma en la que ofrecemos nuestros servicios: con calidez, profesionalismo y sin victimización. Buscamos que las personas LGBT+ que llegan a un servicio, como psicología, no se sientan juzgadas, patologizadas o fuera de lugar. Queremos que su experiencia sea cercana y acogedora, con un trato profesional pero también humano. Este enfoque, basado en la confianza y el respeto, es otra de las razones por las que hemos logrado consolidarnos”. (Testimonio 10)

“Pues para empezar la confianza, la flexibilidad, la humanización, es decir el verles como seres con necesidades y no nada más como trabajadora que es coordinadora o la directora, no, sino personal de voluntariado sino más bien lo justo el verles como seres que tienen necesidades, seres humanos que tienen necesidades como cualquier otra ¿no?”. (Testimonio 10)

Otro elemento repetido fue la existencia de grandes liderazgos, personas comprometidas y enamoradas del proyecto que, pese a las adversidades, han sostenido la sobrevivencia del mismo:

“Siento que los integrantes y el amor y cariño que le tienen al grupo, porque a pesar de que pues cuesta a veces dinero o tiempo, siento que es eso, los integrantes que no lo han dejado morir”. (Testimonio 6)

En la misma entrevista, también se interrogó a los informantes, sobre cuáles serían los posibles factores de fracaso o abandono del Colectivo. Los más recurrentes fueron los Horarios y las otras ocupaciones de los integrantes, el Desánimo, La mala salud y la Falta de recursos financieros. Los informantes hicieron explícitas sus preocupaciones en torno a cómo estos factores les afectan tanto a nivel colectivo como a nivel personal.

“Por otro lado, creo que otro factor determinante sería el desgaste emocional. En el activismo, aunque no siempre se milite de forma directa, la labor con las comunidades y los temas que abordamos implican un nivel de activismo que puede ser agotador. Conozco a muchas personas que han dejado el activismo por frustración o enojo ante la realidad social”. (Testimonio 10)

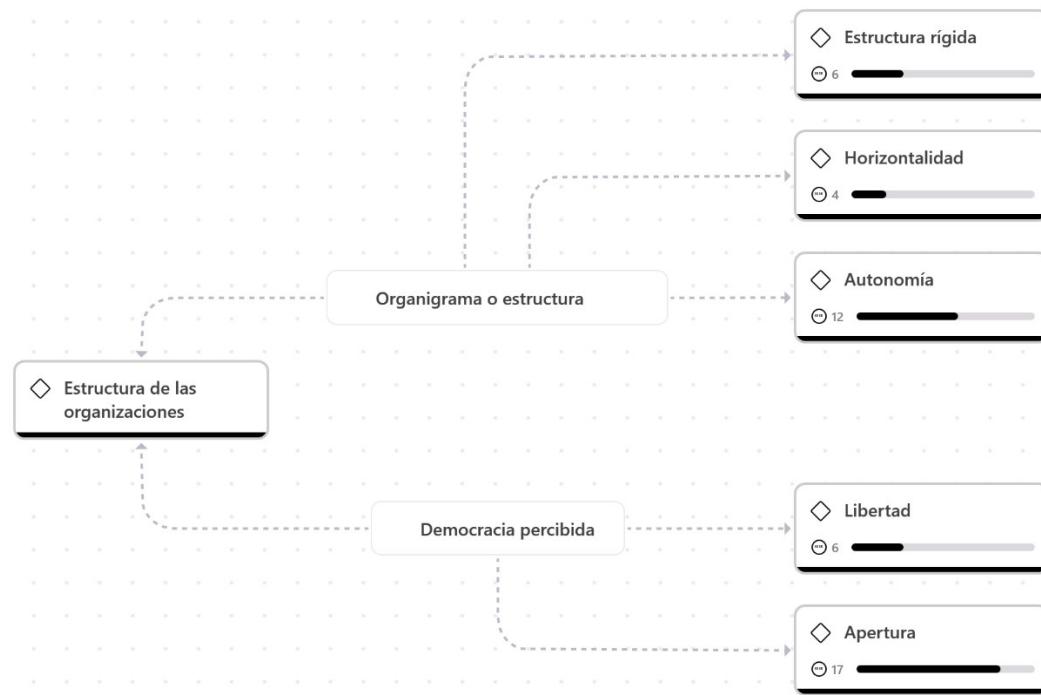
Y abonado a esto, las carencias percibidas por los integrantes de los Colectivos (que, a su vez, podrían derivar en el cierre de las operaciones del Colectivo) fueron, en mayor recurrencia, las limitaciones financieras y de recursos, lo cual es coincidente con el motivo mencionado en la pregunta anterior, la falta de reglamentos y documentos necesarios para operar adecuadamente, así como la necesidad no cubierta de capacitación.

En la *red* (imagen) expuesta anteriormente, se pueden observar estos factores, así como su recurrencia.

Estructura de las organizaciones

Figura 11

Características de las Estructuras de los Colectivos



Fuente: Elaboración Propia en el Software Atlas TI (2025).

En cuanto a la estructura que rige el accionar de las organizaciones, se comentó que existen en todas las organizaciones, figuras o bien organigramas que determinan las relaciones de poder y responsabilidad en la organización. En cuanto al organigrama específicamente, si bien se menciona que existen mayormente estructuras rígidas, se comentó también que en la práctica existe una marcada tendencia a la autonomía, es decir, que lejos de ser estructuras que cohesionen a los integrantes o a las diferentes direcciones o áreas, son estructuras que brindan claridad para la división del trabajo. Por lo que existe un marcado respeto por cada una de las direcciones o áreas, y entre cada una de las personas que colaboran en las direcciones o áreas. Por lo que en la práctica esta estructura es más bien horizontal o circular, pues no existe una relación de subordinación entre los líderes y las diferentes direcciones que estos coordinan.

Por último, se comentó en repetidas ocasiones que una característica fundamental de estas estructuras es la apertura, es decir que tanto la comunicación, el poder, la influencia y la capacidad de decisión no suelen recaer en figuras únicas, si no que se encuentra presente el diálogo y la capacidad para intervenir sea cual sea el cargo que ostente la persona. Por ende, si bien existen estructuras marcadas, estas responden más a una finalidad institucional o burocrática, y no a una realidad cotidiana.

Con esta información se concluye el análisis realizado a partir de tratamiento de la información generado en el software Atlas TI. Las relaciones semánticas y la recurrencia de los conceptos tratados, permanece presentada de manera más específica en el software. Pues tal y como se mencionó al principio de esta sección, en el software están relacionadas las redes de códigos, los grupos de códigos y los códigos pertenecientes a las etiquetas surgidas de la lectura detallada de las entrevistas. Sin embargo, en beneficio de una presentación más sintética y clara de la información, se han colocado en esta sección únicamente las imágenes correspondientes a las 9 *redes semánticas* emitidas por el software.

En la siguiente sección se presenta la información extraída del software Chat GPT.

Análisis CHAT GPT

Se le introdujo la información obtenida de los informantes, en las 10 entrevistas realizadas, a la aplicación Chat GPT, y se le solicitó que, para cada pregunta, con las diez respuestas obtenidas, el software generara el resumen general de las respuestas y que señalara las contradicciones o tensiones de las respuestas en general. A continuación, se presenta esa información por cada pregunta.

Pregunta 1

¿Podrías describir cómo afectan las jerarquías de la organización la capacidad que tienen los miembros para actuar?

- Resumen General

En general, las jerarquías dentro de los colectivos analizados no son vistas como elementos opresivos o limitantes, sino más bien como herramientas organizativas que ayudan a distribuir el trabajo, garantizar el cumplimiento de compromisos y canalizar adecuadamente las fortalezas de los miembros. Sin embargo, también se reconoce un esfuerzo explícito por mantener la horizontalidad y la participación equitativa, especialmente en la toma de decisiones importantes. Aunque existen liderazgos y cargos, muchos de estos son simbólicos o funcionan más como referentes que como estructuras rígidas de poder. La mayoría de los colectivos entrevistados valoran la libertad individual y la flexibilidad en la colaboración. En los casos donde hay jerarquías más marcadas, estas tienden a justificarse por la necesidad operativa o por el crecimiento de la organización, más que por un deseo de control vertical.

- Tensiones y contradicciones

Tensión entre estructura y horizontalidad: Aunque se valora la horizontalidad, se reconoce que ciertas estructuras jerárquicas son necesarias para la operación eficiente. Esta tensión se percibe como un equilibrio difícil pero asumido conscientemente.

Roles simbólicos vs. autoridad real: Hay un contraste entre los cargos “honoríficos” y la autoridad práctica que ciertos títulos generan, lo cual puede influir en la percepción y desempeño de los miembros (I4 vs. I5).

Toma de decisiones: consenso vs. Dirección: Aunque se busca consenso, algunas decisiones siguen siendo validadas o ejecutadas por figuras de liderazgo, lo que podría generar tensiones si no se gestiona con transparencia (I5, I10).

Tamaño del colectivo y necesidad de control: La horizontalidad parece funcionar mejor en colectivos pequeños; conforme crecen, aparece la necesidad de delimitar funciones, lo que puede ser resistido por miembros acostumbrados a una dinámica más libre (I9, I10).

Pregunta 2

Considerando los valores morales que rigen a la organización para sus actividades y toma de decisiones ¿Cuáles son las consecuencias grupales de que algún miembro del Colectivo actúe de manera contraria?

- Resumen general

Las y los informantes coinciden en que cuando una persona actúa en contra de los valores del colectivo, las consecuencias trascienden al individuo, afectando la reputación y operación del grupo. Los colectivos suelen establecer protocolos, capacitaciones y reglamentos para prevenir estas situaciones. En algunos casos, incluso se han producido vetos institucionales a partir de incidentes éticos. A pesar de esto, hay grupos que han sabido manejar las diferencias internas mediante el consenso y el respeto, valorando la diversidad de pensamiento mientras se mantiene el cuidado comunitario y el alineamiento con la visión del grupo.

- Tensiones y contradicciones

Ideal del consenso vs. necesidad de autoridad: Algunos colectivos gestionan desacuerdos con diálogo abierto, mientras otros aplican jerarquías claras o expulsión (I5, I8).

Diversidad personal vs. visión institucional: Se mencionan tensiones entre principios individuales y la ética institucional, pero hay quienes logran conciliar ambas (I10).

Flexibilidad vs. rigor normativo: Mientras algunos apelan a la conversación ante faltas leves, otros aplican sanciones duras sin tolerancia (I5, I8).

Pregunta 3

¿Cuál es el procedimiento dentro del Colectivo para la toma de decisiones?

- Resumen general

Los colectivos analizados manejan estructuras mixtas, donde coexisten formas de decisión jerárquicas, democráticas y por consenso, dependiendo del contexto y la naturaleza de la decisión. Las decisiones estratégicas suelen planearse en ciclos de tres años, mientras que las operativas se ajustan según coyunturas. El liderazgo tiene un papel importante, pero la participación es común en fases de planeación, propuesta o deliberación. También hay una clara distinción entre decisiones institucionales y acciones ejecutivas delegadas a coordinaciones. La flexibilidad, el diálogo y la adaptabilidad logística (reuniones virtuales, por ejemplo) son constantes en el proceso.

- Tensiones y contradicciones

Democracia vs. jerarquía: Aunque se promueve el diálogo, las decisiones finales suelen recaer en liderazgos o direcciones, generando una tensión entre participación y control (I1, I2, I10).

Participación amplia vs. logística limitada: Las reuniones virtuales facilitan la participación, pero también evidencian limitaciones para la acción presencial y toma de decisiones colectiva (I4).

Estructuras formales vs. decisiones informales: Mientras algunos colectivos siguen procesos institucionales claros, otros operan más desde el diálogo espontáneo y la afinidad de ideas (I8).

Pregunta 4

¿De qué manera consideras que el involucramiento de más miembros del Colectivo en la toma de decisiones facilita o complica tal proceso?

- Resumen General

La mayoría de los informantes consideran que la inclusión de más miembros en la toma de decisiones es beneficiosa: enriquece el debate, permite nuevas perspectivas y fortalece el sentido de pertenencia. Sin embargo, también se identifican desafíos como la lentitud del proceso y la necesidad de supervisión o liderazgo final. Algunos colectivos han diseñado mecanismos flexibles o creativos para hacer frente a estos retos, como votaciones, mesas redondas o espacios curatoriales.

- Tensiones y contradicciones

Eficiencia vs Participación: Mientras algunos destacan que se agiliza el proceso con más voces (I2, I7), otros sienten que se vuelve más lento pero necesario (I5).

Innovación vs Supervisión: Se valora lo nuevo que traen otros miembros (I1), pero también se señala que siempre se necesita un "visto bueno" final.

Horizontalidad vs Liderazgo central: Hay quienes insisten en decisiones consensuadas (I6, I10), pero otros reconocen figuras centrales con mayor poder de decisión (I3, I5).

Formalidad vs Flexibilidad: Informante 8 propone romper con la lógica de toma de decisiones como algo directivo, apostando por espacios más fluidos y conversacionales.

Pregunta 5

¿Cómo consideras que impactan las acciones individuales de los miembros del Colectivo para la consumación de sus objetivos grupales?

- Resumen General

En los colectivos, las acciones individuales tienen un peso significativo debido al bajo número de miembros. La coordinación, el compromiso y la coherencia con los valores comunes son claves para alcanzar los objetivos. Aunque existen protocolos para alinear imagen personal e institucional, factores como la disponibilidad de tiempo o la falta de presencialidad generan desafíos. Mientras algunos colectivos enfatizan la responsabilidad y el impacto directo de cada integrante, otros adoptan una visión más flexible basada en la experimentación colectiva.

- Tensiones y contradicciones

Deseo de horizontalidad vs. necesidad de control institucional: (I10) Se pretende que haya flexibilidad, pero reconocen que hay que cuidar la imagen institucional, lo que implica cierto control de las acciones individuales.

Altruismo vs. exigencia de compromiso: Informante 4 menciona que muchas acciones son por gusto y sin retribución, lo que contrasta con la expectativa fuerte de cumplimiento que se ve en otros testimonios (I3, I6).

