



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO
INSTITUTO DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES
DOCTORADO EN POLÍTICAS PÚBLICAS

TESIS

**LA PARTICIPACIÓN DEMOCRÁTICA DE TRES
ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL (OSC) EN
HIDALGO (MÉXICO), A TRAVÉS DE SUS EXPERIENCIAS
DE PROFESIONALIZACIÓN, 2000-2021**

Para obtener el grado de

Doctor en Políticas Públicas

PRESENTA

Alberto Geovani Herber Marquez

Directora

Dra. Rosa María González Victoria

Codirectora

Dra. Yesica Aznar Molina

Comité tutorial

Dra. Rosa María Valles Ruíz

Dr. Guillermo Eduardo Lizama Carrasco

Pachuca de Soto, Hgo. 21 de junio 2023



DPP/085/2023

Asunto: Autorización de impresión

Mtra. Ojuky del Rocío Islas Maldonado
Directora de Administración Escolar
Presente.

El Comité Tutorial de la tesis “La participación democrática de tres Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) en Hidalgo (México), a través de sus experiencias de profesionalización, 2000-2021”, realizada por el sustentante **Herber Márquez Alberto Geovani** con número de cuenta **108518** perteneciente al programa de **Doctorado en Políticas Públicas**, una vez que ha revisado, analizado y evaluado el documento recepcional de acuerdo a lo estipulado en el Artículo 110 del Reglamento de Estudios de Posgrado, tiene a bien extender la presente:

AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN

Por lo que la sustentante deberá cumplir los requisitos del Reglamento de Estudios de Posgrado y con lo establecido en el proceso de grado vigente.

Atentamente
“Amor, Orden y Progreso”
Pachuca, Hidalgo a 27 de junio de 2023

El Comité Tutorial

Dra. Rosa María González Victoria Directora		Dra. Yesica Aznar Molina Co Directora
Dra. Rosa María Valles Ruiz Lectora		Dr. Guillermo E. Lizama Carrasco Lector

C.C.P. Archivo
 TMOM/lpc

Carretera Pachuca-Actopan Km. 4 s/n,
 Colonia San Cayetano, Pachuca de Soto,
 Hidalgo, México; C.P. 42084
 Teléfono: 52 (771) 71 720 00 Ext.4213, 4235
 cpolitica_icshu@uaeh.edu.mx



Agradecimientos

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACyT), por el apoyo otorgado para la realización y conclusión de la investigación y tesis a través del programa de Becas Nacionales CONACyT 2019.

A la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, por el compromiso de generar una educación de calidad y trascendencia. Agradezco la coordinación, profesionalismo, transmisión de conocimientos y habilidades, así como su alto compromiso e invaluable apoyo de la Dra. Rosa María González Victoria y de la Dra. Yesica Aznar Molina.

Al Dr. Guillermo Lizama Carrasco, por su importante motivación y su generosa transmisión de conocimientos. A la Dra. Rosa María Valles Ruiz por sus valiosos comentarios y reflexiones.

Agradezco a las Organizaciones de la Sociedad Civil y a los representantes de los sectores público, privado y social que me brindaron su apoyo para esta investigación.

A mi familia por su permanente respaldo, motivación y fe hacia mi persona ya que fueron la base para cumplir esta meta.

A Dios y a la vida por darme la oportunidad de cumplir una meta más en mi vida.

Muchas gracias.

Sumario:

1. Democracia, Sociedad Civil, Organizaciones de la Sociedad Civil, Profesionalización y su relación con la Participación Democrática.
2. Marco contextual.
3. Organizaciones de la Sociedad Civil en México y en el estado de Hidalgo.
4. Estrategia metodológica.
5. Análisis de resultados.

Índice

Capítulo 1. Democracia, Sociedad Civil, Organizaciones de la Sociedad Civil, Profesionalización y su relación con la Participación Democrática	25
1.1 Democracia	26
1.1.1 Democracia participativa	31
1.1.1.1 Participación democrática	32
1.2 Gobernanza.....	36
1.3 Sociedad civil.....	42
1.3.1 ¿Qué son las Organizaciones de la Sociedad Civil?.....	45
1.3.2 Rol de las OSC en la construcción democrática	47
1.3.3 Clasificación de las Organizaciones de la Sociedad civil	52
1.3.4 Participación de las Organizaciones de la Sociedad Civil en la construcción de las Políticas Públicas	54
1.4 Profesionalización de las Organizaciones de la Sociedad Civil.....	57
1.5 Problemas públicos	61
1.5.1 ¿Que son los problemas públicos?.....	62
1.5.2 Identificación de los problemas públicos.....	63
1.5.3 Incorporación a la agenda pública	63
1.6 Políticas Públicas y su ciclo de vida.....	65
1.6.1 ¿Qué son las políticas públicas?	66
1.6.2 Enfoques de políticas públicas	67
1.6.3 Tipos de políticas públicas	69
1.7 Enfoque sistémico	72
1.7.1 Interacción de las OSC con sectores.....	76
Capítulo 2. Marco contextual	85
2.1 Contexto 2000-2006	86
2.2 Contexto 2006-2012	96
2.3 Contexto 2012-2018	104
2.4 Contexto 2018- 2021	114
2.4.1 Gobiernos estatales y su relación con las OSC	121
Capítulo 3. Organizaciones de la Sociedad Civil en México y en el estado de Hidalgo	123

3.1	Tipos de OSC	123
3.2	Actividades que realizan las OSC.....	125
3.3	Marco Legal de las Organizaciones de la Sociedad Civil en México e Hidalgo	132
3.3.1	Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos	133
3.3.2	Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil	134
3.3.3	Ley General de Desarrollo Social	135
3.3.4	Diversas Leyes Federales	136
3.3.5	Ley Estatal de Fomento y Fortalecimiento a las Acciones de las Organizaciones de la Sociedad Civil del estado de Hidalgo	137
3.3.6	Consideraciones respecto al marco legal	138
3.4	Capacidades Institucionales de las OSC en Hidalgo	140
3.4.1	Fortalezas.....	144
3.4.2	Debilidades.....	145
3.5	Principales retos y desafíos	145
3.6	Árbol de problemas.....	155
3.6.1	Pérdida de vocación organizacional	157
3.6.2	Deficiente Gestión del Recurso Humano	161
3.6.3	Insuficiente planeación estratégica	165
3.6.4	Deficiente Intervención social	167
3.6.5	Limitada Sostenibilidad Financiera	169
Capítulo 4. Estrategia metodológica		173
4.1	¿Qué entendemos por Profesionalización de OSC?	174
4.2	Entrevistas semiestructuradas	176
4.3	Categorías de análisis	177
4.3.1	Vocación organizacional.....	178
4.3.2	Gestión de Recursos Humanos	182
4.3.3	Planeación estratégica	185
4.3.4	Intervención social.....	188
4.3.5	Sostenibilidad Financiera.....	190
Capítulo 5. Análisis de resultados		193
5.1	Descripción de OSC	197
5.1.1	Descripción de Fiesta de Arte y Cultura Mexicana A.C.....	197
5.1.2	Descripción de FRONDA A.C.	199
5.1.3	Descripción de Nuhusehe Educación y Desarrollo A.C.....	203

5.2	Análisis de entrevistas	206
5.2.1	Variable, vocación organizacional.....	206
5.2.2	Variable, planeación estratégica	211
5.2.3	Variable, gestión de recursos humanos	216
5.2.4	Variable, intervención social	220
5.2.5	Variable, sostenibilidad financiera.....	224
5.3	Relación de la profesionalización de OSC con la Participación democrática ...	228
5.4	Relación de códigos	236
Conclusiones y propuestas		242
Conclusiones.....		242
Propuestas.....		262
Referencias		265
Anexos		287

Índice de tablas

Tabla 1. Complejidad de la participación	36
Tabla 2. <i>Concepto de OSC desde la perspectiva política</i>	46
Tabla 3. <i>Constitución Legal de las OSC en México</i>	52
Tabla 4. <i>Actividades que realizan las OSC</i>	53
Tabla 5. <i>Tipos de mecanismos existentes en la Administración Pública Federal</i>	56
Tabla 6. <i>Tipos de políticas públicas</i>	69
Tabla 7. <i>Propuestas del ciclo de Políticas Públicas</i>	71
Tabla 8. <i>Autores representativos de la Teoría de Sistemas y los aspectos que analizan</i> 75	
Tabla 9. <i>Número de OSC inscritas en el Registro Federal en México</i>	89
Tabla 10. <i>Número de OSC inscritas en el Registro Federal en México 2016</i>	100
Tabla 11. <i>Donaciones nacionales y extranjeras a Donatarias Autorizadas</i>	103
Tabla 12. <i>Tipos de mecanismos de participación ciudadana</i>	107
Tabla 13. <i>Número y tipo de organizaciones participantes en los mecanismos</i>	108
Tabla 14. <i>OSC inscritas en el periodo 2012-2018</i>	109
Tabla 15. <i>Número de OSC inscritas en el Registro Federal en México 2021</i>	120
Tabla 16. <i>Figuras Jurídicas de OSC en México ,2021</i>	123
Tabla 17. <i>OSC registradas en INDESOL y SAT</i>	124
Tabla 18. <i>Número de OSC por actividad en México, 2021</i>	126
Tabla 19. <i>Número de OSC por actividad en Hidalgo</i>	130
Tabla 20. <i>Instrumento de diagnóstico organizacional</i>	140
Tabla 21. <i>Instrumento de diagnóstico organizacional para realizar un comparativo de OSC</i>	142
Tabla 22. <i>Comparativo de capacidades</i>	143
Tabla 23. <i>Número de OSC inscritas en el Registro Federal en México y el estado de Hidalgo, de 2004 a 2021</i>	148
Tabla 24. <i>Capacidades de las OSC</i>	168
Tabla 25. <i>Total de apoyos y estímulos del gobierno federal a OSC con Cluni, 2020</i>	170
Tabla 26. <i>Instituciones que evalúan los grados de Profesionalización que tienen las OSC en México</i>	194

Índice de figuras

Figura 1. <i>Ciclo de vida de una OSC</i>	51
Figura 2. <i>Aspectos a considerar para la incorporación de problemas públicos en la agenda pública</i>	65
Figura 3. <i>Interacciones del sistema político</i>	72
Figura 4. <i>Enfoque sistémico</i>	78
Figura 5. <i>Propiedades de los sistemas</i>	80
Figura 6. <i>Interacción de las OSC</i>	84
Figura 7. <i>Proceso para ser donataria autorizada en México</i>	124
Figura 8. <i>Legislación Federal y Estatal</i>	133
Figura 9. <i>Dispositivos institucionales del Sistema Nacional de Derechos de las OSC</i> ...	154
Figura 10. <i>Escasa profesionalización de OSC en México e Hidalgo</i>	156
Figura 11. <i>Sistema de la Gestión de Recursos Humanos</i>	184
Figura 12. <i>Etapas en el proceso Profesionalización de OSC de las organizaciones analizadas</i>	195
Figura 13. <i>Relación de códigos entre Profesionalización de OSC y Participación Democrática</i>	236
Figura 14. <i>Relación de la Profesionalización de las OSC y la Participación democrática</i>	237
Figura 15. <i>La Profesionalización de OSC y su relación con la Participación Democrática</i>	239

Índice de graficas

Gráfica 1. <i>Nivel de confianza de la población de 18 años y más en actores e instituciones sociales por sexo 2003</i>	87
Gráfica 2. <i>Comparativo del PIB de las ISFL del 2009 a 2012</i>	100
Gráfica 3. <i>Distribución de representantes por partido político</i>	106
Gráfica 4. <i>Cámara de Diputados</i>	115
Gráfica 5. <i>Cámara de Senadores</i>	116
Gráfica 6. <i>Distribución de OSC en México</i>	125
Gráfica 7. <i>Figuras Jurídicas de las OSC en Hidalgo</i>	128
Gráfica 8. <i>Número de OSC por cada 100,000 habitantes en 2015</i>	147
Gráfica 9. <i>Legislaciones que están obstaculizando o impidiendo en mayor medida el desarrollo de las organizaciones de la sociedad civil mexicanas</i>	151
Gráfica 10. <i>Número de trabajadores voluntarios en una OSC en México, 2016</i>	163
Gráfica 11. <i>Porcentaje de OSC que identificaron desafíos relacionados con aspectos generales, el objeto social y sus modalidades</i>	164
Gráfica 12. <i>Oferta de capacitación</i>	166

Resumen

La construcción democrática en México y, particularmente en el estado de Hidalgo, es una tarea constante que requiere del compromiso y la corresponsabilidad de los sectores público, privado y social para favorecer su consolidación.

La participación democrática está inscrita en la democracia participativa como el mecanismo mediante el cual se impulsan ideas y acciones que contribuyen a la identificación de problemas públicos, así como sus posibles soluciones en la agenda pública.

Las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) son actores sociales que generan pesos y contrapesos en los equilibrios de un Estado democrático orientando y dinamizando el quehacer público dando sentido y significado a la gobernanza.

Para esta investigación nos trazamos como objetivo general el analizar las contribuciones de tres OSC, localizadas en Hidalgo en la participación democrática retomando su experiencia de profesionalización.

Derivado de lo anterior, fue muy importante conocer las condiciones y factores internos y externos necesarios para fortalecer su incidencia en la vida democrática del contexto donde se desenvuelvan.

Conocer ello, implicó un gran reto y lo pudimos afrontar mediante la aplicación de entrevistas semiestructuradas a sus fundadores y a representantes de los sectores público, privado y social.