Procesos colectivos vs. eficiencia operativa: Informantes como el 8 promueven el valor del diálogo y la experimentación, mientras otros (I1, I2, I6) enfocan sus respuestas en lograr resultados concretos y cumplir metas.

Pregunta 6

¿De qué manera se motiva a los miembros para que sus acciones individuales estén alineadas a los propósitos del Colectivo?

- Resumen general

Los colectivos motivan a sus miembros mediante estrategias afectivas, formativas, estructurales y simbólicas. La capacitación interna, el reconocimiento simbólico (como participar en eventos o ver logros del grupo), y apoyos materiales mínimos (como viáticos o uniformes) refuerzan el compromiso. La motivación también surge de una vocación de servicio y del sentido de pertenencia a una colectividad empática, horizontal y flexible. Se prioriza el respeto y la humanización como base para alinear las acciones individuales con los objetivos del grupo.

- Tensiones y contradicciones

Coherencia personal vs alineación grupal: Los colectivos valoran que las personas actúen desde su convicción y autonomía, pero también buscan que estas acciones no contradigan los fines del colectivo. Surge el dilema de cómo respetar la libertad sin romper la coherencia colectiva (I1, 16).

Afiliación emocional vs disciplina organizativa: Se reconoce que muchas personas se sienten parte del colectivo desde lo afectivo o desde una experiencia personal, pero esto no siempre se traduce en disciplina o responsabilidad en sus acciones (I2, I7).

Comunicación informal vs necesidad de normas claras: En muchos casos, las acciones individuales se orientan por acuerdos informales o consensos tácitos, pero cuando hay desacuerdos o conflictos, se echa en falta una normativa explícita (I4, I10).

Castigo social vs mecanismos formales de corrección: En ausencia de normas escritas o procesos institucionalizados, lo que opera es el juicio social dentro del grupo. Esto puede ser efectivo, pero también arbitrario o injusto (I8, I3).

Pregunta 7

¿De qué forma se hacen explícitos los roles y expectativas que posee el grupo hacia cada integrante?

- Resumen General

Los colectivos tienden a comunicar roles y expectativas a través de mecanismos formales e informales. En algunos casos (I1, I3, I5, I9), existen estructuras institucionalizadas como manuales de puestos, organigramas, o contratos con anexos funcionales, lo cual facilita claridad desde el inicio. Sin embargo, también es evidente una fuerte presencia de flexibilidad operativa. Muchos roles se asumen progresivamente o se adaptan en función de las necesidades y habilidades de las personas (Informantes 2, 10). En otras organizaciones, los roles son establecidos en función del interés o experiencia previa del integrante, sin que haya un marco rígido preestablecido (I4, I5, I10). En contextos más experimentales, como en el proyecto curatorial (I8), los roles se construyen desde el diálogo y la co-creación, lo cual permite procesos más orgánicos, pero también menos definidos.

- Tensiones y contradicciones

Formalización vs. Flexibilidad: Mientras algunos colectivos optan por estructuras jerárquicas claras, otros valoran más la espontaneidad y la adaptabilidad. Esta diferencia puede generar choques internos cuando los nuevos integrantes esperan estructuras claras en contextos flexibles.

Visión institucional vs. dinámica propositiva: En algunos casos, las funciones vienen dictadas desde arriba, mientras que otros colectivos fomentan que sean los mismos integrantes quienes las propongan, lo cual puede dificultar la coordinación operativa.

Experiencia previa vs. aprendizaje interno: Aunque algunos grupos asignan roles por perfil, otros prefieren una lógica de formación constante, lo cual puede generar desigualdad de carga o percepción de improvisación.

Pregunta 8

¿Cómo, el Colectivo (con sus comunicaciones al exterior), aporta que se logren cambios profundos en la sociedad?

- Resumen General

Los colectivos comunican para generar cambios sociales principalmente desde dos ejes: la acción directa y la institucional. En el plano directo, priorizan la cercanía con la comunidad, llevando sus mensajes y servicios a los espacios donde está la población LGBT (antros, calles, espacios populares). En el institucional, inciden en políticas públicas y reformas legales, mostrando una visión de transformación estructural.

Las redes sociales son herramientas útiles pero no exentas de críticas: algunos las consideran limitadas o "mentirosas", mientras que otros las usan estratégicamente con contenido planeado para impactar a públicos específicos. También destacan la coherencia como un principio vital para que el mensaje tenga credibilidad.

Finalmente, el cambio que buscan no es solo estructural, sino también íntimo y emocional, apuntando a generar redes, reflexiones y pequeños cambios en entornos personales y familiares. El impacto, por tanto, se concibe como multiescalar: desde el Congreso hasta la sobremesa en "la casa".

- Tensiones y Contradicciones

Impacto real vs. percepción externa: Mientras algunos destacan grandes logros, otros dudan del alcance profundo de sus comunicaciones, especialmente en redes.

Visibilidad vs. Privacidad: Tensión entre el deseo de mostrar actividades y la necesidad de proteger la identidad de quienes participan.

Activismo abierto vs. comunicación estratégica: Algunos colectivos optan por una comunicación directa con simbología LGBT, mientras otros evitan estos símbolos para no activar resistencias en públicos conservadores.

Mensajes institucionales vs. vivencias personales: Hay quienes ven el cambio social en grandes campañas y leyes, y otros lo encuentran en la conversación íntima o en la experiencia presencial.

Pregunta 9

¿Qué mecanismos existen para regular la conducta de los integrantes del Colectivo?

- Resumen general

Los mecanismos para regular la conducta dentro de los colectivos son diversos y reflejan diferentes grados de formalización, desde reglamentos escritos hasta normas implícitas basadas en valores compartidos y dinámicas de cuidado. Algunos colectivos cuentan con estatutos o manuales (aunque no siempre se aplican con rigor), mientras que otros optan por formas más flexibles como el acompañamiento, el diálogo constante, la observación, o incluso el uso simbólico de elementos como la casa o el entorno como metáforas del cuidado.

- Tensiones y contradicciones

Tensión entre normatividad escrita y práctica cotidiana: (I3) habla de un reglamento que debe actualizarse y se complementa con diálogo, mientras que (I4) dice que aunque existen estatutos, no se recuerdan ni se aplican.

Tensión entre la necesidad de estructura y la informalidad preferida: (I1) e (I10) destacan la importancia de protocolos y esquemas, mientras que (I2, I6 e I7) operan sin un reglamento definido, guiándose por el sentido común o la moralidad personal.

Tensión entre universalismo normativo y dinámicas adaptativas: (I5) señala que no se puede regular la conducta, sólo las actividades; (I8) promueve un “manual abierto” en constante construcción. Ambos contrastan con posturas como la de (I9) e (I10) donde sí hay un intento de estandarizar principios.

Pregunta 10

¿Cuáles son los valores, costumbres o símbolos dentro de la organización que reflejan tu identidad personal (y que no se presentan en otras organizaciones)?

- Resumen General

Con relación a los valores, costumbres y símbolos dentro de las organizaciones que reflejan la identidad personal de los informantes, la mayoría de ellos destacan una conexión estrecha con el respeto, la inclusión y la visibilidad de la diversidad. Los valores que predominan incluyen la responsabilidad, la congruencia y el respeto hacia los demás. La creación de espacios de acompañamiento y la constante evolución de las dinámicas dentro de las organizaciones se presentan como elementos distintivos. Además, ciertos símbolos y costumbres, como el cine, los logos institucionales, las actividades comunitarias y el uso del

lenguaje inclusivo son relevantes para los informantes, evidenciando una relación directa entre la identidad de los miembros y las prácticas de la organización.

- Tensiones y contradicciones

Crecimiento personal vs. compromiso organizacional: Cuando esta persona comenzó en la organización, no tenía responsabilidades laborales fijas, por lo que podía dedicar todo su tiempo a la organización. Ahora, debido a que tiene un trabajo estable que le consume tiempo, no puede seguir dedicando tanto esfuerzo al colectivo como antes. Esto crea una tensión entre su crecimiento personal (en términos de sus responsabilidades laborales y su vida fuera de la organización) y el compromiso con la organización, ya que ya no puede contribuir con el mismo nivel de tiempo y energía (I4)

Adaptación de símbolos y lenguaje inclusivo: Esta persona menciona que, al principio, la organización utilizaba símbolos y formas de expresión (como el lenguaje y los símbolos visuales) más rígidas y estructuradas, con el fin de ser más aceptables para un público conservador. Sin embargo, con el tiempo, la organización ha comenzado a adaptarse y flexibilizar estos símbolos y el lenguaje, permitiendo más inclusión y representando de manera más abierta a las personas dentro del colectivo. (I10).

Pregunta 11

¿Cuáles son los factores internos y externos que influirían en que la organización o tu participación en ella, en algún momento, llegue a su fin?

- Resumen general

Las razones que podrían llevar al cierre de los colectivos se agrupan en tres grandes dimensiones: personales (salud, desgaste emocional, pérdida de sentido), organizacionales (falta de estructura, conflictos internos, desmotivación) y estructurales (éxito del colectivo, falta de recursos o remuneración). A pesar de estas tensiones, la fuerte conexión afectiva con el grupo puede tanto sostener la participación como dificultar la salida o cierre, debido a la identificación simbólica con la organización.

- Tensiones y contradicciones

Compromiso emocional vs. posibilidad de salida: (I5) asegura que el colectivo y su persona son inseparables ("Guanajuato Libre puede caminar conmigo nada más"), mientras que (I10) afirma que una organización debe poder sostenerse sin depender de nadie.

Cumplimiento de objetivos vs. necesidad de reinventarse: (I1) plantea que el colectivo podría cerrar si ya cumplió su misión, pero (I9) insiste en que el crecimiento institucional es continuo y que aún hay mucho por lograr.

Flexibilidad y creatividad vs. necesidad de estructura: (I4) valora la libertad para imaginar nuevas acciones, mientras que (I6) resalta la falta de normas como una debilidad que podría hacerle daño al grupo.

Pregunta 12

¿Qué motivos consideras que podrían impulsar la transformación de la cultura de trabajo y convivencia que se viven dentro del Colectivo?

- Resumen general

Las personas entrevistadas coinciden en que la transformación de la cultura de trabajo y convivencia dentro del colectivo es tanto una necesidad como una consecuencia de múltiples factores. Por un lado, mencionan el dinamismo inherente a trabajar con poblaciones jóvenes o diversas, lo que obliga a modificar enfoques constantemente. Por otro, apuntan a desafíos estructurales internos, como la falta de estabilidad organizativa y la rotación de miembros clave, lo que demanda una cultura más sólida y adaptable.

El contexto externo, especialmente el político y económico en Guanajuato, también figura como un detonante: la falta de apoyos institucionales y los intentos de cooptación o debilitamiento del activismo hacen que la organización tenga que reinventarse continuamente.

Finalmente, se subraya la importancia de mantenerse en formación constante, actualizar el lenguaje, las metodologías y los marcos teóricos con los que se trabaja, para responder adecuadamente a las transformaciones sociales y culturales de la sociedad.

- Tensiones y contradicciones

Estabilidad vs. Cambio constante: Mientras se reconoce que las estructuras sólidas son necesarias para la continuidad (I5), también se admite que las necesidades de las poblaciones cambian, lo que obliga a rediseñar estrategias y actividades con frecuencia (I1, I9, I10).

Compromiso interno vs. Influencias externas: Por un lado, se señala que la transformación depende del compromiso y la motivación del equipo interno (I2, I6, I7), pero por otro, se advierte que factores externos como los económicos o políticos pueden desestabilizar incluso el trabajo mejor intencionado (I5).

Apertura a la diversidad vs. Necesidad de normas: Se promueve una convivencia basada en la diversidad, la espontaneidad y el cuidado (I8), pero también se plantea la urgencia de definir protocolos y reglas no escritas para evitar abusos y garantizar la responsabilidad (I3).

Libertad creativa vs. Necesidad de responsabilidad: Aunque se valora el espacio de libertad para crear (I3), también se cuestiona el riesgo de que esa misma libertad lleve a la desorganización si no está acompañada de una actitud comprometida (I7).

Pregunta 13

¿Cuáles son las causas que han hecho que el Colectivo perdure a través del tiempo?

- Resumen general

La perdurabilidad del colectivo se sostiene en múltiples factores interrelacionados: una clara visión de objetivos, compromiso emocional y ético de sus integrantes, flexibilidad organizativa, liderazgo constante, y una capacidad adaptativa que responde tanto a necesidades internas como del entorno. La creación de espacios seguros y de pertenencia, así como la visibilidad pública y el trabajo con comunidades específicas (como infancias y juventudes), han sido claves. Además, la lucha activa, el acompañamiento a familias, y la persistencia frente a la precariedad han jugado roles fundamentales.

- Tensiones y contradicciones

Liderazgo vs horizontalidad: Informante 4 destaca el liderazgo de Isaac como esencial, mientras que (I3) e (I6) aluden más a la horizontalidad, compromiso colectivo o emocional sin mencionar figuras concretas.

Visibilidad externa vs necesidad de espacios íntimos: Informantes 2 y 5 valoran la visibilidad como clave, mientras que (I8) da prioridad a espacios íntimos de encuentro personal no necesariamente visibles ni públicos.

Disciplina vs espontaneidad artística: Informante 3 enfatiza la disciplina y planificación, mientras que Informante 8 resalta una lógica más artística, espontánea y no estructurada.

Profesionalismo vs emocionalidad: Informante 10 habla de profesionalismo con calidez, pero (I6) enfatiza más el “cariño” como motor organizativo, lo que puede generar distintas perspectivas sobre la forma “correcta” de sostener el colectivo.

Pregunta 14

¿Cómo se gestiona en el Colectivo la renovación de las plantillas y los liderazgos?

- Resumen general

La renovación de plantillas y liderazgos en los colectivos es altamente variada y responde más a la realidad cotidiana que a procesos institucionalizados. La mayoría de los colectivos transitan entre la informalidad (recomendaciones, antigüedad, flexibilidad) y esfuerzos incipientes por formalizar convocatorias, elecciones internas o estatutos de liderazgo. Hay una tensión constante entre el deseo de establecer estructuras sólidas y la naturaleza cambiante del compromiso de sus miembros, muchas veces influenciado por contextos de precariedad, falta de recursos y rotación inevitable. Los liderazgos, en general, se van regenerando de forma orgánica o adaptativa, más que por mecanismos predefinidos.

- Tensiones y contradicciones

Estructura deseada vs. realidad flexible: Se desea una estructura organizada y planificada, pero la realidad exige improvisación continua.

Compromiso ideal vs. compromiso real: Existe la aspiración de contar con liderazgos comprometidos, pero en la práctica son pocos los que se sostienen a largo plazo.

Adaptación local vs. modelo externo: Importar modelos organizativos de otras regiones puede resultar ineficaz en contextos como el de Guanajuato.

La información expuesta anteriormente, se transcribió directamente desde el software Chat GPT, esto, para mantener la información de manera íntegra, pues el tratamiento específico

de la información, así como las solicitudes escritas y las modificaciones de formato, se establecieron en el mismo software. Lo que posteriormente se expondrá, serán los hallazgos más relevantes encontrados por la plataforma, estos hallazgos se han redactado y seleccionado de manera manual sin ayuda alguna del software antes empleado.

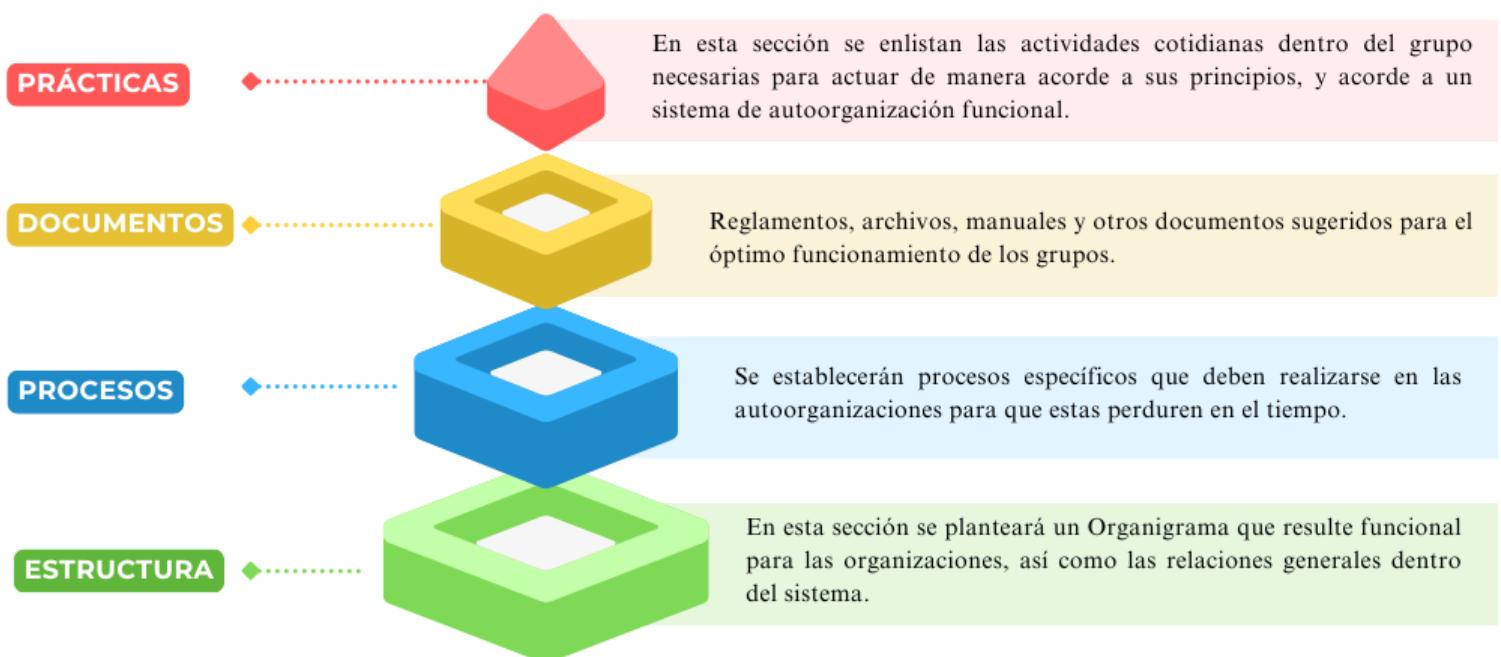
- Las jerarquías dentro de los colectivos no se perciben como elementos opresivos o limitantes, sino como herramientas que ayudan a distribuir el trabajo y a establecer roles claros.
- En términos del impacto de las acciones individuales sobre el grupo, los informantes coinciden en que cuando una persona actúa en contra de los valores de la organización, esto afecta la reputación y operación del grupo.
- Si bien en la mayoría de los Colectivos se promueve el diálogo, las decisiones finales suelen recaer en los líderes o en los miembros operativos.
- En cuanto a la motivación y la generación de esta, los colectivos suelen motivar a sus miembros mediante estrategias tanto afectivas, como formativas, estructurales y simbólicas. Siendo la motivación económica la menos empleada.
- Si bien algunos grupos asignan roles específicos de ingreso, otros optan por la formación constante, lo cual puede generar desigualdad en la carga de trabajo o la percepción de improvisación.
- Con relación a los valores, costumbres y símbolos de los Colectivos que reflejan la identidad personal de los informantes, la mayoría de ellos destacan la estrecha relación con el respeto, la inclusión y la visibilidad de la diversidad. A su vez, los valores que predominan y mayormente reflejan su identidad personal son la responsabilidad, la congruencia y el respeto.
- Sobre las razones que podrían llevar al cierre de los colectivos, o bien, al abandono de este, se distribuyen en tres grandes dimensiones: personales (la salud, el desgaste emocional o pérdida de motivación), organizacionales (falta de estructura, conflictos internos, escasa organización) y estructurales (éxito del colectivo en términos del público y el alcance, y la falta de recursos o remuneración).
- La perdurabilidad de la mayoría de los colectivos se sostiene, según los informantes, en factores tales como una clara visión de los objetivos, el compromiso emocional y ético de los integrantes, la flexibilidad organizativa y la capacidad adaptativa de los

grupos que responde tanto a necesidades internas como del entorno. También se incluyen la percepción pública de representar espacios seguros, así como su visibilidad y el trabajo con comunidades específicas.

Modelo

Figura 12

Diseño del Modelo



Fuente: Elaboración Propia (2025).

Así el modelo propuesto cuenta con 4 secciones principales, siendo estas: *Estructura*, *Procesos*, *Documentos* y *Prácticas*, siguiendo ese orden basado en escalas de relevancia, así como de profundidad requerida para ser establecidos cambios relativos a tal categoría en la organización de manera inmediata, considerando como la parte baja, en este caso “Estructura” el planteamiento más complejo de instalar, y siendo las “Prácticas” las más sencillas de implementar a corto plazo. Considerando además que según la literatura de Luhmann (2005) la base del modelo atendería a los conceptos iniciales y más básicos del proceso de autoorganización, pues la “Estructura” sería influida y a su vez influiría directamente en el proceso de *poder* y de *decisión*, así como el de *acción*. Mientras que cada una de las secciones posteriores (parte alta) del modelo, atenderían a los conceptos consiguientes de la autoorganización, como lo pueden ser la *comunicación*, la *identidad* o la *continuidad*.

De manera particular y siguiendo el orden establecido previamente, el Modelo propuesto cuenta con las siguientes sugerencias:

Estructura

En términos de la estructura adecuada para el funcionamiento, en primer sitio se plantear la creación de organigramas específicos. Estos, podrán mantener diferentes grados de jerarquía, aunque se plantea que su estructura sea horizontal.

- Consejo, Dirección y Coordinaciones

Se sugiere que el Organigrama se divida en tres figuras centrales, siendo una de ellas la dirección general, con relación directa a ella, diferentes coordinaciones, y por último, se recomienda establecer la composición de un consejo independiente. Este consejo, consistiría de algunos integrantes de las diferentes coordinaciones, que colaborarían para la toma de decisiones importantes y la revisión de resultados. Funcionaría como un agente evaluador de las actividades, ajeno a la figura central del director o coordinador general.

- Roles Claros

Delimitar una serie de expectativas y funciones específicas de los miembros en un Manual de puestos. Es precisamente el organigrama el que podría permitir transmitir de manera clara a los miembros cuáles son sus funciones y las limitantes de sus cargos, por ello se sugiere ser específicos en las expectativas y funciones de cada integrante.

- Estructura Horizontal

Se recomienda, tal y como se mencionaba anteriormente, plantear un organigrama horizontal o circular. Pues esto beneficiaría el sentido de autonomía y la identidad asignada a los cargos. Sin que exista una percepción de subordinación hacia el líder.

- Agentes de Decisión Final

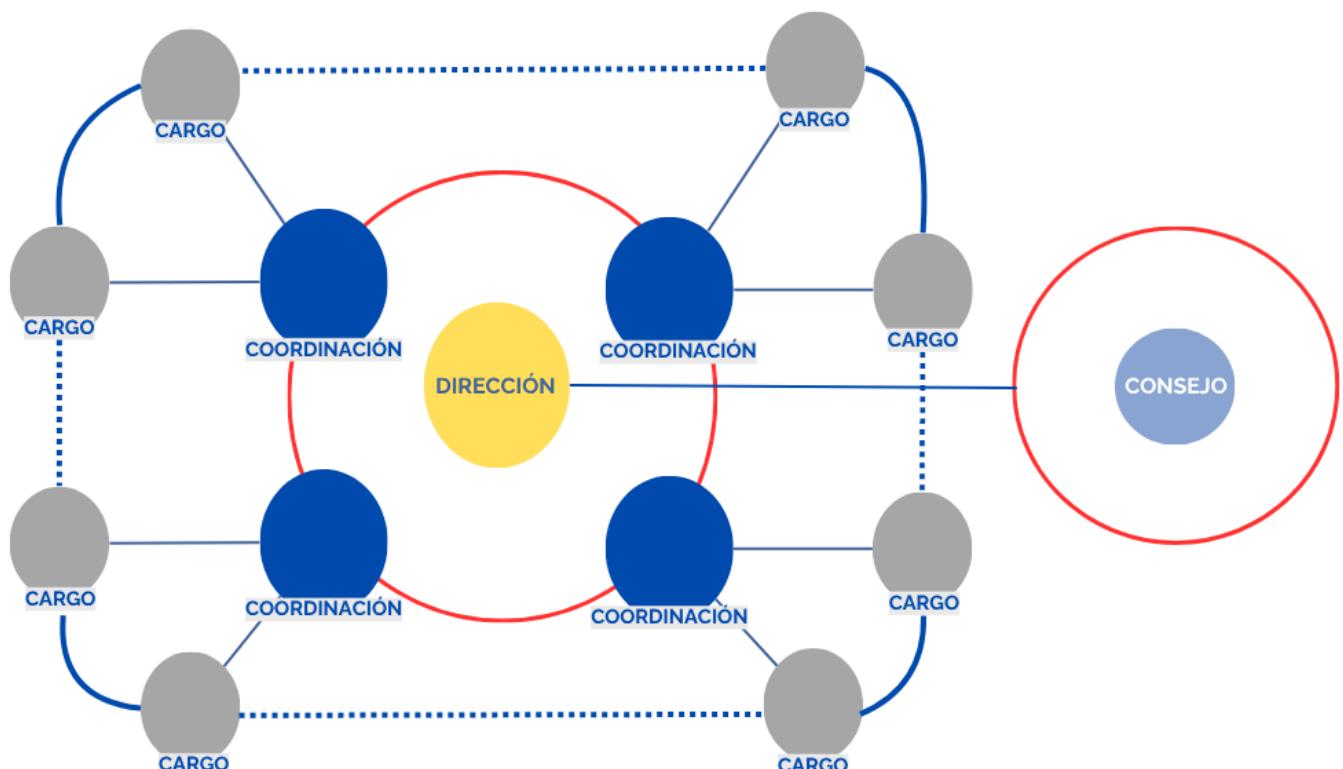
Sin embargo, no se omite la necesidad de generar figuras o agentes que tomen las decisiones más relevantes de la organización. Para ello, se invita a establecer a los agentes de decisión final, siendo estos, los individuos que participan de manera directa en la toma de las

decisiones trascendentales para la organización. Se plantea que estos agentes sean tanto las y los coordinadores de cada coordinación, así como el Consejo Independiente.

A continuación, se muestra de manera gráfica el organigrama o la estructura sugerida:

Figura 13

Organigrama Propuesto



Relación directa de Colaboración

Relación indirecta de Colaboración

Agentes de Decisión Final

Fuente: Elaboración Propria (2025).

Procesos

La información revelada tras las entrevistas se enfoca mayormente en los procesos de toma de decisión y en gestión diaria de actividades, en el mismo sentido, se emiten las siguientes recomendaciones:

- Votaciones Mayoritarias y Diálogo

Para la Toma de Decisiones, las votaciones mayoritarias pueden ayudar a democratizar y a hacer más transparente el proceso, sin embargo, más de una organización no posee ese mecanismo y afirman mantener una dimensión de libertad y democracia en su Colectivo, por tanto, si no existe una votación recurrente y mayoritaria para la toma de decisiones, se sugiere implementar mecanismos de diálogo abierto, como sesiones públicas donde se conversen las decisiones, o bien, un acercamiento constante de los líderes a los colaboradores operativos, para que estos brinden opiniones y sugerencias que enriquezcan la decisión.

- Decisiones Operativas (en situaciones específicas)

Se recomienda que, en el contexto de ciertas decisiones específicas, asociadas mayormente a la responsabilidad o al puesto asignado a un integrante, sea éste el que tome la decisión de manera inmediata y autónoma. Pues esto agiliza el proceso de manera considerable, además de que al poseer el integrante los conocimientos y las nociones necesarias para tomar la decisión, resultaría estratégico que actúe de manera pronta. Las autoridades o los coordinadores de cada dirección habrán de capacitar a los miembros, además de otorgarles la sensación de confianza y capacidad necesaria para la toma de decisiones.