Esta investigación partió de una revisión teórica y conceptual relacionada con la profesionalización de OSC y la participación democrática. Aunado a ello, pudimos explicar desde una perspectiva sistémica las distintas relaciones, procesos y estrategias que posibilitan la profesionalización de OSC y su interacción con los sectores público, privado y social.

Por otra parte, analizamos los contextos en los que están insertas las OSC a nivel federal y local y dimos a conocer el marco normativo a nivel federal y local que brinda reconocimiento y sustento al trabajo que llevan a cabo las OSC a partir del año 2000 al 2021.

Fue muy importante para esta investigación analizar el proceso de profesionalización de las OSC y su relación con el contexto donde se desarrollan. A partir de ello, identificamos supuestos relevantes como el que la Participación Democrática es un cimiento de la democracia participativa ya que permite impulsar ideas y acciones sociales, en la que de manera conjunta con el sector gubernamental se construyen consensos en cuanto a la identificación de problemas públicos, así como también sus posibles soluciones para que puedan ser incorporados en la agenda pública.

Otro supuesto interesante es que la Participación Democrática posibilita el fortalecimiento del quehacer público. Lograr ello, implica una tarea compleja para la propia sociedad y para el gobierno ya que se necesita ser parte, estar en, sentirse parte, tomar parte o tener parte, y hacer participación.

Para el año 2021, en México se tenían poco más de 43,690 OSC, siendo la Ciudad de México la entidad federativa que tiene un mayor registro con 8,862, mientras que Hidalgo ocupa el lugar número 15 a nivel nacional.

El fortalecimiento de capacidades y la formación continúa de las OSC, en muchos casos, depende en buena medida de su progreso en el tiempo, adaptación al contexto y por su capacidad de respuesta al enfrentar problemas públicos.

La profesionalización de las OSC, como forma de comunicación posibilita la incorporación y adaptación de su operación y distinción en los resultados de la caja negra que plantea Easton. Asimismo, favorece la construcción y reconstrucción de la participación democrática dentro del sistema político.

Abstrac

The democracy in Mexico and Hidalgo is a constant task that requires the commitment and co-responsibility of the public, private and social sectors to favor its consolidation.

Democratic participation is registered in participatory democracy as the mechanism through which ideas and actions are promoted that contribute to the identification of public problems as well as their possible solutions on the public agenda.

CSOs are social actors that generate checks and balances in the balance of a democratic State, guiding and energizing public affairs, giving meaning to governance.

For this research, we set out as a general objective to be able to take advantage of the contributions of three CSOs from the state of Hidalgo in democratic participation, resuming their experience of professionalization to know the conditions and internal factors necessary to strengthen their incidence in the democratic life of the context where they take place. develop, through the application of semi-structured interviews with its founders and representatives of the public, private and social sectors.

In this research we made known the regulatory framework at the federal and local level that provides recognition and support to the work carried out by CSOs from 2000 to 2021.

Likewise, a theoretical and conceptual review related to the professionalization of the CSO and democratic participation is carried out. On the other hand, we analyze the contexts in which CSOs are inserted at the federal and local level.

In addition to this, we were able to explain from a systemic perspective the different relationships, processes and strategies that make possible the professionalization of CSOs and their interaction with the public, private and social sectors.

It was very important for this research to analyze the process of professionalization of CSOs and their relationship with the context where they develop. From this, we identify

relevant findings such as that democratic participation is a foundation of the Participatory democracy since it allows promoting ideas and social actions, in which consensus is built jointly with the government sector regarding the identification of public problems, as well as their possible solutions so that they can be incorporated into the public agenda.

Getting democratic participation to generate positive impacts on public affairs is a complex task for society itself and for the government, since one needs to be a part, be in, feel a part, take part or have part, and participate.

In Mexico there are just over 43,690 CSOs, with Mexico City being the federal entity with the highest number of CSOs with 8,862, while the state of Hidalgo ranks 15th nationwide.

The professionalization of CSOs in many cases is evidenced by progressing over time, adapting to the context and by their ability to respond when facing current public problems and those that have remained over time.

The professionalization of CSOs, as a form of communication, enables the incorporation and adaptation of their operation and distinction in the results of the black box that Easton proposes. The professionalization of CSOs favors the construction and reconstruction of democratic participation within the political system.

Introducción

Nuestra motivación para desarrollar esta investigación radica en continuar abonando al estudio de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC). Nos hemos planteado realizar aportes que impulsen el análisis, la reflexión y el debate de nuestro problema de investigación.

La importancia de las organizaciones consideradas para esta investigación, en el quehacer público y en los procesos de consolidación de la democracia en México, ha sido considerada en los ámbitos político, económico, social y cultural. La participación de actores sociales en favor del bienestar social queda reconocida desde la Carta Magna hasta el andamiaje institucional gubernamental, como son las políticas públicas.

La participación de OSC, en el quehacer público, orientó esta investigación, con el propósito de contribuir en la exploración del papel de dichas organizaciones en la arena de negociación pública. Ante las problemáticas y demandas sociales generadas en el país, las OSC han asumido diferentes roles tanto propositivos y críticos como negociadores o legitimadores de la acción pública.

Por ello, la trascendencia de tener organizaciones profesionalizadas ya que dichos roles implican una corresponsabilidad con el gobierno y la propia sociedad en su conjunto.

En lo referente al proceso de consolidación de la democracia en los niveles federal y local, se requiere tener pesos y contrapesos en los equilibrios de un Estado que se sustenta en ese tipo de régimen, en el que se promuevan los vínculos de credibilidad y confianza entre gobierno y sociedad.

Al ser parte del dinamismo social, resulta necesario realizar un abordaje teórico y empírico para poder comprender su génesis, desarrollo y trascendencia en la vida pública, independientemente de sus causas y fines.

En ese sentido, para analizar la incidencia de las OSC, se parte del precepto constitucional que establece que la democracia no solamente es una estructura jurídica y un régimen político, sino un sistema de vida fundado en el constante mejoramiento social,

político, económico y cultural del pueblo. Asimismo, se basa en la participación social considerada en la Declaración Universal de los Derechos Humanos como un derecho igual e inalienable que toda persona tiene, de manera específica, en lo referente a las libertades de pensamiento, reunión, expresión y asociación pacífica.

En México, particularmente en el estado de Hidalgo, la profesionalización de OSC representa un reto y desafío constante, porque requiere de la sinergia de capacidades internas y externas. Los estudios realizados, hasta ahora, pocas veces relacionan su incidencia en la participación democrática.

De esta manera, el objetivo general de esta investigación es conocer la relación de la profesionalización de OSC del estado de Hidalgo con la participación democrática. A través de conceptualizaciones de los términos democracia, gobernanza, sociedad civil y políticas públicas, así como datos representativos de instituciones públicas como el Instituto Nacional de Desarrollo Social (INDESOL) y el Servicio de Administración Tributaria (SAT), y un abordaje empírico en los ámbitos de acción internos y externos necesarios en el fortalecimiento de sus capacidades, fomento y trascendencia en el espacio público.

Para ello, se siguió una metodología cualitativa para profundizar en las experiencias de profesionalización retomando, como instrumentos de recolección de datos, la técnica de entrevistas semiestructuradas. Los sujetos participantes fueron fundadores de tres organizaciones y representantes de los sectores público, privado y social de dicha entidad.

Derivado de ello, se establecieron los siguientes objetivos específicos:

- Realizar una revisión teórica-conceptual con respecto a la profesionalización de OSC y la participación democrática.
- Analizar los marcos normativos federal y local que han permitido reconocer y sustentar el trabajo que llevan a cabo las OSC.
- Analizar los contextos políticos federal y local, con la finalidad de identificar a las OSC como actores indispensables para la resolución de los problemas públicos.

- Explicar las distintas relaciones, procesos y estrategias que posibilitan la profesionalización de OSC en la interacción con los sectores público, privado y social.
- Analizar el proceso de profesionalización, de acuerdo con el ciclo de vida de las OSC, para identificar los pasos que se deben seguir al interior de la organización en relación con la normatividad, el contexto y las interacciones con dichos sectores.
- Elaborar propuestas que contribuyan al proceso de profesionalización de las OSC ubicadas en Hidalgo.

Así, la pregunta general de la cual parte esta investigación es: ¿Como la profesionalización de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), funciona como un mecanismo de mejora para la participación democrática? Este cuestionamiento tiene el propósito de explicar, mediante planteamientos teórico-conceptuales y el abordaje empírico, su papel como actores sociales en la vida pública.

Considerando lo antes mencionado establecimos las siguientes hipótesis:

- La profesionalización de las OSC es necesaria para tener una mayor incidencia en la participación democrática, como se considera en los términos democracia, gobernanza, sociedad civil y políticas públicas, las cuales convergen en el planteamiento de que la participación de actores sociales permite generar pesos y contrapesos en los equilibrios de un Estado democrático.
- La relación entre gobierno y sociedad es prioritaria para la solución de problemas públicos, pero, dadas las complejidades con la que se presentan los problemas y que implican transformaciones, se requiere que las OSC se profesionalicen para poder eficientar mecanismos, estrategias, vinculaciones y recursos que les permitan contribuir eficazmente en el quehacer público.
- La profesionalización de OSC depende de ámbitos de acción internos y externos, entonces son necesarias las alianzas, colaboraciones e innovaciones frente a otros actores para mantenerse como participante en las decisiones de la política pública.

Para el desarrollo teórico-conceptual, se consideraron autores que han profundizado y debatido sobre los términos relevantes para esta investigación. En lo concerniente al concepto Democracia, se retoman los planteamientos de González Casanova (2013) quien realiza una crítica a los modelos democráticos propuestos por Rosseau (1999), quien enaltece el precepto de la soberanía popular, mientras que Montesquieu (1822) apuntala su análisis en la división de poderes y Madison (1994) en los contrapesos de poder), porque en la realidad las estructuras y relaciones de poder operan de forma distinta a dichos modelos.

Es necesario aclarar, al respecto, que la comprensión de la vida democrática de un Estado implica una gran complejidad ya que se considera, en la literatura estudiada, que es un término cargado de diferentes valoraciones. Lograr ello, es de gran utilidad en el análisis de la estructura y las tendencias de instituciones que promueven la libertad de prensa, de reunión, asociación, promoción del voto y gobernabilidad así como impulsar los niveles de vida y cultura que se tienen en una sociedad.

Otra visión interesante es la que plantea Merino (2013) para analizar a la democracia ya desde su perspectiva el papel de las instituciones gubernamentales, políticas y ciudadanas es relevante para alcanzar fines democráticos como; la representación, legitimidad y gobernabilidad.

Con la democracia, los pueblos se quedan solos ante sí mismos: ya no hay reyes, ni dictadores, ni partidos totalitarios, ni ideologías cerradas que ayuden a resolver las demandas o a responder las preguntas que nos hacemos. Hay leyes, instituciones y procedimientos que regulan la convivencia, pero que a fin de cuentas llevan a cada individuo a hacerse responsable de sí mismo y de los demás. (Merino, 2013, pág. 53)

Desde esta perspectiva el funcionamiento institucional es clave para que el gobierno y sociedad puedan fomentar y desarrollar la vida democrática en un Estado. Es decir, las propias reglas y normas que se construyen entre ciudadanos y representantes para regular la convivencia social y el quehacer público es un proceso continuo que implica responsabilidad, solidaridad y tolerancia de ambas partes para alcanzar una madurez democrática.

Otro factor muy importante a considerar en esta investigación son las políticas públicas, las cuales son un proceso que conlleva componentes políticos, económicos, dimensiones prácticas y teóricas que buscan atender problemas públicos buscando la pluralidad política y el seguimiento a las leyes establecidas en un Estado que permitan optimizar los costos beneficios tomando decisiones gubernamentales basadas en el análisis de la información, así como también la participación ciudadana para incrementar la corresponsabilidad en los cursos de acción pública.

Los tres componentes principales de cualquier política son: los principios que la orientan (la ideología o argumentos que la sustentan); los instrumentos mediante los cuales se ejecuta (incluyendo aspectos de regulación, de financiamiento, y de mecanismos de prestación de las políticas) y los servicios o acciones principales que se llevan o deberían llevarse a cabo de acuerdo a los principios propuestos. (Ruiz López y Cadenas Ayala (2015)

Desde una visión amplia de la democracia, la participación de las OSC en el quehacer público permite brindar sentido y significado a la gobernanza como forma de gobierno.

Las OSC que participan en el quehacer público se adentran en procesos de negociación en donde plasman sus demandas e intereses, los cuales forman parte de la gestión social con la administración pública.

Estas formas de interacción obligan a una constante negociación que además puede ser impugnada. Con este modelo, los funcionarios públicos adquieren un carácter de agentes de cambio; se promueve la idea de formas creativas de diseño institucional y, contrariamente a lo que ocurría con la concepción tradicional y con la Nueva Administración Pública (NAP), que recelaban de la participación positiva de los empleados públicos, la gobernanza recupera la confianza en ellos (Pardo, 2004, pág. 17).

La gestión social permite guiar y promover una agenda pública que brinde sentido y significado a la acción pública desde la base de la gobernanza.

Esta idea está relacionada con lo que plantea Aguilar Villanueva (2011, pág. 5), ya que este autor menciona que “la gobernanza es el proceso de dirección mediante el cual se conforman y definen la dirección de la sociedad y la capacidad social para lograr objetivos públicos.”

La dirección y capacidad social requiere de una administración pública eficiente y eficaz para el logro de objetivos públicos. En la gobernanza la corresponsabilidad entre gobierno y sociedad es un mecanismo transversal y fundamental ya que cada ente debe asumir compromisos y ser responsables de los resultados obtenidos.

La profesionalización es el concepto que guía el análisis de esta investigación, por lo que, de acuerdo a un término que se utiliza con frecuencia en esta investigación. Para autores como Addine y Blanco (2002), la profesionalización es un proceso que debe contribuir a la formación y desarrollo del modo de actuación profesional, desde una sólida comprensión del rol expresada en la lógica de la profesión y un contexto histórico determinado.

En la literatura revisada, desarrollada en el Capítulo 1, podemos encontrar perspectivas analíticas en torno a la profesionalización, desde diferentes ramas disciplinares, una de las más recurrentes es la pedagogía, en la que autores como Darling Hammond y Bensford (2005) la conciben como un proceso continuo para poner en práctica los conocimientos adquiridos de forma útil y responsable.

Es posible, además, considerar que la profesionalización no es un acontecimiento fortuito o una característica innata que tienen los individuos u organizaciones, la profesionalización se desarrolla continuamente e implica una responsabilidad social.

Esta idea es acompañada desde la misma rama disciplinar por Correa Molina (2015), al concebir a la profesionalización en las organizaciones como un proceso dinámico individual y colectivo en que se debe centrar la atención en aspectos torales para poderla desarrollar como son: la formación, especialización y competencias para fortalecer los conocimientos, los cuales requieren de habilidades para ponerlos en práctica en el medio en donde se desenvuelva.

En este capítulo 2 identificamos aspectos relevantes que permiten aproximarnos al contexto en el que se desarrollan las OSC de México, centrando nuestra atención en las OSC que radican en el estado de Hidalgo. Contemplando los periodos de gobierno a nivel federal, en este apartado se analiza el fomento y desarrollo del sector de las OSC, a partir del año 2000 al 2021.

Para ello, retomamos antecedentes representativos que dieron pauta a una gran heterogeneidad de OSC y a la postre, la necesidad eminente de clasificarlas por la forma de su constitución y las actividades que realizan. De igual manera, identificamos retos y desafíos a los que se enfrentan actualmente.

Con base a la literatura revisada, en cuanto a la Profesionalización en las OSC, en México e Hidalgo, pudimos identificar cinco capacidades trascendentales para su análisis, las cuales se enuncian a continuación; vocación, planeación estratégica, gestión de recursos humanos, intervención social y sostenibilidad financiera.

En esta investigación se utilizó la técnica del árbol de problemas, para analizar las capacidades antes mencionadas y su relación con el contexto. Para de esta manera poder realizar un diagnóstico y profundizar sobre nuestro problema de investigación desde un enfoque sistémico evidenciando las interacciones causales a partir de una fundamentación de carácter teórica y empírica.

El análisis realizado a partir de la información recabada nos permitió identificar las relaciones causales de nuestras categorías significativas en nuestro proceso investigativo.

Posteriormente, en el capítulo 3 dimos a conocer datos representativos de la situación que guardan las OSC en el ámbito local y federal. Como lo es que en México se tienen poco más de 43,690 OSC, siendo la Ciudad de México la entidad federativa que tiene un mayor registro de OSC con 8,862 mientras que el estado de Hidalgo ocupa el lugar número 15 a nivel nacional.

De la información obtenida sobre el contexto nacional y local, según los datos instituciones públicas como el INDESOL y el SAT, del total de OSC en México el 55% permanecen inactivas y la figura jurídica más utilizada es la Asociación civil.

El marco legal de las OSC en México y el caso del estado de Hidalgo, es el resultado de voluntades, saberes y esfuerzos de hombres y mujeres insertos en los sectores público, privado y social por reconocer el accionar y trascendencia de las OSC en el quehacer público.

El andamiaje interinstitucional e intergubernamental en favor de la participación de la sociedad civil y en específico el de las OSC en el sistema político mexicano, ha permitido tener una base legal en el que se reconoce los derechos y obligaciones que tienen las OSC, es decir su quehacer “se institucionaliza y se generaliza mediante las leyes” (Cohen y Arato, 2000, pág. 8).

La metodología que utilizamos para esta investigación, contenida en el capítulo 4, contempló 3 diferentes experiencias de Profesionalización de las OSC, y la percepción de representantes del sector público, privado y social desde una perspectiva sistémica, lo cual permitió la delimitación de criterios en el proceso de investigación.

En dicho apartado dimos a conocer la estrategia metodológica, precisando en primera instancia que entendemos por profesionalización esto basado en elementos teórico-empíricos.

El proceso de investigación científica llevado a cabo favoreció la identificación de causas y efectos presentes en los escasos de profesionalización de las OSC, y con base a ello, consideramos pertinente realizar una investigación documental, la elaboraron de guías de entrevista utilizadas en la aplicación de entrevistas semiestructuradas a nuestros sujetos de estudio.

A partir de la sistematización de la información obtenida en el capítulo 4, en esta investigación identificamos hallazgos relevantes los cuales contribuyeron al alcance de los objetivos planteados en este trabajo y dados a conocer en el capítulo 5.

Del proceso de sistematización y el análisis de cada código y las experiencias de las OSC estudiadas podemos establecer que a mayor profesionalización de las OSC tendrán una mayor contribución en la participación democrática. La profesionalización de OSC es mecanismo trascendental para que pueden incidir significativamente en la participación democrática del ecosistema donde se desenvuelven.

Esta consideración se basa, en la percepción que se tiene al interior de las OSC y de los representantes de los sectores público, privado y social ya que la profesionalización

está asociada directamente con la razón de ser de las organizaciones y hacia donde desean llegar.

De tal manera que dicho mecanismo se construye desde el inicio de vida de las OSC y se desarrolla a través del ciclo de vida de cada organización y este responde a un llamado social de tener actores sociales comprometidos y responsables con su propio desarrollo.

El sistema político vive su dinamismo propio y se acopla al propio dinamismo del entorno. Es decir, hay un acoplamiento estructural, la relación que se establece entre el sistema político y el entorno se basa en gran medida por un interés en común preservando cada sistema su autonomía.

Un gran aporte de Luhmann (1998), es el sentido que cada sistema tiene con respecto al entorno porque permite comprender la razón de ser de cada sistema y subsistema. Para el caso de la sociedad civil y el papel de las OSC en relación con la participación democrática dentro del sistema político nos permite comprender como se construyen, seleccionan y se deciden sus interacciones.

La apertura o limitación de la comunicación se presenta cuando la forma de comunicación cobra significado con el entorno.

Los seres humanos nos comunicamos recurriendo a una forma: a un código, a un lenguaje, a señas, a símbolos. La comunicación es en cierto sentido la forma la naturaleza íntima de la sociedad. La sociedad está compuesta tan sólo por formas de comunicación. (Torres Nafarrate, La sociología de Luhmann como "sociología primera", 2006, pág. 3)

Por ello, la Profesionalización de las OSC, es un mecanismo de comunicación con el sistema político. Luhmann plantea que en los sistemas es muy importante la comunicación, porque es la comunicación la que permite su funcionamiento y sostenimiento en torno a un sentido.

Es importante contemplar que este autor también precisa que no siempre está presente la comunicación asertiva en un sistema y esto se debe a la ausencia de elementos básicos en la comunicación como lo son: la información, la expresión y el entendimiento.

El accionar de las OSC, no implica necesariamente la aplicación de dichos elementos ya que cuando está ausente su profesionalización no se cuenta con los mecanismos y recursos necesarios para obtener y sistematizar la información, así como también las capacidades para poder expresar y establecer vínculos de entendimiento al plantear y operar sus planteamientos que favorezcan la vida democrática en el sistema político.

Torres Nafarrete (2002), cuando retoma a Luhmann, expone que un sistema la diversidad de perspectivas sobre el objeto, está presente permanentemente, y es la comunicación, la que permite introducir perspectivas plurales en un sistema en torno a lo común.

Luego entonces, la profesionalización de las OSC, como mecanismo de comunicación posibilita la incorporación y adaptación de su operación y distinción en los resultados de la gestión social que realicen. La profesionalización de las OSC, favorece la construcción y reconstrucción de la participación democrática dentro del sistema político.

En ese sentido, tal forma de comunicación de las OSC no es un acontecimiento aislado o estático, es más bien un proceso complejo, continuo y progresivo que retoma el entorno e influye en las entradas y salidas del proceso que sostiene al sistema político y lo retroalimenta continuamente.

Finalmente, en el último apartado damos a conocer nuestras conclusiones y propuestas como las que se enuncian a continuación.

La participación democrática es un cimiento de la democracia participativa ya que permite impulsar ideas y acciones sociales, en la que de manera conjunta con el sector gubernamental se construyen consensos en cuanto a la identificación de problemas públicos, así como también sus posibles soluciones para que puedan ser incorporados en la agenda pública.

Lograr que la participación democrática genere impactos positivos en el quehacer público es una tarea compleja para la propia sociedad y para el gobierno ya que se necesita ser parte, estar en, sentirse parte, tomar parte o tener parte, y hacer participación.

Las bases de la comunicación y el conocimiento en la participación democrática permiten tener conciencia de la trascendencia de la participación para posteriormente llevarlas a cabo de forma colaborativa y corresponsable. De tal manera, que es necesario contar con un marco normativo que permita el desarrollo institucional para incentivar la participación de actores sociales.

El establecimiento de sinergias entre sociedad y gobierno son fundamentales para el alcance de objetivos y metas comunes en una sociedad. En consecuencia, el proceso de consolidación democrática implica la articulación de esfuerzos, recursos y voluntades entre los sectores público, privado y social.

La profesionalización de las OSC en muchos casos queda evidenciada al progresar en el tiempo, adaptarse al contexto y por su capacidad de respuesta al enfrentar problemas públicos coyunturales y los que han permanecido en el tiempo.

Las OSC en su ciclo de vida se enfrentan a retos y desafíos que pueden complicar su avance o bien en algunos casos puede generar el fallecimiento de la organización. En este ciclo la adaptación al contexto y el desarrollo de capacidades posibilitan su madurez y en su caso el renacimiento.

En el entorno tan dinámico que vivimos, la administración pública tiene que generar productos traducidos en políticas y programas públicos que respondan a las demandas ciudadanas presentes y futuras de forma asertiva para poder legitimarse.

Capítulo 1. Democracia, Sociedad Civil, Organizaciones de la Sociedad Civil, Profesionalización y su relación con la Participación Democrática

En este primer capítulo analizaremos acerca de elementos teórico- conceptuales relevantes para el estudio de la profesionalización de Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC). El capítulo se divide en cuatro apartados dando comienzo por el concepto de la democracia que brinda sustento ideológico e institucional para la construcción de diversas formas de participación social en la esfera pública.

La participación democrática se sustenta en la democracia participativa en donde los ciudadanos asumen un papel proactivo y corresponsable en torno a su propio desarrollo.

Las OSC se insertan en el proceso de construcción democrática como actores sociales que mediante una participación civilizada cooperaran, complementan o critican las acciones de gobierno. Desde una visión amplia de la democracia, la participación de las OSC en el quehacer público permite brindar sentido y significado a la gobernanza como forma de gobierno.

En el segundo apartado, se explican los problemas públicos tanto en sus definiciones conceptuales como en su proceso de construcción, planteando la necesidad de considerar el contexto donde se desenvuelven, los actores participantes, su rol y los recursos disponibles para establecer negociaciones que permitan llegar a consensos sobre los problemas públicos que deban ser incorporados en la agenda pública.

En el tercer apartado, se desarrollan perspectivas de análisis para comprender que son las políticas públicas, sus enfoques, tipos y ciclo de vida por el que transitan. Esto es muestra de la complejidad en la que se circunscriben las políticas públicas para dar respuesta a los problemas públicos y como estas, dependiendo los intereses y finalidades por parte de la sociedad y del gobierno se decidirá el ¿Qué?, ¿Cómo? ¿Por qué? y ¿Cuándo? llevarlas a cabo.

Finalmente, se destaca el papel de la sociedad civil en el devenir histórico de la democracia como peso y contrapeso en los equilibrios de un Estado democrático. Las OSC, al formar parte de la sociedad civil han contribuido para reducir vicios, brechas y vacíos que se generan en el dinamismo social y que se asientan aún más en un mundo globalizado como en el que vivimos.

Esto ha incentivado la necesidad del desarrollo y diversificación de las OSC ya sea por su forma de constitución o bien por sus actividades que realizan permitiendo impulsar un amplio espectro de atención en la que su injerencia en políticas públicas sea cada vez más necesario y relevante.

1.1 Democracia

Las raíces etimológicas de la palabra democracia¹ se divide en dos partes la primera es pueblo (demos) y la segunda poder (*Kratos*), lo cual nos lleva a la idea en donde el poder del pueblo es quien gobierna.