- Inducciones y Acompañamiento

En el mismo sentido de lo previamente mencionado, se invita a que las organizaciones generen capacitaciones, inducciones y un proceso de acompañamiento a los nuevos miembros, pues al encontrarse presente la necesidad de que los miembros tomen decisiones y actúen en representación del grupo, es requerido que los nuevos miembros sean orientados en estos términos. Se establece como un pilar fundamental para el ingreso de nuevos miembros, este proceso de inducción y acompañamiento, que habrá de ser generado por las autoridades con mayor antigüedad en el grupo.

- Actividades Enfocadas en la Seguridad

Se determinó que las agrupaciones participantes de esta investigación valoran de manera considerable la percepción de ser un *espacio seguro* para aquellos y aquellas personas integrantes de la comunidad LGBTIQ+. Por lo que resultaría necesario generar en los colectivos particularmente orientados a este fin, que se realicen de manera cotidiana actividades enfocadas en la percepción de seguridad y confianza que se debe establecer hacia el grupo. Esto no es una tarea sencilla, pues se requiere entonces que la organización plantee actividades en las que:

1. Difundan de manera pública sus valores institucionales.
2. Expongan casos de éxito de individuos que colaboraron de manera respetuosa con el grupo.
3. Invitar a los miembros, así como al público en general a que visiten el sitio y conozcan las instalaciones, además de al equipo de trabajo.

Estas podrían ser acciones específicas que generen un vínculo entre público y el colectivo, de tal manera que éste sea percibido como un espacio seguro al que pueden acudir miembros de comunidades o contextos vulnerables.

- Actividades Públicas y de Reconocimiento

Las actividades con una dimensión pública y política crean profundo sentimiento de identidad en los integrantes de las agrupaciones, por ello es importante que los colectivos generen y repliquen actividades en las que se relacionen de manera directa con agentes de la política y de las instituciones de gobierno, esto implica organizar eventos en coordinación con gobiernos municipales, estatales y federal, así como con universidades e instituciones educativas, además de otros colectivos. Así mismo, es relevante que estas actividades sean difundidas en diferentes medios e instancias públicas, pues el reconocimiento a las actividades realizadas por los miembros de la agrupación motiva la participación de los miembros tanto actuales como potenciales. De tal manera que se sugiere concretamente realizar intervenciones públicas, así como colaboraciones políticas que se difundan de manera masiva en medios tanto electrónicos como tradicionales. Esto, como se ha

mencionado, en beneficio de generar reconocimiento de manera interna y externa para el grupo.

Documentos

En esta sección se establece la documentación necesaria para el más sencillo y óptimo funcionamiento del grupo.

- Valores y Filosofía Organizacional

En beneficio de construir la identidad del grupo, así como de esclarecer a los posibles usuarios e integrantes, cuáles son los pilares éticos que rigen el actuar de la organización, se debe generar un documento en el que se establezcan los valores y la filosofía organizacional del colectivo. Es recomendable, además, que una versión resumida de estos valores y filosofía organizacional esté expuesta en las oficinas o en las instalaciones en las que se suela reunir y actuar la agrupación.

- Reglamento

Es de vital relevancia para posibles contenciones, así como para prevenir actos de mala fe o que contravengan los valores de organización, generar un reglamento donde se determinen cuáles serán las consecuencias de que un miembro del colectivo actúe de manera contraria a lo establecido. En este reglamento se pueden colocar las diferentes penas, o bien, simplemente cuál sería el protocolo de acción para el colectivo ante tal situación.

- Manual de Puestos

Sumado al organigrama y a la estructura de la organización, es necesario que el colectivo desarrolle un manual de puestos en el que se establezca de manera clara y explícita cuáles son los diferentes cargos en la organización, así como sus responsabilidades y actividades diarias. Además, se debe realizar esto mismo para referirse a las diferentes coordinaciones o direcciones de la organización.

- Planeación Anual

Se sugiere desarrollar una planeación anual de las actividades y metas para el colectivo, pues esta planeación anual servirá para revisar cuál ha sido el avance o bien el retroceso de la

organización en términos de sus objetivos. Esta planeación puede estar sometida al cambio según las necesidades o las situaciones específicas que viva la organización, sin embargo, esta planeación anual contribuirá siendo una guía para reconocer hacia dónde debe dirigirse la organización en el año que se haya planteado en el documento.

Prácticas

Se invita a las organizaciones a mantener ciertas prácticas asociadas al liderazgo y a la gestión constante en términos de símbolos y actividades dentro de los grupos. Estas prácticas beneficiarían al trabajo del Colectivo frente a sus integrantes y usuarios.

- Reclutamiento Constante

Para que las organizaciones cuenten con un equipo de trabajo que les permita gestionar de manera efectiva sus actividades, requieren de un personal capacitado, con múltiples competencias y perspectivas profesionales y académicas variadas, por lo que resulta urgente mantener una amplia plantilla de trabajadores o colaboradores que mantengan proximidad con las actividades del colectivo. Por ello se recomienda mantener un reclutamiento abierto y constante para nuevos integrantes en el grupo. El reclutamiento se podrá realizar desde diferentes mecanismos de selección y requisición de personal, pero un elemento fundamental, será el hecho de que éste sea constante y permanentemente abierto.

- Rotación de Liderazgos

Si bien se considera que no es estrictamente necesaria la rotación de líderes en las agrupaciones, pues son ellos y ellas quienes precisamente en múltiples ocasiones sostienen la perdurabilidad del grupo, sí se sugiere establecer mecanismos de democracia para que las posiciones de poder en el colectivo se roten cada cierto periodo de tiempo. Aquello con la mera intención de brindar nuevas perspectivas y posibilidades a la dirección general del colectivo. Se sugiere, que este mecanismo de rotación emplee un periodo de uno o dos años en el cargo.

- Capacitación enfocada al liderazgo y a la humanización

Representa una urgencia para los colectivos generar programas de capacitación, estos programas además deben de ir mayormente enfocados a las necesidades de su público y de

sus integrantes, en particular a dos temas, siendo estos el liderazgo y la humanización, pues a lo largo de las entrevistas se afirmó que para que los colectivos sobrevivan a lo largo del tiempo, es necesario contar con líderes comprometidos con el proyecto, así como capaces de coordinarlo, y de igual manera contar con líderes y trabajadores que perciban a sus compañeros y compañeras, así como a los usuarios finales, como seres humanos con necesidades, conflictos e intereses. Esta noción de humanidad en el trato hacia los compañeros y los usuarios compone el carácter de lo que estas organizaciones perciben como un “buen” líder. Por tanto, se recomienda establecer programas de capacitación enfocados en estos temas. A su vez estos programas de capacitación serán útiles para que los miembros de la organización cuenten con las herramientas necesarias para ofrecerlos en otras organizaciones, desde colectivos, así como empresas públicas y privadas. Lo cual en el contexto actual representa una ventaja sobre otras organizaciones que ofrezcan una especie diferente de capacitaciones, retomando lo mencionado por la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos (2025), se deben poner en marcha programas de capacitación para agentes de policía, personal de establecimientos penitenciarios, docentes, trabajadores sociales y cuidadores, que serván para mejorar el trato de estos hacia la colectividad LGBTIQ+ (Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos, 2025).

- Sistema de Desarrollo del Compromiso Individual

Se deben implementar estrategias orientadas al desarrollo del compromiso individual de cada integrante para con la organización, así mismo la organización debe desarrollar un sistema específico para el tratamiento de los horarios y las ocupaciones de los diferentes miembros. Pues es precisamente el cruce de horarios o la falta de jornadas específicas lo que puede en muchas ocasiones complicar la participación de los integrantes en asambleas, actividades y reuniones. Por esta razón es tan importante desarrollar un sistema de desarrollo y compromiso individual donde además de que existan estrategias mediáticas e identitaria para construir el compromiso, deben existir también esquemas que verifiquen la disponibilidad de cada colaborador en ciertos horarios y momentos específicos, de tal manera que la organización conozca de manera puntual cuándo es más viable que cierto integrante participe en alguna actividad o reunión. Esto puede ser planteado tanto en un documento de Excel, así como en un esquema gráfico diseñado por cada organización.

- Comunicación Constante (Redes Sociales)

Es importante que las organizaciones generen medios de comunicación tanto internos como externos. Se recomienda que estos medios estén orientados a las diferentes redes sociales populares y gratuitas (Instagram, Facebook, Tik Tok, X, etc.). Pues estos medios además de que permitirán llegar a nuevos públicos, y hacer del conocimiento de usuarios y colaboradores las diferentes actividades que se están realizando, también permitirá mantener una relación constante con los miembros de la organización. Por supuesto estos medios pueden aprovecharse también para reconocer públicamente las contribuciones de los diferentes miembros de la organización, de tal manera que, reuniendo todos los usos, los medios digitales permitirán reconocer a los colaboradores y brindar información estratégica a los posibles usuarios. En última instancia, estos medios también serán útiles para que usuarios, colaboradores y trabajadores potenciales puedan contactar de manera sencilla y directa a la organización. Lo que les permitirá de manera rápida acceder a la información que requieran, e incluso, enviar comentarios y sugerencias a la organización.

- Colaboraciones con otras Organizaciones

Una práctica que permite el crecimiento y la supervivencia de los colectivos entrevistados es precisamente colaborar con otras organizaciones. Estas organizaciones como se ha mencionado anteriormente pueden ser desde diferentes órganos de gobierno, hasta instituciones educativas y otros colectivos. Incluso se puede colaborar con empresas privadas que estén interesadas particularmente en la sensibilización de sus trabajadores para estos temas. Por ende, la constante disposición de colaborar, y la búsqueda constante de colaboradores deben ser una práctica común en la organización.

Una vez establecidos los componentes del modelo orientado a que los colectivos LGBTIQ+ del estado de Guanajuato logran perdurar en el tiempo, se expondrá un diagnóstico general de las organizaciones concluido a partir del análisis de las entrevistas. Ese diagnóstico también permitirá a nuevas organizaciones comprender las problemáticas comunes que afectan a los colectivos entrevistados, para evitarlas o bien resolverlas en el futuro.

Diagnóstico

Las organizaciones mantienen estructuras sólidas y marcadas, que sin embargo gozan de un grado importante de autonomía y flexibilidad. Lo que lejos de demostrar una contradicción, demuestra que, dentro de las autoorganizaciones, la pluralidad es una característica necesaria y común.

Por otro lado, estas organizaciones, no se perciben ni son percibidas como meras agrupaciones de concientización, sino que son percibidas y comprendidas como espacios seguros en los que los integrantes y los usuarios, se pueden relacionar y expresar de manera libre y respetuosa.

Los colectivos, señalaron ser dependientes de sus líderes. De tal manera que la presencia de estos líderes es considerada un factor de perdurabilidad. Esto presenta tanto ventajas como desventajas, pues al mantener los líderes una importancia tan marcada en los colectivos, hoy les permite influir de manera positiva en las decisiones y acciones de los individuos que se unen a ellos, pero por otro lado la posible salida de estos líderes puede representar un riesgo de término de operaciones. A su vez otro factor que es considerado como motivante del éxito y de la perdurabilidad, es el sustento ético y moral de la organización. Las autoorganizaciones consideran que sus principios y valores influyen en su capacidad para sobrevivir a lo largo del tiempo. Por ende, se cree, que es necesario establecer de manera clara cuáles son estos valores y principios antes de comenzar operaciones como una agrupación.

Por su parte una adversidad recurrentemente señalada, es el hostil contexto financiero y político en el que se desarrollan estas autoorganizaciones. Pues se considera que una de las principales amenazas que sufren estas agrupaciones, es la nula o limitada capacidad que poseen para acceder a recursos financieros, además de que el contexto político en términos de partidos e instituciones suele ser poco amable con ellas, lo que impacta en su capacidad de colaborar y de crecer a nivel público y mediático. Sin embargo, un detalle peculiar es que, al ser cuestionadas estas organizaciones sobre los factores de éxito, ninguna mencionó su capacidad para acceder a diferentes estímulos financieros, ya fuera en el momento de la entrevista o en el pasado de la organización. Por lo que, si bien las limitaciones financieras son consideradas una amenaza, su versión contraria, no es contemplada como un factor de éxito ni de perdurabilidad.

Por último, debe señalarse que las autoorganizaciones hicieron hincapié en su flexibilidad no sólo en términos operativos, si no orientada a un crecimiento constante, y a su apertura para la transformación. Las organizaciones, afirmaron que mantener un estado de disponibilidad al cambio y a la transformación, en beneficio a su público, al contexto político, y a la perdurabilidad de la organización es necesario. Aprender y transformarse, pese a ser sistemas que podrían considerarse operativamente cerrados, es una constante en esta especie de autoorganización. Este hallazgo demuestra hoy que el concepto que mayormente engloba de manera adecuada el proceso de autoorganización imperante en estas agrupaciones es el de *autopoiesis*, concepto presentado en el marco teórico de esta investigación, concepto que destaca la constante adaptabilidad de los agentes en beneficio de la supervivencia.

Discusión y conclusiones

Respuesta a preguntas de investigación y objetivos

El Objetivo General de esta investigación se estableció como “*Describir el proceso - modelo de Autoorganización imperante en los Colectivos LGBTIQ+ del Estado de Guanajuato, así como identificar el impacto que este ha producido en estos Colectivos.*”

Siendo los objetivos específicos los siguientes:

1. Describir el proceso – modelo de Autoorganización presente en los Colectivos LGBTIQ+ del Estado de Guanajuato.
2. Diseñar la estructura que rige el proceso de Autoorganización imperante en los Colectivos.
3. Realizar un diagnóstico que permita identificar el impacto de administrar y gobernar un Colectivo bajo este modelo.

Considerando el objetivo tanto general como los particulares de la investigación, se concluye que los objetivos fueron exitosamente cumplidos. Pues fue descrito el proceso – modelo autoorganización imperante en los colectivos LGBTIQ+ del estado de Guanajuato. Así mismo se diseñó la estructura que rige este proceso, estructura presentada en el modelo posterior. Y además se realizó el diagnóstico que permite permitió identificar el impacto de administrar y gobernar bajo este modelo. Diagnóstico también presentado en la sección anterior.

En cuanto a las preguntas que se establecieron al comienzo de esta investigación fueron *¿Cómo se estructura el proceso de Autoorganización presente en los Colectivos? Y ¿Cuál es el impacto que perciben los miembros de los Colectivos sobre este modelo de Autoorganización?*

Brindando respuesta a la primera pregunta, se ha determinado en las secciones anteriores, cuál es la estructura que rige el proceso de autoorganización, concibiendo a la estructura no únicamente como el organigrama, sino los pilares que rigen el actuar cotidiano de las organizaciones. La estructura como se ha presentado anteriormente, es mayormente jerárquica, aunque con rasgos de horizontalidad y autonomía. Respondiendo a la siguiente pregunta, el impacto que perciben los miembros de los colectivos sobre este modelo de

autoorganización, en un sentido general, es que el modelo resulta sumamente práctico para sus fines. Y si bien no se logró diagnosticar si es que este modelo resulta dañino, molesto, o poco ético para los integrantes, se establecieron a lo largo de los instrumentos preguntas que permitían vislumbrar si es que existían aspectos negativos en este. En esta misma línea, se puede afirmar al no existir señalamientos explícitos de los aspectos negativos, se asume que gobernar la organización bajo ese modelo, resulta funcional.

En cuanto a los supuestos de investigación, se inferían los siguientes supuestos:

- **El modelo de Autoorganización imperante en los Colectivos es no jerárquico y flexible.**

Supuesto que se corrobora, pues si bien los organigramas y las estructuras que rigen a las autoorganizaciones son mayormente jerárquicas, les atraviesa un profundo sentido de flexibilidad y autonomía, además de que las jerarquías se presentan más como una especie de roles específicos, que como un sistema de subordinación.

- **La Organización resulta funcional para los miembros.**

Tal y como se ha mencionado en secciones anteriores, esta afirmación puede ser corroborada, hola pues a lo largo de las entrevistas los informantes afirmaron a partir de diferentes opiniones y conclusiones, que sería necesaria la influencia de un agente externo o bien de cambios contextuales, para que el colectivo decida voluntariamente cambiar su funcionamiento.

- **El proceso de Decisión y cómo se lleva a cabo la toma de decisiones influye en la percepción tanto positiva como negativa que tienen los miembros sobre los Colectivos.**

No existe información concluyente al respecto, a partir de las entrevistas no se encontró la información necesaria para concluir si es que los mecanismos que rigen el proceso de toma de decisión en las agrupaciones, es percibido ya sea de manera positiva o negativa por los miembros. Pues simplemente se afirmó cuáles eran estos mecanismos, y qué tan prácticos o eficaces resultaban, sin profundizar en cuál sería su percepción (como miembros) al respecto.

- **La Diferenciación o Identidad, es un aspecto común en todos los Colectivos.**

Si bien no hay información concluyente que determine si la diferenciación entre colectivos del mismo rubro sea un aspecto común que contemplen las organizaciones, resulta prudente

afirmar que esta diferenciación sí es marcada entre colectivos que atienden a otras comunidades, y los colectivos orientados a la comunidad LGBTI+. Por ende la afirmación permanece parcialmente corroborada.

- **La Perdurabilidad de estos proyectos se determina en un grado importante por sus mecanismos de trabajo y organización.**

Esta afirmación se corrobora, pues lejos de afirmar los colectivos que su perdurabilidad recaiga en los aspectos financieros o contextuales, estos adjudicaron su perdurabilidad elementos propios de sus mecanismos de trabajo y organización, tales como los procesos de toma de decisión, de generación de diálogo, de su accionar directo, de su compromiso individual y colectivo, así como de la serie de valores y principios en su actuar. Y aunque se mencionaron como posibles motivantes del cese de sus operaciones las limitaciones financieras o contextuales, estas no fueron consideradas en ningún sentido como posibles causantes de su éxito. Por ende, si bien se podría analizar en qué grado podrían influir en ello, los informantes no destacaron su relevancia. Por ende, como conclusión, la afirmación de que la perdurabilidad de estos proyectos se determina en un importante por sus mecanismos de trabajo y organización, se corrobora.

Contrastación Teórico

En esta sección contrastaremos los resultados obtenidos del análisis, con las afirmaciones teóricas de diversos profesionales de las materias tratadas. Este contraste se desarrollará profundizando en cada una de las categorías y subcategorías incluidas en nuestra investigación.

En primera instancia, se destaca que, en nuestro instrumento, las personas involucradas en las organizaciones afirmaron en su mayoría, que el poder ejercido desde ellos puestos directivos, lejos de ser prohibitivo o limitante, se percibe meramente como una guía operativa sobre qué sí debe hacerse, y qué es mejor que se evite en la organización. Sin que esto sea algo completamente explícito, sino creando una validación tácita del equipo sobre los demás miembros. Esto se alinea a lo propuesto por Luhmann (2005):

El poder también supone apertura a otras acciones posibles por parte del ego afectado por el poder. El poder hace su trabajo de transmitir, al ser capaz de influenciar la selección de las acciones (u omisiones) frente a otras posibilidades. El poder es mayor

si es capaz de mantenerse incluso a pesar de alternativas atractivas para la acción o inacción. Y sólo puede aumentarse junto con un aumento de la libertad por parte de cualquiera que esté sujeto al poder. Por lo tanto, el poder debe diferenciarse de la coerción (Zwang) para hacer algo concreto y específico (Luhmann, 2005, p.14).

A su vez, en su obra *Sobre el poder* (2016) el autor Han Byung-Chul menciona que el poder debe estar basado en un principio de libertad, elevando el poder a un nivel abstracto de continuidad, donde el poder de los líderes se traspasa a los demás, generando un sentido de autonomía, que se alinea de manera automática a los principios y objetivos del grupo. El poder es entonces superior cuando el subordinado desea expresamente lo mismo que el líder, anticipándose a un posible acto de coerción. Por lo que el poder no se opondría a la libertad, generando, por tanto, una relación entre líderes y subordinados en la que no existe la violencia ni la obligatoriedad (Han, 2016).

Esto se encuentra presente en la enorme mayoría de respuestas del instrumento, en donde se concibe al poder en el grupo, como una mera herramienta de acción y de unión de voluntades, sin que exista una relación de coerción o limitante.

Dirigiéndonos al concepto de *decisión*, Lorenzo y Martínez en su obra *Asambleas y reuniones. Metodologías de autoorganización* (2005), diagnostican que la decisión en las autoorganizaciones posee 3 niveles de ejecución, siendo el primer nivel “eficacia”, nivel en el que habrán de cumplirse los objetivos y la misión del grupo. El segundo nivel llamado “participación democrática”, nivel en el que son escuchadas y tomadas en consideración todas las opiniones y sugerencias, fomentando la aportación de las personas implicadas. Y por último, el nivel de “Relaciones Personales”, en el que se establece un clima de cordialidad y cooperación para la toma de la decisión.

Estos 3 niveles se presentan explícitamente en la toma de decisión de las autoorganizaciones entrevistadas, pues estas defienden la necesidad de las decisiones inmediatas desde los agentes operativos, así como la apertura a la democracia y la expresión de las ideas bajo un clima de flexibilidad.

Sin embargo, es aquí donde se habrá de discutir acerca de las dos teorías de las decisiones fundamentales en el análisis de la autoorganización. Pues una de las teorías, propuesta por Lucien Sfez, plantea que la decisión se trata de un proceso de interacciones y puede ser

considerada como un proceso institucional sostenido en la libertad del sujeto. Mientras que la segunda teoría, propuesta por Niklas Luhmann, está fundamentada en la teoría de sistemas autorreferenciales. Esta interpreta a las organizaciones como sistemas de decisiones y concibe al concepto de decisión en un sentido meramente epistemológico, pues abstrae la decisión de todos los elementos y variables organizacionales relacionados (Vidal, 2012). Tal y como menciona Vidal (2012):

A mi entender, los aspectos más importantes de ambos conceptos son que la perspectiva del concepto teórico de decisión de Luhmann mantiene una irreductible separación en la relación comunicativa entre los sistemas psíquicos y los sistemas sociales. Cuestiona el proceso previo de reflexión que sirve de preparación para la acción (y por lo tanto de la acción subjetiva), al vincular la decisión con la tematización de la contingencia sistémica, como paso para reducir la complejidad en su sentido teórico. Como consecuencia, resultan una serie de cuestiones y problemas, no sólo en el nivel abstracto de la teoría de Luhmann, sino también a nivel empírico. A nuestro entender, la decisión en el marco de la contingencia olvida el aspecto subjetivo y reflexivo previo a toda decisión. La propuesta de Sfez, aunque adolece de extremo subjetivismo psicológico, permite vincular los actores a través de una comunicación selectiva, al analizar las fases de una decisión en el contexto sistémico de la multirreferencialidad crítica. Este presupuesto puede también derivar hacia un individualismo metodológico, y por lo tanto también con carencias para comprender el “ambiente” de la decisión (Vidal, 2012, p.150).

En este sentido, los resultados se aproximan en mayor medida a lo propuesto por Sfez, que, aunque bien el estudio de la decisión individual podría derivar en este “individualismo metodológico”, los resultados no son analizables si no es bajo una óptica de pensamiento sistémico en relación con las autoorganizaciones, sus contextos y su principio de autorreferencia.

Posteriormente, el concepto de *Acción*, en nuestro estudio, arrojó resultados que se alinean a lo detectado en la categoría de *decisión*. Retomando la obra *Sobre el poder* de Byung-Chul Han (2016), el poder superior se configura no procediendo contra una determinada acción de otro, sino que influye sobre el entorno de la acción, de modo que el individuo decide

voluntariamente, generando sensaciones negativas o positivas contra la propia voluntad (Han, 2016), de tal forma que la acción procede de una configuración de libertad (poder) y de la influencia en los factores que motivan una decisión inicial de los individuos. Estableciendo así que la acción surge tanto de estímulos interiores como exteriores, tanto de una experiencia personal, como de la experiencia colectiva y las influencias que se generen sobre la propia capacidad de decisión (Wojtyla, 2011).

La acción colectiva es considerada resultado de intenciones, recursos y límites, con una orientación construida por medio de relaciones sociales dentro de un sistema de oportunidades y restricciones. Por lo tanto, no puede ser entendida como el simple efecto de precondiciones estructurales, o de expresiones de valores y creencias. Los individuos actuando conjuntamente construyen su acción mediante inversiones "organizadas": esto es, que definen en términos cognoscitivos, afectivos y relationales el campo de posibilidades y límites que perciben, mientras que, al mismo tiempo, activan sus relaciones de modo de darle sentido al "estar juntos" y a los fines que persiguen. Cada vez que observamos a un número de individuos actuando colectivamente nos confrontamos con lo que llamo un sistema de acción multipolar. La acción colectiva no es un fenómeno empírico unitario, y la unidad, si existe, debería ser abordada como un resultado, no como punto de partida, no una evidencia sino un hecho que debe ser explicado. Los eventos en los que actúan colectivamente los individuos combinan diferentes orientaciones, involucran a múltiples actores e implican un sistema de oportunidades y restricciones que moldean sus relaciones (Melucci y Massolo, 1991, p.358).

Contraponiéndose esto a la concepción inicial del concepto, en la que Luhmann, percibe que la decisión puede representar un fenómeno unitario en su origen, y no como resultado de los factores identitarios y de valores.

A su vez, en el estudio se identificó que si bien la acción de los miembros del Colectivo podría verse influida por los incentivos que el grupo otorga, esto no fue una constante:

La acción colectiva, aparecería en este sentido, como un subproducto de los incentivos selectivos que existan para la participación en la acción (Paramio, 2000, p.7). Y si bien, podría cuestionarse si es que los incentivos percibidos existen, aunque estos no se hayan

pronunciado explícitamente por los miembros, lo cierto es que la acción en los grupos no parece tener un único origen claro, abonando a una concepción del proceso de *acción* ajeno a la perspectiva unitaria del fenómeno. Por lo que no se puede pensar en la acción como el subproducto inherente de los incentivos. Sobre todo, cuando estos incentivos, en más de una ocasión poseen una dimensión que daña y requiere desgaste de los miembros del Colectivo, sin que exista una relación clara con los beneficios obtenidos.

Continuando con las subcategorías de esta investigación, en términos de la *Comunicación*, los Colectivos hicieron hincapié en el uso de las redes sociales tanto virtuales como presenciales, para difundir sus actividades, logros y valores. Esto se alinea a lo planteado por David Anzola (2018), que afirma: *Las redes sociales son un método que permite estudiar sistemas en términos de agentes y sus relaciones. Muchas veces, los patrones representados con las redes se interpretan en términos de procesos autoorganizados* (Anzola, 2018, p.96). Esto significaría, que las redes generadas por estas autoorganizaciones sirven como medio de expresión para las mismas, pero a su vez, funcionan como un método de terceros para estudiarles y comprenderles. Metodología que también se usó en este estudio al conocer, en cierto grado, a las autoorganizaciones, a través de sus redes sociales electrónicas.

Aunque un hallazgo que contradice a lo determinado por el autor Jiménez en *La comunicación interna* (1998), es que las autoorganizaciones encuentran en las redes sociales una herramienta de difusión más abarata y con mayor alcance, lo que se contrapone a la idea de Jiménez que comentaba “la aplicación de las nuevas tecnologías supone un aumento de los costes de difusión y una disminución en el rendimiento publicitario, lo que determina la necesidad de nuevos canales de comunicación muchos creados por la propia empresa.” (Jiménez, 1998, p.5). Sin embargo, resulta evidente suponer que esta aseveración, podría resultar incongruente en la actualidad, pero no en el contexto que se realizó, siendo este el año 1998.