El concepto democracia tiene sus orígenes en la Grecia clásica específicamente en Atenas como forma de gobierno. Una de las características de la democracia en la Grecia clásica, como forma de gobierno, fue la creación de instituciones públicas que promovían la participación democrática y que perdura hasta nuestros días, ejemplo de ello es la Asamblea² pero sin duda el centro de poder político de Atenas, así como su institución más conocida y más identificada con la democracia, era la Asamblea, formada por todos los ciudadanos de pleno derecho de las diez tribus, y que se reunía regularmente 10 veces al año” . (Rodríguez y Francés, 2010, pág. 4)

La Asamblea² fue un parteaguas en las decisiones públicas por que implicaba el gran reto de poder conciliar diferentes perspectivas de cómo se deberían llevar los asuntos públicos. La República Romana por su parte vio la necesidad de organizar sus asambleas por representaciones a través de “Centurias” o también por “Tribus” con la finalidad de poder

1 Es importante precisar que para esta investigación no se considera a la Democracia como un sistema político perfecto sino más bien como un sistema perfectible, retomando las palabras de Winston Churchill (1947) “La democracia es el peor sistema de gobierno diseñado por el hombre. Con excepción de todos los demás.”

2 Este apartado se desarrolló a partir de Pina Polo (2019)

agilizar y encauzar las principales demandas y posibles soluciones que fueran satisfactorias para el "pueblo" aunque esto no necesariamente sucediera en los hechos.

Las ideas de participación ciudadana, representatividad e instituciones públicas de la Grecia clásica y la República Romana³ brindaron características esenciales en las diferentes vertientes de la democracia que actualmente conocemos y que permite entender la relación entre el Estado y la sociedad.

Para Rosseau (1999, pág. 60) “la democracia se presenta cuando el soberano puede, en primer lugar, confiar el depósito del gobierno a todo el pueblo o a su mayoría, de suerte que haya más ciudadanos magistrados que simples particulares”. Es decir, en este planteamiento se da un papel protagónico al ejercicio ciudadano y la participación democrática como detonantes del quehacer público y el bienestar común.

Este planteamiento concibe un gran consenso entre los gobernados para entender el bienestar común y los medios para alcanzarlos, mientras que para Hobbes (2004) “los hombres son egoístas por naturaleza y como en las democracias se impone el criterio de aquellos oradores elocuentes que tienen más capacidades para convencer y dirigir al auditorio hacia la consecución del interés propio, la democracia sólo beneficiará al interés egoísta de los mejores oradores pero nunca al interés general del pueblo”. (pág. 16 y 17)

Por lo que bajo este planteamiento, la colaboración ciudadana es una tarea compleja porque cada ciudadano tiene sus intereses particulares los cuales busca se sobrepongan al interés público y al bienestar común. De tal manera, que la democracia plena difícilmente se puede lograr porque la propia naturaleza del hombre impedirá su construcción y desarrollo.

Estas perspectivas de análisis para definir a la democracia nos ayudan a equilibrar una posición analítica respecto a la participación del gobierno y de la sociedad en la democracia.

³ Estas ideas fueron expuestas con base a Valmaña Ochaíta (2010)

El gobierno y la sociedad tienen una gran responsabilidad en la construcción de un Estado democrático ya sea en la forma de gobernar por parte del gobierno como en un ejercicio pleno de ciudadanía por parte de la sociedad en su conjunto. La interacción entre gobierno y sociedad resulta trascendental para generar insumos que una vez procesados permitan el alcance de objetivos en común.

Al paso del tiempo, el término democracia ha ido evolucionando y se relaciona con aspectos sociales, culturales, políticos, económicos y con principios como la libertad e igualdad se han convertido en causas y efectos del proceso de consolidación democrática.

Max Weber (1992) contempla aspectos relevantes para que pueda generarse democracia en un Estado uno de ellos es la posibilidad de que cualquier ciudadano pueda acceder a cargos públicos y otra es el aumento de la participación de ciudadanos en las decisiones públicas.

El "demos", en el sentido de una masa inarticulada, no "gobierna" nunca en las sociedades numerosas por sí mismo, sino que es gobernado, cambiando sólo la forma de selección de los jefes del gobierno y la proporción de la influencia que puede ejercer o, mejor dicho, que pueden ejercer otros círculos procedentes de su seno, por medio del complemento de una llamada "opinión pública", sobre el contenido y la dirección de la actividad de gobierno. En el sentido aquí apuntado, la "democratización" no debe significar necesariamente el aumento de la participación activa de los dominados en el dominio dentro de la organización considerada. (Weber, pág. 739)

Stepan (1978) concibe que la relación entre un Estado y la sociedad implica un proceso de negociación para conciliar intereses, pero que al final se impondrá la decisión de la mayoría. Por lo que en la democracia es pertinente considerar que existen elementos fundamentales como; la ciudadanía, diversidad política e instituciones públicas que continuamente realizan procesos de negociación.

En el diccionario de Sociología (1986, pág. 463) se define que la democracia es un procedimiento que "se interpone entre lo autoritario y el *laissez faire*, es decir, el comportamiento consistente en tomar decisiones y ponerlas en práctica después de haber consultado a los demás, y todo ello respetando los intereses ajenos y buscando los intereses comunes".

Sartori (1999) y Tocqueville (2005) cuando hablan sobre democracia promueven la idea de una relación simbiótica entre libertad e igualdad para que los ideales democráticos

se conviertan en realidades a través de un desarrollo social basado en el ejercicio pleno de los derechos humanos.

Bobbio (2007) y Dahl (2006) brindan reflexiones sobre la democracia dando énfasis a la representatividad y la participación ciudadana como mecanismos de equilibrio en el funcionamiento de un Estado democrático ya que tanto el gobierno como los ciudadanos tienen derechos y obligaciones que cumplir para generar poder y orden en un determinado contexto.

Lipset (2001) por su parte retoma estos planteamientos y considera que en la democracia deben existir lineamientos constitucionales y mecanismos sociales para tomar decisiones públicas y poder elegir a representantes en cargos públicos. Este autor nos invita a reflexionar sobre la importancia del desarrollo económico y la legitimidad que pueda lograr un gobierno para que un sistema político democrático pueda surgir y sostenerse en el tiempo.

Posturas contemporáneas en torno a la democracia como las de Pereira, Carlos y Cunill (1998), centran su atención en la ampliación y diversificación de actores para decidir lo que acontece en el espacio público, así como su participación activa en la resolución de problemas públicos.

Estos autores resaltan el papel de la sociedad civil para orientar y dinamizar la democracia por sus conocimientos y capacidad organizativa para identificar y trabajar por intereses públicos.

Levine y Molina (2007) por su parte conciben a la democracia como un término multidimensional en el que se interrelacionan; las decisiones electorales, la respuesta que se le brinda a la voluntad popular, participación, responsabilidad y la soberanía existente en un determinado contexto.

Asumiendo estas dimensiones hacen hincapié en el funcionamiento de los procesos de participación democrática y su respectiva influencia en las decisiones públicas para determinar la calidad democrática que un Estado pueda llegar a tener.

Por ello, es relevante analizar los objetivos comunes, condiciones, normatividad vigente, instituciones existentes y sus respectivos procesos y mecanismos que llevan a cabo para alcanzar los objetivos planteados y a su vez dar cumplimiento a dicha normatividad.

Para el, comprender la vida democrática en un Estado implica una gran complejidad ya que considera que es un término cargado de diferentes valoraciones. Sin embargo, menciona que para lograr ello, es de gran utilidad el análisis de la estructura y las tendencias de instituciones que promueven la libertad de prensa, de reunión, asociación, promoción del voto y gobernabilidad, así como impulsar los niveles de vida y cultura que se tienen en una sociedad.

Desde esta perspectiva el funcionamiento institucional es clave para que tanto el gobierno y sociedad puedan fomentar y desarrollar la vida democrática en un Estado. Es decir, las propias reglas y normas que se construyen entre ciudadanos y representantes para regular la convivencia social y el quehacer público es un proceso continuo que implica responsabilidad, solidaridad y tolerancia de ambas partes para alcanzar una madurez democrática.

El dinamismo social y gubernamental ha generado diversas formas de interpretar a la democracia al paso del tiempo por eso se habla de tipos de democracia en los que se incluye la democracia directa, la cual se presenta cuando los ciudadanos mediante votaciones deciden el quehacer público, se debaten ideas entre ciudadanos y se involucran en las decisiones públicas.

Por otra parte, en la democracia representativa las decisiones públicas son adoptadas por representantes quienes retoman las principales demandas sociales y deciden como atenderlas.

En la democracia participativa se tienen mecanismos institucionales en la que los ciudadanos se organizan y participan en conjunto con el gobierno para decidir sobre el quehacer público.

1.1.1 Democracia participativa

En un sistema democrático, en el que la interacción entre gobierno y sociedad resulta fundamental para el alcance del bienestar común. La democracia participativa existe por consecuencia de un consenso en el sistema político para que los ciudadanos se involucren y participen con actores públicos y privados en los asuntos públicos.

Mariel Sorribas y Garay Reyna (2014, pág. 14) señalan que la “democracia participativa involucra la intervención de los ciudadanos, en forma individual u organizada, en los procesos de toma de decisión de la gestión pública. Implica deliberación y negociación, además de consulta y presupone un resultado abierto”.

La democracia entonces no se limita a concebir la participación de los ciudadanos solamente en la elección de sus gobernantes, sino que tengan un rol protagónico en su propio desarrollo, esto conlleva una gran responsabilidad ya que se requiere ciudadanos responsables, informados, activos y participativos, con esto en suma se fortalece la idea de ciudadanía.

El concepto de ciudadanía es dinámico en estos tiempos y está sujeto incluso a nuevas concepciones supraestatales como es el caso de la creación de la Unión Europea. Dicho concepto se ha ido ampliando como producto del desarrollo social y civil del Estado democrático, al punto que no es posible hablar de progreso de la democracia sin hablar de desarrollo de ciudadanía (Osto Gómez, 2010).

La participación de ciudadanos en la gestión pública implica una gran responsabilidad porque su injerencia en las decisiones públicas impacta ya sea de forma directa o indirecta a corto, mediano o largo plazo en el desarrollo social y crecimiento económico de un Estado democrático.

En la democracia participativa existen mecanismos institucionales para que el ciudadano de a conocer sus planteamientos como lo son: la asamblea, la consulta popular, el plebiscito, referéndum y la revocación de mandato entre otros.

Por su parte, el gobierno debe fomentarlos, lo que en consecuencia lleva a tener una responsabilidad compartida en tanto a la utilización de estos mecanismos como en su funcionamiento.

La articulación entre gobierno y sociedad en una democracia participativa se resaltan valores como el respeto y la tolerancia con la finalidad de construir consensos que permitan una colaboración sostenida entre sociedad y gobierno.

1.1.1.1 Participación democrática

La participación democrática es un cimiento de la democracia participativa ya que permite impulsar ideas y acciones, en la que de manera conjunta con el sector gubernamental se construyan diagnósticos en cuanto a lo que se debe considerar como problemas públicos, así como también sus posibles soluciones.

Esto resulta en beneficios también para el sector gubernamental ya que se retoman experiencias y capacidades sociales, brinda espacios para alcanzar mayores grados de legitimidad, favorece la eficiencia y eficacia gubernamental.

La participación democrática es fundamental para fortalecer el proceso de construcción democrática porque se convierte en principio y fin para el desarrollo de una ciudadanía proactiva y corresponsable con el quehacer público.

La participación democrática implica un proceso deliberativo de intereses y genera una pluralidad de planteamientos que se convierten en insumos para debatir problemas públicos y sus posibles alternativas de solución.

En los Estados democráticos, la participación democrática es fundamental para la generación de planes, programas obras u acciones. Por lo tanto, el gobierno debe fomentar dicha participación para alentar la corresponsabilidad de gobierno y sociedad en las decisiones públicas.

La participación democrática está inscrita dentro de la democracia participativa como una vertiente de acción para ponderar la construcción de consensos. El respeto y la tolerancia son valores trascendentales en ella tanto para conocer los consensos como disensos.

Si consideramos que en la deliberación de asuntos de interés público se presentan relaciones de poder que permiten la trascendencia o no de los intereses de cada actor participante, es relevante tener en cuenta el interés común por encima de intereses particulares o de grupo.

Aunque pudiera resultar tautológico la participación democrática es plural, y en esa pluralidad se atiendan problemáticas públicas de diferente índole. La participación individual o colectiva de ciudadanos de acuerdo a sus intereses atienden diversos vicios, brechas y vacíos existentes en el espacio público.

Por ello, entre otros aspectos, la participación democrática es relevante, pero es importante resaltar que la participación por sí sola no es suficiente para atender o solucionar problemáticas públicas ya que se necesita tener las competencias necesarias para que dicha participación sea efectiva y eficiente.

En otras palabras: que no es suficiente participar sin más en cualquier cosa y de cualquier modo para decir que se trabaja en favor de la sociedad. Con más frecuencia de la que quisiéramos, por el contrario, nos encontramos con formas de participación que tienden más a destruir que a construir nuevos espacios para el despliegue de las libertades humanas o para el encuentro de la igualdad. (Merino, 2013, pág. 51)

El funcionamiento de la democracia depende en buena medida de la participación activa y efectiva de ciudadanos comprometidos en los distintos ámbitos de la vida social que conduzcan al desarrollo humano y social. La búsqueda del bienestar común es causa y efecto para que personas o grupos formen valores ciudadanos y democráticos.

Esto no significa que en una sociedad todos los ciudadanos estén dispuestos a participar por el bienestar común. Por ello, es importante mencionar que en una democracia existe una desigualdad en cuanto a la participación que puedan generar ciudadanos tanto en términos cuantitativos como en cualitativos.

De modo que a pesar de las buenas credenciales del término, la participación tampoco está a salvo de los defectos humanos: del egoísmo, del cinismo, de la enajenación de los individuos. De aquí el primer dilema que plantea el término: no todos quieren participar aunque puedan, y no todos pueden hacerlo aunque quieran. Pero además, la participación no puede darse en condiciones de perfecta igualdad: igual esfuerzo de todos, para obtener beneficios o afrontar castigos idénticos. (Merino, 2013, pág. 11)

Esto nos lleva a reflexionar que la construcción de espacios de participación democrática es una tarea compleja e inacabada, porque implica la integración de múltiples saberes, habilidades y voluntades para resolver conflictos y ponderar el bienestar común de forma efectiva.

La empatía, entonces, resulta importante para favorecer el dialogo entre actores participantes en una democracia para comprender las necesidades de cada uno de ellos y conectar intereses comunes. Junto a ello, las diferentes perspectivas para atender dichas necesidades enriquecen la crítica y discusión para aproximarse a la generación de consensos con la mayor legitimidad posible.

Aunque si bien es cierto, pueden existir discrepancias relevantes entre actores participantes, la capacidad de construir consensos es la vertiente de acción que orienta y mueve la participación democrática.

La participación en la vida social es un derecho que tienen los ciudadanos que viven en un Estado democrático. Por ello, los gobiernos y ciudadanos deben trabajar en conjunto para favorecer los derechos políticos, económicos y sociales de las personas.

La participación democrática es estimulada o inhibida por el contexto, las circunstancias políticas, económicas y sociales constituyen aspectos para que los ciudadanos influyan en el quehacer público de forma individual o colectiva.

Otra vertiente de análisis a considerar es el factor humano porque las circunstancias personales que tengan los ciudadanos facilitará o no su participación. Tanto el contexto como el factor humano son aspectos muy interesantes y complejos para analizar la participación democrática.

La participación democrática requiere de valores democráticos tan importantes para orientar y desarrollar su propia consolidación como lo son; la responsabilidad, tolerancia, respeto y solidaridad para construir y desarrollar instituciones, normas y procedimientos que permita el desarrollo social y el crecimiento económico.

La participación democrática y la representación continuamente se relacionan para analizar la vida democrática en un determinado contexto. Dicha relación se establece en buena medida entre otras causas y fines porque se requiere de una participación democrática para elegir representantes de una sociedad. Asimismo, se requiere de representación para hacer valer los consensos generados en una sociedad.

Esta relación simbiótica se nutre continuamente por la selección de representantes, el funcionamiento de instituciones públicas, políticas públicas, la participación activa de ciudadanos y organizaciones para generar pesos y contrapesos en un Estado democrático.

La organización del Estado es, en última instancia, la organización del poder público; la distribución de sus facultades y competencias configura un sistema de pesos y contrapesos entre los órganos del poder público. Cualquier análisis sobre el poder, entendido éste como capacidad de hacer política, requiere, desde el punto de vista constitucional, una referencia sobre la llamada separación de poderes. Los poderes, desde esta óptica, son facultades o potestades que se asignan a órganos del Estado para el ejercicio de la soberanía hasta determinadas competencias. (...) Esa es la separación que interesa como la herramienta para ejercer el control del poder por los órganos que lo detentan y para garantizar las libertades y derechos de quienes conforman una unidad política. (Melgar Adalid, 2016, pág. 157)

Retomando la premisa establecida por Montesquieu (1822) en cuanto a que "el poder debe ser contralado por el poder", y con base al ordenamiento jurídico vigente en México se establecen mecanismos democráticos que permiten ejercer libertades políticas que contribuyen a generar balances en un Estado democrático. Por ello, haciendo uso de sus libertades políticas las OSC realizan acciones para ejercer control y/o colaborar en el quehacer público.

Lograr que la participación democrática genere impactos positivos en el quehacer público es una tarea compleja para la propia sociedad y para el gobierno ya que se necesita ser parte, estar en, sentirse parte, tomar parte o tener parte, y hacer participación como se puede apreciar en la Tabla 1.

Tabla 1.
Complejidad de la participación

Ser parte	De redes sociales	Inclusivo	Comunicación 
Estar en	Un lugar	Integrado próximo	Conocimiento 
Sentirse parte	De una comunidad	Identidad- Alteridad	Conciencia
Tomar parte/tener parte	En un proyecto de futuro/ En los procedimientos	Decidir	Acción
Hacer participación	Proceso	Implicarse	Donde los sujetos cooperan, comparten, se corresponsabilizan

Fuente: Alguacil Gómez (2004, pág. 293).

Podemos considerar que la participación democrática requiere para su vigencia de aspectos fundamentales como: la información, racionalidad crítica, dialogo y decisiones colectivas.

Retomando los aspectos anteriormente mencionados, es relevante, considerar que el conocimiento sobre la participación democrática que puedan generar los actores sociales permite dimensionar la trascendencia de su accionar.

En el dinamismo del sistema político existe una gran variedad de actores sociales, uno de ellos son las OSC ya que contribuyen a dar conocimientos de las demandas sociales y vigilar el ejercicio de gobierno.

1.2 Gobernanza

Retomando la perspectiva de la gobernanza el ejercicio de gobierno requiere de redes de cooperación y colaboración para orientar y dinamizar los cursos de acción pública.

Esta explicación señala que lo que importa no es el gobierno en sí mismo sino la acción de gobernar, y que administraciones, ejecutivos y legislativos el gobierno en sentido amplio solo son

trascendentes en función de lo que hacen con, desde y para otros actores sociales y económicos, antes que por y hacia sí mismos. (Quintero Castellanos, 2017, pág. 41)

Es decir, la idea de gobernar desde solo la visión de los decisores gubernamentales queda rebasada en la actualidad ya que la magnitud y diversidad de problemáticas públicas rebasan las capacidades instaladas del aparato gubernamental.

Considerando las ideas de Kooiman (2009) en cuanto a la necesidad de la gobernanza en nuestra contemporaneidad específica que es necesario atender la diversidad, dinamismo y complejidad de las transformaciones sociales. En ese sentido este autor refiere que es necesario considerar los procesos de democratización que viva cada nación, así como la interacción que tengan los participantes del quehacer público, las acciones que lleven a cabo y la estructura con la que cuenten.

En la gobernanza la toma de decisiones públicas tiene especial importancia, ya que en ella se evidencia como se configura y se estructura la participación de partes involucradas. De tal manera, que permite identificar las oportunidades que tienen los participantes para poder incidir en las decisiones, las responsabilidades que asumen, los mecanismos democráticos que se utilizan para que las decisiones se formalicen.

Por lo que la gobernanza implica una gran complejidad como lo es la convergencia de intereses, esfuerzos y recursos, pero un aspecto relevante es tener la flexibilidad de celebrar consensos en la búsqueda de un interés común.

Con base a un interés común, Haldenwang (2005) habla del término gobernanza sistémica para referirse a la capacidad de tomar y aplicar las decisiones públicas en un sistema político.

El funcionamiento de las instituciones públicas es fundamental en el funcionamiento óptimo de la gobernanza sistémica ya que la creación y sostenimiento de ellas tiene una estrecha relación con las demandas sociales y su respectiva atención.

En ese sentido, el funcionamiento institucional en la gobernanza sistémica las redes de cooperación y colaboración para responder a un interés común tienen una gran

relevancia y Haldenwang establece 4 niveles y a continuación retomaremos aspectos generales de su investigación.

En el nivel meta la identidad social y la voluntad popular son trascendentes para poder concentrar esfuerzos y recursos en favor del interés común, estableciendo metas y objetivos nacionales. La legitimidad del accionar gubernamental es un aspecto que cuando se logra permite el desarrollo de la sociedad y gobierno en un determinado territorio.

En el nivel macro el funcionamiento institucional orienta el dinamismo económico, político y social del contexto. En buena medida las instituciones macropolíticas retomando el marco normativo e institucional nacional van determinando los procesos de producción de bienes y servicios públicos interactuando con el sector privado y social.

En el nivel meso, se precisa que la dotación de bienes y servicios públicos no solo depende de las instituciones macropolíticas, también es necesario aperturar espacios a la descentralización de funciones y facultades. En este nivel la coordinación intergubernamental, interinstitucional e intersectorial debe trabajarse continuamente para impulsar el intercambio de conocimientos y recursos buscando el óptimo funcionamiento de las instituciones públicas.

En el nivel micro, el énfasis de atención se ubica en la estructura organizacional de las instituciones políticas y la administración pública. El funcionamiento de las instituciones públicas depende en buena medida del desempeño que tengan los funcionarios públicos.

En la gobernanza sistémica se busca el adecuado funcionamiento del sistema político en donde los diferentes niveles de actuación de las instituciones públicas trabajen por atender el interés común de la sociedad en su conjunto y a su vez sea la propia sociedad quien legitime el funcionamiento del sistema político.

De esta manera, para la realización de las políticas públicas, nos alejamos del control jerárquico⁴, para asumir valores, principios y mecanismos que favorezcan la

⁴ En el control jerárquico se enaltece el funcionamiento de la autoridad gubernamental para cumplir con las decisiones públicas. Retomando, la perspectiva weberiana, la burocracia es una autoridad racional y esto es suficiente para alcanzar los objetivos planteados demeritando el papel de otros actores participantes. (Navarro, 2016)

corresponsabilidad entre el gobierno y la sociedad, para que de manera articulada se asuma el papel correspondiente, en donde en lugar de imposiciones cupulares las decisiones públicas sean consensadas con la ciudadanía.

La participación democrática orienta y dinamiza la acción de gobierno y este a su vez mediante la instrumentalización de políticas públicas busca dar respuesta a los problemas públicos.

Las políticas públicas, requieren de acciones corresponsables entre sociedad y gobierno para propiciar bienestar social, desde el ejercicio democrático.

En las sociedades en las que gracias al desempeño democrático de los ciudadanos y sus organizaciones se ha distendido tal relación, la política pública tiende a concebirse más como acción que involucra activamente a los actores sociales que como mera intervención gubernamental (Canto Chac, Gobernanza y participación ciudadana en las políticas públicas frente al reto del desarrollo, 2008, pág. 14).

Pueden existir diversas posturas diferentes en torno al diseño, implementación y evaluación de políticas públicas. No obstante, la identificación de roles y funciones es importante para poder comprender los alcances y limitaciones de cada actor participante.

La participación democrática de los actores participantes responde al dinamismo del entorno donde estén inmersos. Sus demandas y propuestas en consecuencia tienen la posibilidad de modificarse, a través del tiempo.

No obstante, la participación es siempre, a un tiempo, un acto social, colectivo, y el producto de una decisión personal. Y no podría entenderse, en consecuencia, sin tomar en cuenta esos dos elementos complementarios: la influencia de la sociedad sobre el individuo, pero sobre todo la voluntad personal de influir en la sociedad. (Merino, 2013, pág. 11)

El papel del gobierno en la gobernanza requiere de una capacidad conciliatoria y vinculante para legitimar sus decisiones y acciones.

El ejercicio de gobernar conlleva una gran responsabilidad y capacidad conciliatoria para integrar visiones, económicas, políticas, sociales, culturales entre otras para acercarse al máximo consenso posible entre actores participantes teniendo como base el bienestar común. En consecuencia, gobierno debe estar en condiciones de ser un legítimo mediador de visiones y acciones de los sectores público, privado y social. (Herber Marquez, González Victoria, y Aznar Molina, 2023, pág. 88)

La gobernanza requiere de una administración pública con capacidades que se ajusten y respondan a los requerimientos ciudadanos, es decir para dar viabilidad a la gobernanza se debe poner atención en temas centrales como lo menciona Aguilar Villanueva (2008) a su naturaleza pública y a la capacidad administrativa de la administración pública.

Cuando se pierde atención a estos aspectos existe la posibilidad de caer en incapacidades para gobernar traducidas en suma como ingobernabilidad. Esto puede ser un problema que repercuta directamente en la legitimación de quien ostente la atribución de gobernar, pero también afecta el desarrollo de sectores como el privado o social.

La propia administración pública, bajo el enfoque de la gobernanza, tiene la posibilidad de legitimar su accionar porque permite a los servidores públicos estar en permanente comunicación y colaboración con la sociedad. Conocer sus demandas, pero también sus posibles soluciones son insumos necesarios para su asertiva operación.

Es por eso, qué el trabajo que lleven a cabo los servidores públicos con los actores participantes brinda sentido y significado a las políticas públicas como proceso de colaboración y corresponsabilidad, así como también al ejercicio de gobernar.

Estas formas de interacción obligan a una constante negociación que además puede ser impugnada. Con este modelo, los funcionarios públicos adquieren un carácter de agentes de cambio; se promueve la idea de formas creativas de diseño institucional y, contrariamente a lo que ocurría con la concepción tradicional y con la Nueva Administración Pública (NAP), que recelaban de la participación positiva de los empleados públicos, la gobernanza recupera la confianza en ellos (Pardo, 2004, pág. 17).

Retomando la idea en donde la gobernanza involucra la participación de diversos sectores en la conducción del quehacer público para resolver problemas públicos, la transparencia y rendición de cuentas no solo debe involucrar al sector público también se deben dar a conocer los resultados de las acciones implementadas por los sectores privado y social.

El propio dinamismo internacional y nacional ha requerido la participación de actores sociales para fomentar y desarrollar la gobernanza en México. Las OSC son actores sociales que mediante los mecanismos de participación democrática han influido en las

diferentes etapas del ciclo de políticas públicas⁵ compartiendo su profesionalización en temáticas relevantes del quehacer público.