El mismo autor, destaca la necesidad de que la comunicación dentro de las organizaciones sea de dos vías: *El nuevo estado de la comunicación conduce a ciudadano a una rebelión social contra las comunicaciones unilaterales dogmáticas y demagógicas* (Jiménez, 1998, p.2). Lo que podría suponerse como la naciente urgencia de crear mecanismos de

comunicación más fluidos y menos institucionales. Mecanismos ya presentes en las autoorganizaciones estudiadas.

Enfocándonos ahora en el concepto de *Identidad*, la mayoría de las respuestas se orientaron a comentar cómo ciertos valores compartidos, símbolos e incluso, historias de vida, generaban un ambiente de protección y confianza.

El desarrollo de relaciones de socialidad en el interior de los colectivos, es una actividad especialmente significativa para entender las razones de la implicación y permanencia de los individuos en el compromiso adquirido. Forma parte de las motivaciones que llevan a su creación, y trata de cubrir la soledad que han venido experimentando las personas homosexuales durante el proceso de construcción de su identidad homosexual, favoreciendo su reconocimiento, encuentro y el surgimiento de relaciones de amistad. (Tomás, 2006, p.51)

Además, este sentido de confianza y colectividad, dota a los miembros de una sensación de responsabilidad para con el grupo. Esto podría explicar el por qué varios miembros permanecen en los grupos, sin que exista un beneficio material o económico de pertenecer.

Los miembros afiliados a colectivos de gays y lesbianas con una trayectoria participativa continuada, al asumir los postulados de su identidad colectiva, ya no tienen necesidad de interrogarse sobre lo que hacen en ellos. Conocen lo implícito de sus conductas y relaciones, y aceptan las rutinas inscritas en las prácticas sociales del grupo. En adelante, sus vivencias se vuelven más “significativas” porque permiten dotar de sentido –en forma prospectiva– a las experiencias pasadas y futuras. La acción en el colectivo, aparte de sus destacadas funciones socializadoras, se transforma en conducta significativa Movilización social y creatividad política de la juventud dirigida hacia la realización de una meta determinada. (Tomás, 2006, p.56)

Sin embargo, las respuestas de los Colectivos, no mantienen concordancia con lo propuesto por Tomás (2006), pues lejos de homogeneizar las conductas en una dimensión moral, las respuestas sugieren que existe un esfuerzo constante por alinear en términos éticos y morales a todos los miembros, siendo necesaria una guía y compañía constante de los líderes.

Una respuesta constante en los entrevistados fue la existencia y la estima al reconocimiento que les obsequia a los individuos el formar parte de las autoorganizaciones. Siendo este reconocimiento a nivel público y mediático, uno de los pilares fundamentales para su permanencia. De tal manera que varios entrevistados destacaron la existencia de prácticas específicas de reconocimiento que les motivan a continuar trabajando. Para explicar esto, nos acercamos nuevamente al texto de David Anzola (2018):

En fenómenos sociales, como se mencionó anteriormente, los agentes también pueden adscribir o percibir una función y reaccionar a ella. Esto tiene dos implicaciones importantes para las dinámicas de autoorganización. Por un lado, varias organizaciones humanas son creadas con una función específica, que puede estar formulada explícitamente y obtener reconocimiento, formal e informal, por parte de individuos dentro y fuera de la organización. (Anzola, 2018, p.94)

Así que los miembros de los colectivos actúen obteniendo como recompensa el mero hecho de participar (Paramio, 2000), dotándoles de un espacio de confianza en el que además encuentran representadas sus preferencias, sus valores, símbolos, y una utilidad específica en un grupo.

En cuanto a la *Perdurabilidad*, las respuestas de los entrevistados fueron variadas. Aunque un patrón común fue la falta de acceso a recursos financieros, especialmente públicos, considerándose muchas de estas organizaciones, incapaces de acceder a estímulos gubernamentales. Este resulta ya había sido percibido en el estudio realizado por Ferrari, Bazán, y Logiúdice (2014), analizando autoorganizaciones y colectivos en Argentina. En el que concluían, refiriéndose a las agrupaciones que buscaban acceder a estos estímulos que: “La calidad de la inclusión no parece ser un elemento que esté desarrollado, salvo en el caso donde se puede hablar de una experiencia de trabajo conjunto que no se apoya en el número o en el cumplimiento de las regulaciones” (Ferrari, Bazán, y Logiúdice, 2014, p.87). Por lo que tal y como se anticipaba en los análisis contextuales de estas organizaciones en la presente investigación, el nivel de formalidad y alineamiento con las autoridades influye en la percepción que poseen estos grupos sobre el acceso a estímulos.

Esto, nuevamente, es una constante ya reconocida en los movimientos LGBTIQ+ y en particular de los Colectivos:

Las acciones contra la discriminación en nuestro continente implican una concepción de la organización colectiva para obtener el reconocimiento de derechos como bienes públicos y no como intereses sectoriales. Esto implica, asimismo, estrategias legislativas y judiciales que en vez de focalizar los derechos de algunos grupos o sectores, interpelan, pero también son interpeladas desde la resistencia como antagonismo por los derechos vividos como integrales y colectivos (Delfino, y Forastelli, 2012, p. 187).

Aunque debe mencionarse, que si bien estos colectivos que perciben el limitado acceso a los recursos públicos como una problemática, enfrentan a su vez problemas internos de administración. Siendo Colectivos en muchos casos, alejados totalmente de una formalidad no sólo institucional, sino meramente administrativa. *Se concluye, a su vez, que el control interno es una herramienta de gestión fundamental que ayuda a las empresas a mejorar la toma de decisiones, lo que permite mejorar la sostenibilidad y crecer en el tiempo* (Carmona Giraldo, Ramírez y Rodríguez Piñeros, 2022, p.56). Por lo que surge la disyuntiva de si es que estos Colectivos se encuentran amenazados por la falta de recursos financieros, por la falta de control interno y formalidad, o incluso por ambas, siendo este un ciclo que les lleva a no ser perdurables.

Otra respuesta constante, en este caso, considerada como favorable para lograr la perdurabilidad, era la presencia y formación de líderes. Pues en la mayoría de estas autoorganizaciones, los líderes llevan años formando parte de la organización, y consideran además trabajar bajo un poderoso nivel de compromiso. Esto impacta en la perdurabilidad de la organización (López et al., 2023), pues la presencia de líderes en momentos cruciales para la toma de decisiones permite que se establezcan procesos estructurados que brinden seguridad para los miembros, así como para las organizaciones aliadas.

Por ende, para lograr la perdurabilidad, deberían existir, según Claros y Asencio (2010) elementos como: “la confianza, colectividad y cohesión (inteligencia colectiva) junto con una congruencia externa y autocontrol” (Claros y Asensio, 2010, p.297). Elementos que se

encuentren presentes en mayor o menor medida en las autoorganizaciones analizadas, siendo la confianza, la colectividad, la congruencia y el autocontrol, los más mencionados.

Todas estas subcategorías desprendidas del concepto de *autoorganización*, componen la noción de lo que representa el complejo proceso de perdurar como autoorganización que vela por los derechos de una comunidad históricamente vulnerable. “Tener acceso a espacios afirmativos que apoyan a las personas LGBTQ+ así como vivir en una comunidad que les acepte es un factor de protección contra la depresión, la ansiedad y el suicidio. Además, el apoyo de otras personas y los sentimientos positivos hacia la propia identidad LGBTQ+ resultaron ser factores de protección” (Rocha et al., 2024, s.p). Esto empata con lo declarado por los entrevistados, que en su mayoría comentaron la relevancia de los Colectivos, para mantener un espacio de confianza y seguridad, tanto para ellos como miembros, así como para los usuarios atendidos por estos.

En su texto, Carmona, (2022) *El Movimiento LGBT en la Ciudad de México: una mirada sociológica a su institucionalización* afirma que en la medida en que un grupo de organizaciones se involucra en la acción colectiva, y estas se convierten en un conjunto de organizaciones frente a un contexto institucional y formal, sus motivaciones de cambio de la sociedad, pasan a un segundo término, de tal modo que las interacciones y las acciones se presentan por motivaciones de cálculo costo beneficio, lo que dejaría de lado otro tipo de elementos, como lo son los identitarios, culturales, experienciales, motivacionales, entre otros (Carmona, 2022). Esto queda parcialmente confirmado, pues uno de los Colectivos, siendo uno de los dos ya constituidos legalmente como Asociación Civil, comentó que su lenguaje, su imagen y su trato, se vieron alterados una vez que se constituyeron legalmente y ampliaron su público. Sin embargo, otros Colectivos recalcaron la relevancia de mantener sus propios símbolos y prácticas, aunque esto les limitara en el acceso a estímulos y protección institucional.

Estos sistemas (las organizaciones) son de igual forma construcciones sociales, por ende, relaciones que en la medida que sean cohesivas, reaccionan y se adaptan mejor ante las crisis y las posibles catástrofes, porque se renuevan constantemente a través de su recursividad, sin perder los rasgos culturales que le dan su identidad. Esto no implica que dichos rasgos sean totalmente rígidos,

sino que su modificación no es constante ni fácil de lograrse, pero, si hay demasiadas presiones del entorno entonces sí se puede generar un cambio en éstos que por ser de tipo cultural evolucionan y cambian, pero paulatinamente, y solamente cuando es necesario, porque la organización requiere adaptarse a cambios dramáticos de su ambiente (Claros y Asensio, 2010, p.296).

Esto indicaría que todos los elementos de la autoorganización, son en cierto grado, transformables, y que estas organizaciones, son entonces flexibles, lo cual se confirmaría por la información extraída de las entrevistas, donde la flexibilidad es una condición común en estas autoorganizaciones. Los mismos autores (Claros y Gregory, 2010), mencionan que es por esta razón, esta condición casi natural de la flexibilidad en las autoorganizaciones, que se puede estudiar esto de manera práctica y sencilla: “Puede decirse que los administradores pueden comprender de mejor forma la flexibilidad y la robustez; sin embargo, estas dos no se logran si no se comprende lo que mayor inquietud genera a los directivos: la autoorganización” (Claros y Asensio, 2010, p.298). Siempre defendiendo la premisa de que esta flexibilidad no es comprensible ajena al concepto de autoorganización, ni viceversa.

Hay que entender que, para lograr autoorganización, flexibilidad y robustez, y generar que el sistema trabaje de manera paralela, se deben crear reglas simples que al cumplirse individualmente generen comportamientos colectivos que mejoren la eficiencia y resuelvan problemas complejos. Para ello ya existen herramientas como la vida artificial, la inteligencia artificial y la simulación, entre otras, las cuales ayudan a tomar decisiones y crear comportamientos colectivos adecuados por medio de simples instrucciones, que si se dan de manera incorrecta pueden alterar por completo el resultado del comportamiento colectivo o grupal y generar una nueva crisis (Claros y Asensio, 2010, p.301).

Esta afirmación abona a la validez y justificación académica de este trabajo, que buscó precisamente generar una herramienta que, comprendiendo el funcionamiento de estos sistemas, aportara a un accionar en favor de la perdurabilidad para las autoorganizaciones nacientes, o bien, en crisis. Aunque, debe mencionarse, que este modelado no resultó en una tarea sencilla, debido en cierta medida, a esta naturaleza flexible de las autoorganizaciones. “La relación entre la ontología de los procesos sociales autoorganizados y su modelado es,

quizá, uno de los interrogantes más importantes mirando hacia el futuro” (Anzola, 2018, p.97). En concordancia con lo afirmado por Anzola, el pretender modelar estas autoorganizaciones, puede ser en términos teóricos y académicos, una tarea que conlleva un grado importante de análisis, y a su vez, de una selección arbitraria de los datos, los Colectivos y la información. Por lo que brindar una conclusión, o una respuesta teórica homogénea y absoluta, podría resultar en un producto ontológicamente limitante.

Líneas futuras

- *Discriminación Interna en los Colectivos LGBT*

Los informantes entrevistados accedieron de manera voluntaria a participar de la investigación, a estos informantes, se les preguntó con cuál género se identificaban y a su vez, su orientación sexual. La enorme mayoría de ellos (8 de 10) se identificaban como hombres cisgénero gays. Siendo además, estos, los Directivos de los Colectivos entrevistados.

Esto evidencia la falta de inclusión de las disidencias no masculinas y no homosexuales en los puestos de liderazgo, así como en general de los Colectivos. Representando, a su vez, una posible línea de trabajo, en la que se indague si esta falta de inclusión es una constante de los Colectivos, o por el contrario, es sólo un sesgo surgido de esta investigación.

- *Centralización Geográfica de los Colectivos*

De los 5 Colectivos entrevistados, estos se encontraban mayormente (3) en la ciudad de León, Guanajuato, y 2 más en la Capital del Estado. Cabe mencionar que cuando se investigó y se solicitó de manera pública en redes sociales la participación de Colectivos LGBTIQ+ en la investigación, las respuestas que se enviaron a través de Redes guiaban a los Colectivos posteriormente entrevistados. Razón que podría brindar indicios sobre una centralización de los Colectivos y las Asociaciones Civiles en regiones específicas del Estado.

Esta centralización de los colectivos en las regiones con mayor capacidad económica y volumen de población ha sido diagnosticada igualmente por otros autores: *La consolidación de la acción colectiva por los derechos LGBT en México se dio concentrada en la capital del país* (López, 2017). Esto brinda apertura a una de investigación en donde se indague en cuáles

son los motivantes específicos de que los colectivos se concentran en ciertas regiones, y que además brinden claridad en si existen datos estadísticos que sustenten esta afirmación.

Limitaciones

- *Aplicaciones de Instrumento (mayormente realizadas a líderes)*

Previo a la aplicación de los instrumentos en las diferentes organizaciones, se comunicó a los contactos internos que podrían participar de la muestra cualquier integrante del colectivo sin importar su cargo ni su antigüedad en el grupo, sin embargo, al momento de la aplicación, la enorme mayoría de los participantes pertenecían a la alta jerarquía de las organizaciones, o bien, eran integrantes que habían formado parte del grupo por ya varios años. Esto, si bien enriqueció el volumen de información que pudieron otorgar, sin duda puede representar un sesgo en el sentido de las respuestas, pues en un sentido negativo, el pertenecer demasiado tiempo a grupo con el desgaste que esto conlleva, puede generar una percepción negativa ajena a la evidencia, y en un sentido positivo, la estima que poseen estos integrantes hacia el proyecto puede dotar al mismo de características positivas sin que exista evidencia o sustento práctico para ello.