Finalmente, un ámbito más en el que las OSC han ido ganando terreno y se han posicionado como un actor público fundamental es la gobernanza, como un mecanismo para alcanzar la gobernabilidad democrática en México. En este caso, las OSC han ido ocupando cada vez más espacios públicos en los que deliberan y proponen formas para mejorar la atención de asuntos extremadamente diversos, como pueden ser la educación, la salud, la infraestructura, cuestiones medioambientales, temas hacendarios, entre muchos otros. (Chávez Becker y González Ulloa, 2018, pág. 86)

Un elemento relevante en la existencia de gobernanza es la coexistencia de actores para identificar problemas públicos y tomar decisiones contemplando la amplitud de visiones para resolverlos. Retomando a Jiménez González (2015), la gobernanza se refiere a lo público, en donde los asuntos públicos no son exclusivos del aparato gubernamental ya que se necesita de una ciudadanía activa y proactiva.

Las OSC como parte de esta ciudadanía activa y proactiva están insertas en redes en donde su interacción interdependiente se impulsa y se legitima con la transparencia y rendición de cuentas de sus acciones.

Las OSC aparecen en la escena pública como actores sociales que legitiman o critican las decisiones gubernamentales, dinamizan instituciones públicas tanto en sus lineamientos como en sus planes de acción. Su participación por lo tanto es generar pesos y contrapesos en los procesos de la deliberación de asuntos públicos.

Si consideramos que en la gobernanza la sinergia de recursos e intereses permite coordinación y cooperación eficiente y efectiva. Las OSC, forman parte de los actores sociales que impulsan sinergias, pero también las obstaculizan como parte de un ejercicio democrático su accionar no siempre genera coincidencias en la forma de vislumbrar y trabajar por la solución de los problemas públicos.

⁵ El ciclo de políticas públicas, es una serie de etapas donde se toman decisiones desde el aparato gubernamental para la atención de problemas públicos. Con base, a la literatura revisada podemos mencionar que existen diferentes planteamientos enunciar las etapas. Para nuestra investigación retomamos la propuesta de Aguilar Villanueva (1992).Contemplando las siguientes etapas: 1.Definición del problema, 2.Incorporación del problema a la agenda, 3.Construcción de alternativas, 4.Evaluación ex ante, 5.Toma de la decisión, 6. Implementación de la decisión, 7. Evaluación ex post de la política y 8.Continuación, reformulación o terminación.

En la gobernanza existen acuerdos y conflictos los cuales dinamizan los equilibrios en un Estado democrático. La contribución de las OSC a la gobernanza se constituye en buena medida por su participación en las relaciones de poder, ya sea para enaltecer intereses comunes, inscribir en la agenda pública intereses organizacionales, dar a conocer demandas sociales, proporcionar recursos, conocimientos y habilidades.

Ello con la finalidad de construir metas y objetivos sistémicos que permitan generar o actualizar objetivos comunes. Por lo que su interacción con los sectores público, privado y social propicia incentivar equilibrios de poder en el quehacer público.

1.3 Sociedad civil

Desde la aparición del Estado un tema que ha estado presente es la sociedad civil. A través del tiempo su concepción ha ido cambiando y desarrollándose. Aristóteles relacionaba a la sociedad civil con el término comunidad política, dicha comunidad estaría conformada por una sociedad de ciudadanos capaces de contribuir al desarrollo de la polis.

En la sociedad civil confluyen diversos actores que debidamente organizados contribuyen al desarrollo social y al crecimiento económico en un territorio determinado. Hobbes, Locke y Rosseau para concebir al Estado parten de la idea de un contrato social, cada uno de estos filósofos tienen ideas por las cuales la sociedad se organiza.

Para Hobbes el ser humano es un ser antisocial capaz de destruir a otros y esto puede conducir a una guerra por lo que acuerdan que necesitan de un poder que regule sus conductas en beneficio de la colectividad y este poder público estaría concentrado en el Estado y representado en el príncipe el cual sería el vínculo de los ciudadanos con el Estado.

“La multitud unida en una persona se denomina Estado, en latín civitas. Esta es la generación del gran Leviatán, o más bien, de aquel dios mortal, al cual debemos, bajo el Dios inmortal, nuestra paz y nuestra defensa”. (Hobbes, 1940, pág. 141)

Es decir, la sociedad civil está incorporada a un Estado absolutista, por lo tanto, la participación libre de los ciudadanos queda fuera del pacto social.

Locke no comparte las ideas de Hobbes ya que él considera que el individuo no debe depender de otro individuo, para este filosofo la libertad y la igualdad son parte de la naturaleza humana y coexisten en relativa tranquilidad.

Para Locke los individuos establecen un pacto social para favorecer los lineamientos de esta naturaleza, por lo que solo cuando alguien transgrede el orden social aparece un colectivo de individuos para reestablecer el orden social.

(...) el fin al que se dirige la sociedad civil es evitar y remediar esos inconvenientes de estado de naturaleza que necesariamente se siguen del hecho de que cada hombre sea juez de su propia causa; y ese fin se logra mediante el establecimiento de una autoridad común a la que todos los miembros de la sociedad pueden apelar cuando han sido víctimas de una injuria, o estén envueltos en cualquier controversia que pueda surgir; y todos deben obedecer a esa autoridad. (Locke, 1996, pág. 105)

Esta idea nos invita a reflexionar que la sociedad civil aparece por naturaleza de la propia sociedad en cuanto a la defensa de orden social pero también para realizar los ajustes necesarios en un gobierno.

Para Rousseau . (1961, pág. 162), el orden social se basa en un contrato social porque cada individuo pone “todo su poder bajo la suprema dirección de la voluntad general, y cada miembro es considerado una parte indivisible del todo”. La voluntad general se expresa en el Estado por lo que la sociedad civil legitima o no el quehacer gubernamental.

Existen otras reflexiones para comprender a la sociedad civil muestra de ello es el planteamiento de Hegel (1988, pág. 227), que considera a la sociedad civil como “la diferencia que aparece entre la familia y el Estado, aunque su formación es posterior a la del Estado”.

Para él, la sociedad civil es independiente al Estado, pero trabaja con él para generar desarrollo económico. Marx (1845), retoma el ámbito económico para desarrollar sus reflexiones en torno a la sociedad civil ya que promueve la idea en donde la sociedad civil está incorporada al Estado como un colectivo burgués y esta sirva como mecanismo de dominación hacia la clase proletaria.

Gramsci (1960), por su parte, plantea que la sociedad civil se conforma por organismos privados que tienen la función de actuar hegemónicamente con la clase dominante en una sociedad. Este autor parte de la idea de que a través del consenso, la clase dominante se legitima y a su vez la sociedad civil promueve los procesos civilizatorios y culturales que le permite su legitimación.

Gramsci asume que la acción revolucionaria se promueve en la sociedad civil y esta funciona como el instrumento comunicante con la clase dominante para generar las transformaciones que emergen de la sociedad. Esto nos lleva a considerar que la participación de la sociedad civil dinamiza y fortalece el accionar del Estado.

Edwards (2004, pág. 219) concibe a la sociedad civil "como una parte de la sociedad, como un tipo de sociedad o como un espacio de la sociedad". Este planteamiento, nos hace reflexionar sobre la idea en donde la sociedad civil es un ente que está inserto en la propia sociedad en su conjunto. De tal manera que crece y se desarrolla en ella pero también es un espacio social que permite mediar la relación entre el gobierno y sociedad.

Cohen, Jean y Arato, Andrew (2002) realizan un estudio minucioso sobre la sociedad civil y su relación con los procesos democráticos precisando que la sociedad civil es un ente autónomo del sector gubernamental y privado.

Entendemos a la sociedad civil como una esfera de interacción social entre la economía y el Estado, compuesta ante todo de la esfera íntima (en especial la familia), la esfera de las asociaciones (en especial las asociaciones voluntarias), los movimientos sociales y las formas de comunicación pública. La sociedad civil moderna se crea por medio de formas de autoconstitución y automovilización. Se institucionaliza y generaliza mediante las leyes, y especialmente los derechos objetivos, que estabilizan la diferenciación social. Si bien las dimensiones autocreativa e institucionalizada pueden existir por separado, a largo plazo se requiere tanto de la acción independiente como de la institucionalización para la reproducción de la sociedad. (Cohen y Arato, 2002, pág. 8 y 9).

Una perspectiva de gran valía para esta investigación es la de Roitter (2005), porque nos permite dimensionar la relevancia de las OSC en la vida democrática de un Estado destacando los pesos y contrapesos de poder que pueden llegar a generar lo cual propicia participación, deliberación y en su caso consenso.

Sociedad civil es un espacio en el cual participan las asociaciones que proyectan su acción hacia la construcción de ciudadanía participativa y otros actores sociales individuales que se

constituyen en referentes sociales o que conforman colectivos transitorios o permanentes movimientos sociales, coaliciones, foros, etc. En este espacio simbólico se construye poder y se hace política en diálogo o enfrentamiento con el poder político y el poder económico. (Roitter, 2005, pág. 29).

Como pudimos apreciar el concepto de sociedad civil ha ido modificándose a través del tiempo, pero el pacto social que realiza la sociedad para favorecer sus intereses sigue vigente.

1.3.1 ¿Qué son las Organizaciones de la Sociedad Civil?

Las OSC son espacios legítimos de diálogo e interacción entre la propia sociedad y el gobierno sin fines de lucro. Su labor implica un valioso ejercicio de construcción y fortalecimiento de ciudadanía, lo cual redundará en la instauración de una cultura democrática y un sistema participativo.

Las organizaciones de la sociedad civil son agrupaciones constituidas por individuos, fundamentados en lazos asociativos que pueden realizar actividades de defensa y respeto a los derechos humanos, de apoyo o asistencia a terceros sin fines de lucro ni de proselitismo partidista, político-electoral o religioso, que no persiguen beneficios personales sino sociales comunitarios. Esencialmente su origen responde al derecho de todo miembro de la sociedad de ejercer su participación ciudadana como la clave para la existencia de una mayor corresponsabilidad de los gobiernos y los ciudadanos. (Instituto Nacional de Desarrollo Social, 2018).

Las OSC están insertas en la sociedad civil como actores sociales que asumen un compromiso y responsabilidad social, buscando atender problemáticas públicas las cuales pueden ser múltiples y diversas.

Las instituciones que componen este sector son las organizaciones no gubernamentales (ong), las asociaciones, las organizaciones de base o de apoyo, de defensa de los derechos, las organizaciones ciudadanas; instituciones de asistencia privada, asociaciones de vecinos, fundaciones; organizaciones de tipo cultural, de matriz religiosa, deportivas y de esparcimiento; urbanas territoriales, de comunidades indígenas, de estudios y análisis políticos; entre muchas más. (Girardo y Mochi, 2012, pág. 336)

Las perspectivas analíticas para aproximarse al conocimiento de las OSC son diversas, pero una muy interesante es la perspectiva política porque se toman elementos fundamentales para comprender su génesis y funcionamiento como lo son; las instituciones, leyes, actores, roles, recursos y fines. Nociones representativas se pueden apreciar en la siguiente tabla.

Tabla 2.

Concepto de OSC desde la perspectiva política

Serna y Monsiváis (2006).	Formas de agregación de intereses comunes en asociaciones sociales, sean de carácter formal o informal, contestatario o conservador, pro-sistema o anti-sistema, nacionales o internacionales, las agrupaciones y organizaciones sociales constituyen el entramado asociativo de la sociedad civil. ...Tienen su institucionalización formal en las libertades de asociación, comunicación y expresión, y su institucionalización informal mediante normas de confianza, reciprocidad y solidaridad.
Olvera (2004) y Reygadas (1998).	La sociedad civil incluye a grupos organizados, pero no se reduce a estos, la novedad principal de la acción colectiva radica en dos principios básicos, la autonomía y la autolimitación. Estas organizaciones se asumen y afirman como entidades autónomas del sistema político y del mercado. Aunque algunas de ellas tienen una clara vocación de incidencia en asuntos públicos, sus formas y estrategias de actuación no se realizan a través del sistema político-partidista, ni tampoco buscan la generación del lucro como principal fin organizativo, aun y cuando son organizaciones privadas. Son organismos auto limitados en la medida en que su acción colectiva no se dirige a la toma del poder político ni a su integración como parte del Estado. Operan en el marco de arreglos institucionales del Estado y los principios del mercado, y tienden sólo a controlar/mitigar sus excesos y efectos negativos en la vida asociada.
Canto, Manuel (2002).	La organización libre, en este sentido, voluntaria, de ciudadanos, que a partir de la identificación sobre campos específicos de la vida social realizan acciones tendientes al bienestar colectivo, para lo cual pretenden influir en las decisiones públicas y en su normatividad, si bien no niega que puedan sustentar un proyecto global. Pretenden ser contrapeso del poder cualquiera que este sea, por eso es que esta función no la ejercen a través de los puestos de representación formal sino a través de la generación de consensos.

Fuente: Chávez Becker, González Ulloa, y Venegas Maldonado (2016, pág. 37)

Retomando la tabla anterior, podemos considerar que las perspectivas de Serna y Monsiváis (2006) aluden a que la participación puede estar acorde al marco normativo y los mecanismos institucionales establecidos por el aparato gubernamental pero también pueden llevar a cabo sus acciones sin necesidad de hacer uso de ellos. Asimismo, que la participación que asuman en la esfera pública puede tener diferentes roles tanto por los fines que persigan como también por el contexto al que estén insertas.

Olvera (2004) y Reygadas (1998) por su parte, destacan dos principios torales de la participación de OSC en la vida pública. El primero se enfoca a su papel autónomo ya que no responde a un interés político-partidista o del mercado económico. Su accionar responde a su razón de ser, en ese sentido el segundo se enfoca a su autolimitación ya que al no encaminar sus acciones hacia una meta lucrativa o política partidista, son ellas quienes delimitan su participación.

Por su parte Canto (2002), expone que la participación de OSC, busca, promueve y desarrolla la celebración de consensos para alcanzar un bienestar común. Cuando se logra alcanzar ello, su rol tiene un peso en las decisiones públicas.

Las perspectivas de los autores anteriormente mencionados son muy interesantes y permiten ampliar la visión sobre las causas y finalidades de la participación de las OSC en la vida pública, así como sus alcances y limitaciones.

Existen diferentes características que diferencian a las OSC, pero también hay aspectos comunes en el sector de las OSC como lo son: las actividades que realizan no persiguen un fin lucrativo, son autónomas, apartidistas y plurales.

1.3.2 Rol de las OSC en la construcción democrática

La democracia es un sistema político es vista en muchos casos como la forma de gobierno en el que se tiene el derecho al voto para elegir a los representantes en elecciones periódicas, sin embargo, a lo largo del tiempo, a esta visión se le han agregado características, derechos, libertades, requisitos económicos, sociales y políticos en donde el gobierno ejerce poder y orden sobre una sociedad, pero este debe acatar la voluntad popular.

En el proceso de consolidación democrática las OSC han coadyuvado de manera fundamental a la construcción de una sociedad más abierta y participativa promoviendo valores y prácticas que le dan sentido y significado al ejercicio pleno de ciudadanía, como lo es la participación activa hacia la búsqueda de la libertad y la igualdad de los Estados.

En el desarrollo de los Estados democráticos las OSC han cobrado un rol importante en la generación de canales de comunicación para poder incidir en la orientación de políticas públicas.

El gobierno y las propias OSC deben estar comprometidas para lograr ello, ya que se necesitan instituciones públicas para su fomento y OSC responsables con su propio desarrollo.

La democracia es una tarea permanente de la sociedad y el gobierno. Su interacción asertiva permite complementar esfuerzos y recursos para reducir vicios, brechas y vacíos en el quehacer público.

Las OSC como actores sociales contribuyen al bienestar común desde el ámbito de su competencia. Por ello, los sectores público, privado y social han fortalecido en diferentes momentos y circunstancias las acciones que realizan. El propio dinamismo social ha generado que el trabajo de las OSC se amplíe y se diversifique. Sin embargo, una característica común es que cada una de ellas pasa por diferentes etapas de vida organizacional.

Jones (2012) expone en su trabajo que existen diferentes modelos para referir las etapas por las que pasa una OSC y en los cuales se realiza una metáfora de las etapas de vida de un individuo (nacimiento, infancia, adolescencia, madurez y fallecimiento) pero haciendo una importante precisión en eslabonar la posibilidad de que cuando una organización se encuentra en su etapa de madurez puede continuar a una etapa de renacimiento y esto abre la pauta a que las OSC generen un ciclo de vida.

“Pensar en los ciclos de vida obliga a prestar atención a la historia de la organización unida al momento presente, a los procesos de provisión de recursos y capacidades, y a las estrategias de resolución de problemas que fue llevando adelante cada entidad a lo largo del tiempo.” (Jones M. , 2012, pág. 4)

Cada organización tendrá su propia historia de vida pero existen elementos comunes que se reiteran en las distintas etapas de su vida que permiten orientar el análisis de su existencia.

En cada etapa de vida de las organizaciones se presentan retos y desafíos pero una alternativa relevante para poderlos afrontar es la adaptación a los cambios. Por eso, es relevante considerar que las OSC son productos sociales que al pasar el tiempo se ven influenciadas por el entorno donde se desenvuelven.

Estos retos y desafíos pueden generar en algunos casos crisis de gran impacto como lo es el fallecimiento de las organizaciones pero también abren la posibilidad de analizar y reflexionar sobre la situación que enfrentan para poder encontrar posibles soluciones que les permitan crecer y desarrollarse.

Independientemente de la vigencia o el tamaño de su estructura organizacional las organizaciones estudiadas en esta investigación pasan por diferentes etapas en su vida. Dicho etapas pueden ser a un ritmo acelerado o parsimonioso, es decir el pasar de una etapa a otra no tiene un periodo de tiempo definido.

En ese sentido Jones retoma el modelo Greiner (1998), para abundar sobre las fases comunes por las que transitan las organizaciones en su crecimiento. Dicho modelo contempla seis fases, las cuales se enuncian a continuación:

Fase 1. Crecimiento mediante creatividad. Su preocupación es la atención a sus beneficiarios, y generalmente no se planean estratégicamente los recursos y la puesta en marcha de los procesos para el óptimo funcionamiento. Existe una crisis de liderazgo y falta de profesionalización, pero una creatividad para afrontar las crisis que se presenten.

Fase 2. Crecimiento mediante la dirección. Se incentiva el liderazgo, los niveles de efectividad crecen. Los procesos y decisiones tienen mayor control y seguimiento desde el área directiva. Es decir, se centraliza el poder y se pierde autonomía en el resto de la organización.

Fase 3. Crecimiento mediante la delegación. Se delegan funciones a los integrantes de la organización y existe un punto de encuentro entre la administración profesional y la creatividad interna. Sin embargo, se puede presentar una crisis de coordinación y control. Por lo que se busca un equilibrio de control y orden tanto a nivel directivo como operativo.

Fase 4. Crecimiento mediante la coordinación. Se impulsa el rol de los coordinadores de áreas de la organización. Existe una mayor estandarización de procesos y mecanismos para alcanzar las metas deseadas promoviendo la institucionalización de procedimientos. Pero, por otra parte, se burocratizan las decisiones y se pierde la espontaneidad y creatividad organizacional.

Fase 5. Crecimiento mediante colaboración. Se tiene el punto de efectividad más alta y se presenta un equilibrio entre el control y la autodisciplina buscando la efectividad a través de procesos formales e informales. Esta fase también se caracteriza por tener un buen clima organizacional basado en la colaboración de las diferentes áreas de la organización, pero no las exenta de presentar una crisis de complejidad.

Fase 6. Crecimiento mediante articulación. Se pone especial atención a las redes de colaboración y a la generación y sostenimiento de articulaciones con actores externos a las organizaciones. No obstante, la ausente conectividad de dichas articulaciones puede generar crisis al interior de las organizaciones.

De tal manera que, la comunicación y vinculación asertiva son aspectos para establecer articulaciones efectivas y sinergias que impulsen el crecimiento de las organizaciones.

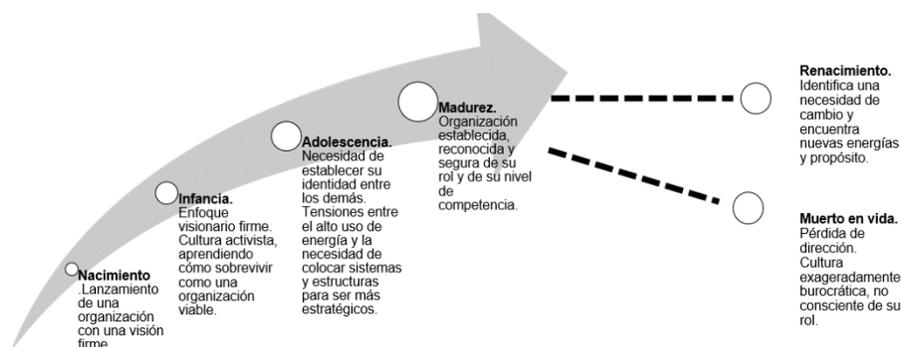
Lo expuesto por Jones, sobre el ciclo de vida de las organizaciones, es de gran utilidad para orientar el análisis sobre las etapas o fases por las que transitan las organizaciones. Sin embargo, como ella lo precisa no significa que todas las organizaciones lleven el mismo proceso o que tengan que seguir con exactitud las fases para poder crecer.

Retomando a Jones, podemos considerar que cuando las OSC llegan a su etapa de madurez han afrontado diferentes crisis que les han permitido tener la experiencia y las capacidades para tener mayor sostenibilidad y competitividad en el ámbito donde se desenvuelvan.

La madurez de las OSC en muchos casos queda evidenciada por su capacidad de respuesta al enfrentar problemas públicos y su adaptación al contexto en el que llevan a cabo sus acciones. (ver figura 1)

Figura 1.

Ciclo de vida de una OSC



Fuente: Jones M (2012, pág. 11).

Las OSC, en su ciclo de vida, se enfrentan a retos y desafíos que pueden complicar su avance o bien en algunos casos puede generar el fallecimiento de la organización. En este ciclo la adaptación al contexto y el desarrollo de capacidades posibilitan su madurez y en su caso el renacimiento.

En el entorno dinámico que vivimos, también la administración pública tiene que generar productos traducidos en políticas y programas públicos que respondan a las demandas ciudadanas presentes y futuras.

Las OSC funcionan como interlocutores de las demandas sociales y las acciones gubernamentales, de tal manera que su función es primordial para tener asertividad en las acciones públicas.

Temáticas tan relevantes en una sociedad como son: el ejercicio pleno de los derechos humanos, la igualdad de género, la no discriminación, migración, inclusión social forman parte de las acciones que realizan las OSC. Como podemos apreciar su rol es relevante en la construcción de la agenda pública.

1.3.3 Clasificación de las Organizaciones de la Sociedad civil⁶

En el desarrollo y crecimiento de las OSC al paso del tiempo ha permitido contar con una gran heterogeneidad de OSC y para poder analizarlas se hace necesario su clasificación. En México desde el aparato gubernamental se realizan diferentes clasificaciones. Una de las representativas, es por la forma de constituirse legalmente y otra es por las actividades que realizan, es decir; por lo que hacen, contribuyen o desarrollan. (Ver tablas 3 y 4)

Tabla 3.

Constitución Legal de las OSC en México

No.	Tipo de Constitución
1.-	Asociación civil
2.-	Institución de Asistencia Privada
3.-	Institución de Beneficencia Privada
4.-	Asociación de Beneficencia Privada
5.-	Sociedad Civil
6.-	Otra
7.-	Institución de Asistencia Privada

Fuente: Elaboración propia, con datos INDESOL, 2020.

Esta clasificación nos permite evidenciar la forma de asociación y los aspectos de fondo que unen a los individuos para participar en una OSC. Otra manera de clasificarlas en México es por las actividades que realizan; las cuales dejan ver la ocupación de las OSC para cubrir vicios, brechas y vacíos que se presentan en un sistema político.

⁶ En este apartado se contempla la forma cómo el gobierno federal de México clasifica a las OSC por la forma y condiciones necesarias para que se puedan constituir legalmente y también por las actividades que realizan. Esto no implica que sean las únicas formas en que se puedan clasificarlas.

Tabla 4.*Actividades que realizan las OSC*

No.	Descripción de la Actividad
I.-	Asistencia Social, conforme a lo establecido en la Ley de Asistencia Social y en la Ley General de Salud.
II.-	Apoyo a la alimentación popular.
III.-	Cívicas, enfocadas a promover la participación ciudadana en asuntos de interés público.
IV.-	Asistencia jurídica.
V.-	Apoyo para el desarrollo de los pueblos y comunidades indígenas.
VI.-	Promoción de la equidad de género.
VII.-	Aportación de servicios para la atención a grupos sociales con discapacidad.
VIII.-	Cooperación para el desarrollo comunitario en el entorno urbano o rural.
IX.-	Apoyo en la defensa y promoción de los derechos humanos.
X.-	Promoción del deporte.
XI.-	Promoción y aportación de servicios para la atención de la salud y cuestiones sanitarias.
XII.-	Apoyo para el aprovechamiento de los recursos naturales, la protección al ambiente, la flora y la fauna, la preservación y restauración del equilibrio ecológico, así como la promoción del desarrollo sustentable a nivel regional y comunitario, de las zonas urbanas y rurales.
XIII.-	Promoción y fomento educativo, cultural, artístico, científico y tecnológico.
XIV.-	Fomento de acciones para mejorar la economía popular.
XV.-	Participación en acciones de protección civil.
XVI.-	Prestación de servicios de apoyo a la creación y fortalecimiento de organizaciones que realicen actividades objeto de fomento por esta Ley.
XVII.-	Promoción y defensa de los derechos de los consumidores.
XVIII.-	Acciones que promuevan el fortalecimiento del tejido social y la seguridad ciudadana.
XIX.-	Las que determinen otras leyes.

Fuente: Elaboración propia, con datos de Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil y el INDESOL. Nota: Cuando se inscriben las organizaciones en el Registro Federal de las OSC, tienen la opción de seleccionar de una a cinco actividades como máximo.

1.3.4 Participación de las Organizaciones de la Sociedad Civil en la construcción de las Políticas Públicas

El aparato gubernamental se enfrenta a la gran complejidad de atender problemáticas públicas tan diversas y dinámicas sin contar con los recursos y/o capacidades suficientes para atenderlas. Por eso es imprescindible establecer alianzas estratégicas con actores externos para poder efficientar su accionar.

Las OSC son actores sociales que están inmersos dentro la sociedad y haciendo uso de mecanismos institucionales que avalan su participación en el fomento y desarrollo de la democracia funcionan como espacios de interlocución entre la sociedad y el gobierno ya que son receptores y promotores de demandas sociales, así como impulsores de propuestas de solución para que el gobierno a través de sus facultades y recursos pueda brindar atención oportuna a ellas. “El fortalecimiento de organizaciones de la sociedad civil así, no sólo resulta un beneficio para los mismos ciudadanos que hacen parte de estas asociaciones, sino también que fomentan el desarrollo, disminuyen las desigualdades y promueven mejores niveles de bienestar social”. Hevia, García, y Cervantes (2009, pág. 2).