- *Procesos Electorales de 2024*

Al tiempo en que se realizó esta investigación se llevaron a cabo elecciones en nuestro país, estas elecciones determinaron tanto quién presidiría la presidencia de la república, así como la gubernatura del estado, las presidencias municipales, así como la composición de los diferentes congresos. Por tanto, es posible que la información recibida o el acceso a los colectivos se haya visto limitado por la natural duda de estos a que el objetivo de la investigación fuera afín a algún partido político, o institución pública.

- *Usos de Software*

En última instancia, es importante mencionar que para el momento en que se inició esta investigación, se carecía de todo conocimiento relacionado a los softwares empleados en esta. Tanto el software Atlas TI, como el software Chat GPT, representaban terrenos desconocidos. Por lo que, si bien se trabajó en adquirir los conocimientos necesarios, asesorado además por académicos expertos en el tema, y se realizó el tratamiento de la investigación según lo planeado, cabe la posibilidad de que los softwares no hayan sido

empleados de manera óptima y eficaz posible, entregando finalmente un material limitado para lo que estos softwares son capaces de generar en su totalidad y máximo potencial.

Referencias

- Agujetas, M. (2017). *Autoorganización y Sistemas Complejos*. Fundación Sicómoro. <https://www.fundacionsicomoro.org/sistemas-complejos/autoorganizacion-informacion-sistemas-complejos/>
- Alternativas y Capacidades (2020, junio). *Sección 1, Composición del sector ¿Cuántas OSC existen en México?* <https://alternativasycapacidades.org/seccion-1-composicion-del-sector/>
- Arnold, M., Urquiza, A., y Thumala, D. (2011, abril 8). Recepción del concepto de autopoiesis en las ciencias sociales. *Sociológica (México)*, 26 (73) 87-108. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0187-01732011000200004&script=sci_arttext
- Anzola, David. (2018). Una Exploración Conceptual de la Formación de Patrones en Sistemas Sociales Autorganizados. *Ingeniería*, 23(1), 84-102. <https://doi.org/10.14483/23448393.12407>
- Bagtas, P. (2023). *Modelos de Organización Comunitaria*. Grassroots Collective. <https://www.thegrassrootscollective.org/copy-of-community-organising-models>
- Baptista, D y Martínez, M (2016). Comunicación y nuevas tecnologías: Crisis de identidad organizacional e individual. *Razón y Palabra*, 20(94), 1058-1079. <https://www.redalyc.org/pdf/1995/199547464060.pdf>
- Bee-Sibility (s.f.). Inicio [Bee-Sibility.] Facebook. <https://www.facebook.com/abejasporladiversidad/>
- Bee Sibility (2020). *Propuesta de proyecto (documento interno)*. Bee Sibility.
- Caldera González, D.D.C. (2013). *Organizaciones de la Sociedad Civil y Fortalecimiento. Análisis y propuestas para el Estado de Guanajuato*. Editorial Fontamara.
- Caicedo, C y Cortés, C (1997) Enfoque Organización, y los Modelos. *Ingeniería e investigación*, 37. 72 – 90. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4902382>

Cámara De Diputados Del Honorable Congreso De La Unión (2024). *Constitución Política De Los Estados Unidos Mexicanos.* Gobierno de México.
<http://www.ordenjuridico.gob.mx/Constitucion/articulos/9.pdf>

Castillo, M. (2018, noviembre 11) Perdurabilidad empresarial: acercamiento teórico. *Revista Espacios*, 39 (48). p. 2.
<https://www.revistaespacios.com/a18v39n48/a18v39n48p02.pdf>

Carmona, C. A. M. (2022). *El Movimiento LGBT en la Ciudad de México: una mirada sociológica a su institucionalización.* UNAM, Instituto de Investigaciones Sociales.

Carmona Zapata, L., Giraldo Escobar, K., Ramírez Noreña, C. y Rodríguez Piñeros, L. (2022). El control interno y su contribución a la perdurabilidad de las mipymes. *Revista Activos*, 20(2), 38-60

Centro Mexicano para la Filantropía (2021). Compendio estadístico del sector no lucrativo. Cemefí.

https://www.cemefi.org/images/stories/cifresbiblioteca/cemefi_compendioestadistico2021.pdf

Cobá-Pacheco, E. A., Molina-Cortés, Y. A., Ayala-Ramos, Á. A., Quijano-Briceño, O. A., y Carvente-Muñoz, O (2018, agosto 31). La auto-organización: el proceso hacia el orden natural. *Ingeniería*, 22(2), 62-75.

Colectivos Seres A.C. (2016). *Primer Sondeo sobre la percepción de los Derechos Humanos de las Poblaciones LGTI en municipios del Estado de Guanajuato. Procuraduría de los Derechos Humanos del Estado de Guanajuato.* Procuraduría de Derechos Humanos del Estado de Guanajuato.

<https://www.derechoshumanosgto.org.mx/images/stories/pdheg/transparencia/2016Anual/Voces%20DDHH%20LGBT.pdf>

Colectivo Seres A. C. (2022). *Organigrama (documento interno).* Colectivo Seres, A.C.

Colectivo Seres A. C. (2023). *Inicio.* Colectivo Seres, A.C. <https://www.colectivoseres.org/>
Comisión de Fomento de las Actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil (2023). *Comisión de Fomento.* Gobierno de México. <http://www.corresponsabilidad.gob.mx/>

Congreso del Estado de Guanajuato (2024). Aprueban Ley para las Personas de la Diversidad Sexual y de Género del Estado de Guanajuato y sus Municipios. Congreso del Estado de Guanajuato, Boletín 8190. <https://www.congresogto.gob.mx/comunicados/aprueban-ley-para-las-personas-de-la-diversidad-sexual-y-de-genero-del-estado-de-guanajuato-y-sus-municipios>

Chávez, N. (2014 noviembre). La auto-organización en organizaciones que aprenden: Una reflexión de su interrelación. *Revista Iberoamericana de Ciencias*, 1 (6), 12 – 26. <http://www.reibci.org/publicados/2014/noviembre/0600103.pdf>

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración* (Séptima edición). McGraw – Hill Interamericana.

Claros, P y Asensio, P. (2010, mayo 22). La perdurabilidad de las organizaciones y la reflexión estratégica en un entorno complejo. *Revista Universidad Y Empresa*, 9 (12), 292–302. <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/974>

Delfino, S y Forastelli, F (2012). Activismo LGBT : temporalidades y escenas desde las luchas políticas de identidad de géneros. *DeSignis*, 19, pp. 179-189. <https://ddd.uab.cat/record/212489>

Diccionario del Español de México (s.f.). Definición de Colectivo en el Diccionario del Español de México del COLMEX. <https://dem.colmex.mx/ver/colectivo>

Duval, G. (2014). *Teoría de sistemas. Una perspectiva constructivista*. Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades, Universidad Nacional Autónoma de México. (pp. 77 – 82.) https://ru.ceiich.unam.mx/bitstream/123456789/3379/1/Perspectivas_en_las_teorias_de_sistemas_Cap5_Teoria_de_sistemas.pdf

Edelman (2021). *2021 Edelman Trust Barometer: Global Report*. Edelman. <https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2021-03/2021%20Edelman%20Trust%20Barometer.pdf>

Edelman (2021). *Edelman Trust Barometer: México*. Edelman. <https://www.edelman.lat/estudios/ETB2021Mx>

Etxeberria, A. y Bich, L. (2017). *Auto-organización y autopoiesis*. Diccionario Interdisciplinar Austral. http://dia.austral.edu.ar/Auto-organización_y_autopoiesis

Ferrari, L. E., Bazán, C. I., & Logiúdice, A. (2014). Los derechos sociales y las políticas públicas: una psicología social entre la autoorganización social y el ejercicio de la ciudadanía. *Athenea Digital. Revista De Pensamiento E investigación Social*, 14(1), 69–89. <https://doi.org/10.5565/rev/athenead/v14n1.956>

Figueroa Rodríguez, Katia A., Figueroa Sandoval, Benjamín, Figueroa Rodríguez, Benjamín, & Hernández Rosas, Francisco. (2012). Análisis de los valores que construyen la identidad del mexicano. *Culturales*, 8(16), 7-32. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-11912012000200001&lng=es&tlang=es.

Forbes Staff (2022, diciembre 15). *Organismos de la sociedad civil vivían del presupuesto público, critica AMLO*. Forbes. <https://www.forbes.com.mx/organismos-de-la-sociedad-civil-vivian-del-presupuesto-publico-critica-amlo/>

Gibert, J. y Correa, B. (2001). La teoría de la autopoiesis y su aplicación en las ciencias sociales. *Cinta Moebio, Revista de Epistemología de Ciencias Sociales*, 12, 75-193. <https://www.moebio.uchile.cl/12/gibert.html>

Gil-García, C. (2008, diciembre). Entre dilemas y oportunidades: las organizaciones comunitarias en la gestión local mexicana. *Economía, sociedad y territorio*, 8 (28), 1059-1066. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-84212008000300010

Gobierno de México (2024). *Sociedad en Nombre Colectivo (S.N.C.)*. Gobierno de México. <https://e.economia.gob.mx/guias/sociedad-en-nombre-colectivo/>

Guerra, S (2023). Celebrarán la novena marcha del Orgullo LGBTIQ+ en Guanajuato, Capital Incluyente. Gobierno de Guanajuato Capital. <https://www.guanajuatocapital.gob.mx/noticias/celebraran-la-novena-marcha-del-orgullo-lgbtq-en-guanajuato-capital-incluyente/>

Hause Infonavit (s.f.). *Hause Infonavit. Un lugar de ambiente*. <https://www.unlugardeambiente.com/hauseinfonavit?fbclid>

- Han, B. C. (2016). *Sobre el poder*. Herder Editorial.
- Hernández Sampieri, R. y Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mc Graw Hill Education.
- Instituto Nacional de Desarrollo Social (2018, junio 7). *Registro Federal de las OSC*. Gobierno de México. <https://www.gob.mx/indesol/acciones-y-programas/registro-federal-de-las-osc#:~:text=Las%20organizaciones%20de%20la%20sociedad%20civil%20son%20agrupaciones%20constituidas%20por,electoral%20o%20religioso%2C%20que%20no>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2023). *Estadísticas A Propósito Del Día Internacional Del Orgullo LGBTI+* (Comunicado De Prensa Núm. 375/23). INEGI. https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2023/EAP_LGBTI23.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2023). *Encuesta Nacional sobre Diversidad Sexual y de Género (ENDISEG) 2021*. INEGI. <https://www.inegi.org.mx/programas/endiseg/2021/#tabulados>
- Jiménez, J. G. (1998). *La comunicación interna*. Ediciones Díaz de Santos.
- Justia México (s.f.). *Preguntas y Respuestas Sobre Asociación Civil*. Justia México. <https://mexico.justia.com/derecho-civil/asociacion-civil/preguntas-y-respuestas-sobre-asociacion-civil/>
- Laboratorio de Análisis de Organizaciones y Movimientos Sociales (2022, enero 24). *Carta de Organizaciones de la Sociedad Civil a AMLO*. LAOMS. <https://laoms.org/carta-organizaciones-la-sociedad-civil-amlo/>
- LGBT+ Rights México (s.f.). *Nosotros*. LGBT+ Rights México. <https://www.lgbtrightsmx.com/>
- LGBT+ Rights México (s.f.). Estados. Guanajuato. LGBT+ Rights México. <https://www.lgbtrightsmx.com/guanajuato>
- López Sánchez, Ericka. (2022, mayo 1). Radiografía de los derechos subnacionales LGBT+ en México y sus mecanismos de aprobación. *Andamios*, 19(49), 361-390. <https://doi.org/10.29092/uacm.v19i49.934>

López, J (2017). Los derechos LGBT en México: Acción colectiva a nivel subnacional. Revista Europea de Estudios Latinoamericanos y del Caribe. (104). pp. 69-88.

López-Rodríguez, C. E., Góngora-Mogollón, D. F., & Rodríguez-López, J. G. (2023). Estilo de liderazgo estratégico como determinante para la perdurabilidad empresarial del sector servicios. *Semestre económico*, 26(61).

Lorenzo Vila, A. R y Martínez López, M. (2005). Asambleas y reuniones. Metodologías de autoorganización. Recuperado de: <https://www.traficantes.net/sites/default/files/pdfs/Asambleas%20y%20reuniones-TdS.pdf>

Luhmann, N. (2005). *Organización y decisión. Autopoiesis, acción y entendimiento comunicativo.* (Primera Reimpresión). Universidad Iberoamericana. (Publicado originalmente en 1982).

Luhmann, N. (2005). Poder (Vol. 20). Anthropos Editorial.

Maldonado, C. (2014, julio). ¿Qué es un sistema complejo? *Revista Colombiana de Filosofía de la Ciencia*, 14(29), 71-93. <https://www.redalyc.org/pdf/414/41438646004.pdf>

Martínez, D (2024). Activistas LGBT en Guanajuato piden más inclusión tras nombramiento en nueva subsecretaria. Página Central. <https://paginacentral.com.mx/activistas-lgbt-en-guanajuato-piden-mas-inclusion-tras-nombramiento-en-nueva-subsecretaria/>

Martínez, L (2018). El camino hacia el Estado como forma de organización político- social. *Revista Aequitas*, 11. 73-102.

Martínez Dávila, Juan Pablo y Bustillo-García, Lissette (2010, marzo). La autopoiesis social del desarrollo rural sustentable. *Interciencia*, (35) 3. <https://www.redalyc.org/pdf/339/33913157013.pdf>

Maturana, H. y Varela, F. (2003). *El árbol del conocimiento: las bases biológicas del entendimiento humano* (5ta edición) Lumen.

Melucci, A., & Massolo, A. (1991). La acción colectiva como construcción social. *Estudios sociológicos*, 357-364.

- Merklen, D. (1997, mayo). Organización comunitaria y práctica política. Las ocupaciones de tierras en el conurbano de Buenos Aires. *Revista Nueva Sociedad*, 149, 162-177. https://static.nuso.org/media/articles/downloads/2599_1.pdf
- Mondragón, O (2022). La cultura organizacional, elemento clave para la construcción de la identidad organizacional. *Analéctica*, 8(52), 29-52.
- Montes Serrato, B. (2019, octubre). *El autogobierno en la comunidad purhépecha de San Felipe de los Herreros*. CONAHCYT. <https://ciesas.edu.mx/investigacion/articulo/el-autogobierno-en-la-comunidad-purhepecha-de-san-felipe-de-los-herreros/>
- Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (2025). *Acerca de los miembros del colectivo LGBTI y los derechos humanos*. ACNUDH. <https://www.ohchr.org/es/sexual-orientation-and-gender-identity/about-lgbti-people-and-human-rights>
- Organización Internacional del Trabajo (2022). *Inclusión de las personas lesbianas, gays, bisexuales, transgénero, intersexuales y queer (LGBTIQ+) en el mundo del trabajo: Una guía de aprendizaje*. OIT. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---gender/documents/publication/wcms_846431.pdf
- Organización Mundial de las Naciones Unidas. (2023). *Democracia*. United Nations ONU. <https://www.un.org/es/global-issues/democracy>
- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (2008). *Organización Comunitaria. Folleto No. I Organización*. FAO. <https://www.fao.org/3/as496s/as496s.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas (1948). *Declaración Universal de los Derechos Humanos*. ONU. <https://www.un.org/es/about-us/universal-declaration-of-human-rights>
- Organización Mundial de las Naciones Unidas (1978). *Convención Americana sobre Derechos Humanos: Pacto de San José*. Gaceta Oficial No. 9460. ONU.
- Oliva, E. J. D., y Prieto, L. A. C. (2015). La identidad organizacional y su influencia en la imagen: una reflexión teórica. *Suma de negocios*, 6 (13), 114-123.
- Paramio, L. (2000). Decisión racional y acción colectiva. *Leviatán*, 79, 65-83.

Pinto, M. (2014). *Perdurabilidad Empresarial*. Universidad del Rosario.
<https://repository.urosario.edu.co/server/api/core/bitstreams/8bf8424a-d646-4090-ae22-53e6cfa524c1/content>

Real Academia Española (s.f.). Perdurabilidad. En el Diccionario de la lengua española, 23.^a ed., versión 23.7. <https://dle.rae.es>

Real Academia Española (s.f.). Sobrevivir. En el Diccionario de la lengua española, 23.^a ed., versión 23.7 en línea. Recuperado en julio de 2024. <https://dle.rae.es>

Rivera, A. (2012, enero). Perdurabilidad empresarial: concepto, estudios, hallazgos. *Cuadernos de Administración*, 28 (47) 103-113.

Rivera, H & Rodríguez, W. (2020). Gente, cambio e innovación: condiciones para la perdurabilidad empresarial. *Dimensión Empresarial*, 18 (2).

Robles Gil, R (2019). *Surgimiento, importancia y composición de las OSC en México. El futuro de la Sociedad Civil en México. Memoria del Foro*. Instituto Belisario Domínguez.
<https://ciesc.org.mx/medios/memoria.pdf>

Rocabert, A (2023). Adiós al INDESOL: Nuevo año, mismas políticas. *Alternativas y Capacidades*. <https://alternativasycapacidades.org/noticias/desaparicion-de-indesol/>

Rocha-Sánchez, T.E., Blanco-Vera, A. I., Taylor, A.B., Hobaica, S., Lara, E.A., Kofke, L., Jarrett, B., Muñoz, G., & Nath, R. (2024). Encuesta de Salud Mental de Juventudes LGBTQ+ en México 2024. The Trevor Project.
<https://thetrevorproject.mx/encuesta/2024/es/>

Rodríguez, D. & Torres, J. (2003, junio). Autopoiesis, la unidad de una diferencia: Luhmann y Maturana. *Sociologías* 5 (9), 106-140.

Salamon, L, Anheier, H, List, R, Toepler, S y Sokolowski, S (1999). *La Sociedad Civil Global. Las dimensiones del sector no lucrativo. Proyecto de estudio comparativo del sector no lucrativo de la Universidad Johns Hopkins*. Fundación BBVA.
<https://www.fbbva.es/wp-content/uploads/2017/05/dat/lasociedadcivilglobal.pdf>

Secretaría de Gobernación (2022). ¿Sabes qué es la diversidad sexual y de género? Gobierno de México. <https://www.gob.mx/conapo/documentos/sabes-que-es-la-diversidad-sexual-y-de-genero>

Secretaría de Relaciones Exteriores (2024, junio 25). Comunidad LGBT. Gobierno de México. <https://consulmex.sre.gob.mx/francia/index.php/es/proteccion-a-mexicanos/comunidad-lgbt>

Scott, J. (2011). *Nuevos Estándares para la supervivencia empresarial a largo plazo. Sustainable Business Performance.*

Soler, Y. (2017). Teorías sobre los sistemas complejos. *Administración y Desarrollo*, 47(2), 52-69. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6403420.pdf>

Tomás, J. M. (2006). La participación como autoafirmación. Los colectivos de lesbianas y gays: ámbitos de socialidad, agencias de resocialización y círculos de reconocimiento.

Vega, A (2024, enero 22). LGBTIQ+: ¿Cuál es el significado de cada letra? Amnistía Internacional. <https://www.es.amnesty.org/en-que-estamos/blog/historia/articulo/lgbtiq-significado-cada-letra/>

Velásquez, A. (2007, diciembre). La organización, el sistema y su dinámica: una versión desde Niklas Luhmann. *Revista Escuela de Administración de Negocios* (61), 129-155. <https://www.redalyc.org/pdf/206/20611495014.pdf>

Verduzco, M (2022). Fin del Programa de Coinversión Social, lo que había. *Alternativas y Capacidades*. <https://alternativasycapacidades.org/wp-content/uploads/2022/06/fin-del-programa-de-coinversion-social-lo-que-habia-coinversiosocial.pdf>

Vidal, J. (2012). Teoría de la Decisión: proceso de interacciones u organizaciones como sistemas de decisiones. *Cinta de moebio* (44), 136-152. www.moebio.uchile.cl/44/vidal.html

Visible (2024). *Estadísticas sobre los incidentes reportados en Guanajuato*. Visible Guanajuato. <https://visible.lgbt/guanajuato/?y=2023#estadisticas>

Vivanco, J. (1994). *Las Organizaciones no Gubernamentales de Derechos Humanos. Estudios de Derechos humanos, Tomo 1*. Instituto Interamericano de Derechos Humanos, 275 - 294. <https://www.corteidh.or.cr/tablas/a12054.pdf>

Von Foerster, H. (1997). Principios de autoorganización en un contexto socioadministrativo. *Cuadernos de economía*, XVI (26), 131-162.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4935004.pdf>

Wojtyla, K. (2011). *Persona y acción* (Vol. 40). Palabra.

Yin, R. K. (2009). *Investigación de estudios de caso: diseño y métodos* (2da Edición). Métodos de investigación social aplicados 5. Sage.

Yumana (2024). *Inicio. Nosotros*. Yumana. <https://yumana.org.mx/>

Zeleny, M. (1981). ¿Qué es la autopoiesis? Autopoiesis: una teoría de la organización viva. Elsevier, 4-17. <https://cepa.info/fulltexts/1194.pdf>

Anexos

Anexo 1

Formato de Consentimiento Informado



Maestría en Administración

Administración y autoorganización de los Colectivos LGBTIQ+ del estado de Guanajuato, propuesta de un modelo de administración como herramienta para lograr la perdurabilidad

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPANTES DE LA INVESTIGACIÓN

Ciudadano (a/e)

-----Cordialmente le invito a participar en la investigación titulada: **Administración y autoorganización de los Colectivos LGBTIQ+ del estado de Guanajuato, propuesta de un modelo de administración como herramienta para lograr la perdurabilidad**, a cargo del estudiante Fausto Gerardo Espinoza Bonilla, correspondiente a su tesis para optar al grado de Maestro en Administración, cursado en la Universidad de Guanajuato.

El objetivo de esta investigación es "*Describir el proceso - modelo de Autoorganización imperante en los Colectivos LGBTIQ+ del Estado de Guanajuato, así como identificar el impacto que este ha producido en estos Colectivos.*". Obteniendo como resultado un modelo flexible que pueda servir a otros Colectivos para iniciar y desarrollar sus operaciones.

Su rol consiste en participar de una entrevista semiestructurada de manera individual, que le tomará alrededor de 60 minutos, donde no existen respuestas correctas o incorrectas, y simplemente se busca conocer su experiencia y opinión, de allí la importancia de aportar ideas espontáneas conforme su percepción en cada situación. Es de aclarar que solicitamos su autorización para que el encuentro sea grabado a fin de agilizar la toma del dato a mano y para fines de análisis.

Se destaca, que la información obtenida será utilizada estrictamente para fines académicos y en ella se garantiza la confidencialidad, el anonimato y la reserva de sus datos personales; sus respuestas no serán personalizadas ni asociadas a su desempeño, por lo que serán analizadas en conjunto con otros participantes, es por ello, que su participación es completamente voluntaria y tiene el derecho de abstenerse de participar o retirarse del estudio en cualquier momento.

Si tiene alguna duda o requiere más información al respecto de la presente investigación y sus fines, no dude en contactarse con el Lic. Fausto Gerardo Espinoza Bonilla al número (477) 7213334, o bien, al correo fg.espinozabonilla@ugto.mx

Si después de leer y comprender lo enunciado en este documento, usted decide participar, por favor complete la siguiente información:

Se me ha proporcionado toda la información necesaria sobre el proyecto de investigación y la razón de mi participación. Asimismo, han sido resueltas todas mis dudas y me han explicado los motivos y las consecuencias de mi participación. Igualmente, se me ha informado que el investigador responsable del proyecto asume el cuidado y preservación de mi salud y bienestar emocional, en caso de efectos inesperados o reacciones secundarias derivados de la intervención durante el desarrollo del proyecto de investigación.

El investigador responsable me ha dado la seguridad de que no se me identificará en las presentaciones o publicaciones que se deriven de este estudio, y que los datos relacionados con mi privacidad serán manejados en forma confidencial.

Por lo anterior, doy mi consentimiento para participar en el proyecto antes descrito.

Fecha: _____/_____/_____

NOMBRE COMPLETO
C.C.

Firma: _____

Nota: En beneficio del resguardo de los datos, así como de conservar el anonimato de los y las participantes, se ha incluido el formato en blanco, sin exponer ningún dato personal ni firma.

Anexo 2

Fotografías

Fotografías en el Colectivo Yumana A.C.



Nota: Fotografía capturada por el autor (2025).

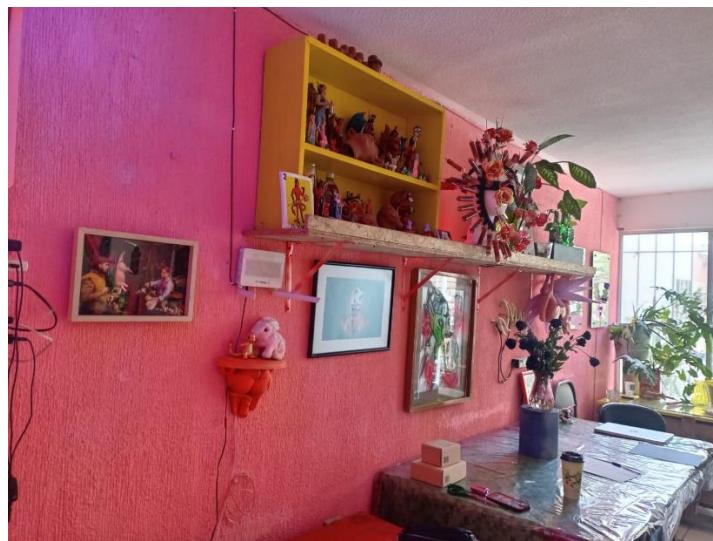


Nota: Fotografía capturada por el autor (2025).



Nota: Fotografía capturada por el autor (2025).

Fotografías de la Casa Haus Infonavit

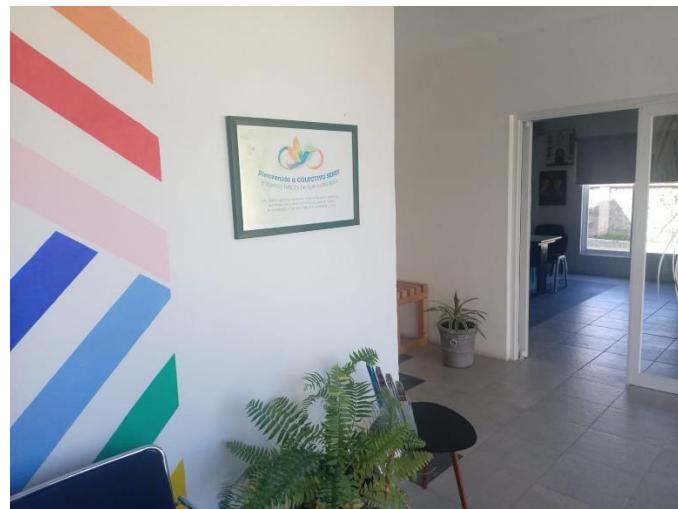


Nota: Fotografía capturada por el autor (2025).



Nota: Fotografía capturada por el autor (2025).

Fotografías Colectivo Seres A.C.



Nota: Fotografía capturada por el autor (2025).



Nota: Fotografía capturada por el autor (2025).



Nota: Fotografía capturada por el autor (2025).

Fotografía LGBT Rights Guanajuato (GTO Libre)



Nota: Fotografía capturada por el autor (2025).