Su participación implica una gran responsabilidad social en la construcción democrática por no solo transmiten comunicados entre sociedad y gobierno y viceversa sino que, de igual manera, promueven la participación activa de su población objetivo en la solución de sus propias demandas. Es decir, también se configuran como espacios de participación y promoción democrática.

La participación de las OSC se presenta desde etapas previas a la elaboración de políticas públicas por que identifican problemas públicos y ejercen presión para que se incorporen a la agenda pública.

Aquel puente entre representación y participación políticas, que en principio aparecía construido con votos, se desdobra así en una gran variedad de relaciones distintas, formada por múltiples intercambios recíprocos entre las autoridades formales y los ciudadanos organizados. Intercambios de todo tipo, animados por toda clase de razones peculiares, que finalmente le dan vida a la democracia. De modo que si bien el principio básico de la organización democrática consiste en la elección libre de los representantes políticos, la participación ciudadana hace posible extender ese principio más allá de los votos. (Merino, 2013, pág. 14)

Ya en la elaboración de políticas públicas las OSC entran en la arena política como actores que tienen un papel representativo en la construcción de consensos por los recursos que poseen y sus propuestas de solución.

En la puesta en marcha de las políticas públicas las OSC pueden fungir como ejecutores, aliados o bien como observadores. Culminada la puesta en marcha de las políticas públicas evalúan las acciones llevadas a cabo y son corresponsables de los impactos generados.

Al igual que el proceso de las políticas públicas la incidencia de las OSC en ellas no es lineal sino resulta en un proceso flexible y progresivo dependiendo la etapa en que participen.

En primer lugar, las capacidades institucionales que posean las OSC para hacer efectiva su incidencia; en segundo, la etapa de la política pública en la que pretendan incidir; en tercer lugar, la estructura de oportunidades políticas reales y en cuarto lugar, pero no por ello menos importante, la percepción que las OSC posean en torno a esa estructura y consecuentemente con ello, las estrategias que las mismas desarrollen a fin de hacer efectiva la incidencia. (Barzola, 2013, pág. 12).

La participación de OSC en políticas públicas en México está sostenida en mecanismos institucionalizados de participación democrática como lo son: foros de consulta, observatorios ciudadanos, consejos, grupos de trabajo, comités, participación en programas públicos entre otros (Ver tabla 5).

Tabla 5.
Tipos de mecanismos existentes en la Administración Pública Federal

Mecanismo	Número	%
Consejo	149	31.6
Grupo de trabajo	107	22.7
Mesa de dialogo	58	12.3
Comité	45	9.6
Foro de consulta	44	9.3
Reunión pública de información	15	3.2
Comisión	14	3
Encuesta	10	2.1
Asamblea	5	1.1
Órgano de dictaminación	5	1.1
Jurado	4	0.8
Red	3	0.6
Junta de Gobierno o Directiva	2	0.4
Observatorio ciudadano	2	0.4
Participación de los contenidos del Programa	2	0.4
Subcomisión	2	0.4
Otros	4	0.8
Total	471	100

Fuente: Cooperación Alemana al Desarrollo Sustentable en México (2018, pág. 33 y 34)

Estos tipos de mecanismos muestran los diferentes espacios de participación institucionalizada a los que pueden acceder las OSC en México, y que en diversos casos llegan a trascender en el ciclo de políticas públicas. Sin embargo, la participación de OSC en el quehacer público no se limita a dichos mecanismos porque también se puede presentar por causas no institucionalizados.

En la Investigación documental de línea base para para el Proyecto para el Fortalecimiento de las Organizaciones de la Sociedad Civil (2018), se precisa que para analizar a profundidad la injerencia de OSC en políticas públicas es necesario mejorar la calidad de la información que proporcionan los entes gubernamentales sobre los mecanismos referidos así como también configurar eficientemente los mecanismos de levantamiento de información para conocer la participación democrática de actores sociales desde el diseño, funcionamiento y resultados en las políticas públicas.

Como lo plantean Veneranda Crivello, Fernandez Nunes y Viskivichan (2014) las OSC al ser parte del sistema político, generan insumos para el proceso de toma de las decisiones públicas. Asimismo, vigilan la configuración e implementación de la agenda pública.

Para que la participación de las OSC pueda tener mayores posibilidades de incidencia en las decisiones públicas, el reconocimiento de su profesionalización por parte de los sectores público, privado y social es trascendental.

Las OSC en las diferentes etapas de las políticas públicas promueven y ejercen participación democrática. Su rol en diversas circunstancias permite articular las demandas sociales y las repuestas gubernamentales.

1.4 Profesionalización de las Organizaciones de la Sociedad Civil

Para poder comprender y analizar este apartado, es necesario revisar diversos enfoques para definir a la profesionalización. Para Addine y Blanco (2002), la profesionalización es un proceso que debe contribuir a la formación y desarrollo del modo de actuación profesional, desde una sólida comprensión del rol expresada en la lógica de la profesión y un contexto histórico determinado.

Marcano (2009) concibe la profesionalización como el resultado de un proceso de formación continua que exige no solo una elevada preparación teórica en las disciplinas y asignaturas que imparte, sino también en las cuestiones de la didáctica de la educación superior, que le permitan actualizar su práctica y tomar decisiones acertadas sobre los cambios que debe introducir en su actuación como dirigente del proceso de enseñanza aprendizaje.

El fortalecimiento de la democracia es una tarea inacabada y permanente de los sectores público, privado y social. En consecuencia, las OSC deben trabajar continuamente para favorecer la eficiencia en sus capacidades con la mira de brindar sostenibilidad en su funcionamiento y en sus impactos.

Esta idea del fortalecimiento como proceso implica que, si bien pueden existir actividades diferenciadas de corto plazo (capacitación, asesorías puntuales, etc.) o de mayor alcance en el tiempo (acompañamiento, consultorías de largo plazo, etc), no son estas actividades o las metodologías las que definen en sí mismas si existe un proceso de fortalecimiento. Lo que define la existencia de un proceso de fortalecimiento es el encadenamiento de las actividades en torno a un objetivo de cambio propuesto al interior de la organización. (Villar, Butcher, y Puig, 2020, págs. 119 -120)

Considerando que las OSC forman parte de los equilibrios del Estado, su peso en dicho equilibrio implica una gran responsabilidad no solamente con su población objetivo también con los sectores público, privado y social.

Si partimos de la premisa que las demandas sociales rebasan las capacidades instaladas de cualquier sector, es necesario la articulación de actores para responder asertivamente a cada una de ellas. Cambiar el paradigma en donde el gobierno es el único que puede atender las demandas sociales es necesario e impostergable. Muestra de ello, son los esfuerzos para brindar sentido y significado al quehacer gubernamental con un enfoque hacia la gobernanza.

Los problemas públicos en el espacio público son tan diversos y dinámicos que resulta muy complicado pensar que el aparato gubernamental cuente con las capacidades suficientes para dar atención eficiente y efectiva a cada uno de ellos. Sin embargo, desde la perspectiva de la gobernanza las redes de cooperación y colaboración permiten fortalecer capacidades y brindar atención de manera conjunta. Las OSC participan en estas redes por lo que estas deben trabajar continuamente en su profesionalización ya que como lo establecen Douard y Uriza (2016) la actualización continua de conocimientos y herramientas es necesaria para la profesionalización de organizaciones.

Las propias problemáticas públicas funcionan como insumos para adaptar el proceso de profesionalización de OSC al contexto donde se desenvuelven. Dicho proceso requiere ser progresivo y dinámico.

La escasa cultura de la profesionalización de las OSC es multifactorial y depende en buena medida del contexto donde se desenvuelvan pero un aspecto a resaltar es la convicción que cada organización tenga por trabajar en ella.

Villar, Butcher y Puig (2020) identificaron los principales desafíos de las OSC en México destacando la siguiente información a partir de una estrategia⁷.

Derivado de la sistematización de los datos obtenidos, se tuvo como resultado que solo el 24% de las organizaciones señalaron que temáticas como su la profesionalización les parecía relevante.

Si partimos de la idea en donde las OSC, como actores sociales contribuyen a fortalecer la democracia ya sea por las acciones que llevan a cabo para atender sus objetos sociales mediante su propia innovación o bien por sus contribuciones al complementar los esfuerzos gubernamentales para atender problemas públicos. El escaso interés de su profesionalización tiene impactos para su propia existencia y también en diferentes ámbitos de la vida democrática.

(...) Una peculiaridad de las OSC que las distingue de los demás sectores son los ideales y la motivación de las personas que forman parte de estas organizaciones, pues constituyen prerequisites indispensables para ingresar al sector. Sin embargo, estos ideales ya no son suficientes para garantizar eficientemente el suceso y la continuidad de OSC. La experiencia demuestra que las organizaciones requieren contar con el valor agregado, en términos de competencias concretas. Cada vez más resulta necesario para el sector desarrollar una profesionalidad específica definida, rica en capacidad operativa, concreta y coherente con las necesidades de los servicios que brindan, de las causas que atienden, por las cuales luchan y se constituyen. (Girardo C. , 2007, pág. 21)

Con base a Tocqueville (2005), podemos decir que México como país que transita en un régimen democrático debe afrontar el gran reto de construir una ciudadanía activa y

⁷ Para ello, se realizó una encuesta, la cual consta de 30 preguntas agrupadas en 4 secciones: datos de la organización, procesos de fortalecimiento realizados, proceso en detalle y desafíos y necesidades actuales. Con la finalidad de hacer llegar la encuesta al máximo de organizaciones, construimos un censo a partir del registro de Indesol y de las donatarias autorizadas por el SAT. Después de revisar las duplicaciones, contamos un total de 37,898 OSC que tienen como mínimo un correo electrónico, e hicimos llegar la encuesta sobre fortalecimiento a un total de 40,992 correos. Enviamos una invitación a responder, un recordatorio y una última llamada en el transcurso de 7 semanas. El número de respuestas recibidas fue de 2,303, pero fueron validadas como completas y correctas unas 1,742 encuestas, de manera que los Metodología 22 datos presentados hacen referencia a 1,742 OSC cuando hablamos del conjunto, y de ellas 960 contaron con un proceso de fortalecimiento como mínimo. Mientras tanto, la muestra de las OSC que participaron al describir un proceso en detalle es de 830 organizaciones. De la misma manera que en la encuesta a agentes, los análisis fueron cuantitativos y cualitativos según cada tipo de respuesta aunque, al contar un volumen mayor, fue posible ver diferencias significativas en la correlación de 2 variables, de modo que en el texto expresamos diferencias significativas y hacemos referencia a las pruebas de ji al cuadrado (o chi cudrado). (Villar, Butcher, y Puig, 2020, pág. 22)

corresponsable con su democracia favoreciendo el asociacionismo ya que ello permite el progreso de la participación democrática.

En nuestra contemporaneidad, las OSC pueden acceder a una oferta de profesionalización por parte de los sectores público privado y social.

Como preámbulo, es importante mencionar que todos los días surgen nuevos actores desde el ámbito privado, la academia, el gobierno y las organizaciones civiles que ofrecen servicios educativos. La oferta se ha ampliado y diversificado; en algunos casos los actores han crecido y, en otros, desaparecieron. También contamos con nuevos actores; en el interior del país han surgido nuevas propuestas. En resumen, la oferta de servicios educativos es muy amplia, diversa y dinámica. (de Angoitia y Girardo, 2014, pág. 50)

La adquisición de conocimientos, desarrollo de habilidades y fortalecimiento de valores recibidos en capacitaciones (talleres, cursos, conferencias, seminarios, etc.) son de suma importancia para la profesionalización de OSC.

Si bien es cierto, el recurso humano es primordial en una organización, es importante precisar que los conocimientos deben pasar de un nivel individual a un nivel organizacional para que esta sea valorada como profesionalización de una OSC y no la de uno o varios de sus integrantes.

Girardo C. (2007), menciona que la formación de los integrantes de la organización y la organización en sí misma es un proceso complejo porque tanto las premisas y condiciones son cambiantes. De tal manera que la profesionalización de las OSC es un reto continuo porque implica la construcción de capacidades individuales y colectivas las cuales deben adaptarse progresivamente al contexto.

En el dinamismo de vida de las OSC independientemente de su etapa de profesionalización se vive al interior de ellas una participación democrática. Ya que si bien pueden compartir objetivos y metas comunes, la forma de poder alcanzarlos pueden ser diferentes.

Por tal motivo, llegar a construir consensos es un ejercicio democrático en donde se dan a conocer diferentes alternativas de acción para desarrollar sus proyectos y aunque no

necesariamente se llegue a una coincidencia absoluta se convierte en una necesidad de privilegiar el interés organizacional más allá de los intereses personales.

Cabe hacer mención, que en la participación democrática al interior de las OSC los roles que tiene cada integrante pesan al momento de tomar las decisiones. Otro aspecto a considerar es el conocimiento que tengan los integrantes y la capacidad que adquieran para poder transmitir sus razonamientos.

De tal manera, como lo plantea Merino (2013), en las organizaciones se presentan liderazgos y aportaciones que pesan más que otras ya sea por su peso político o bien por su contundencia en los planteamientos que realizan.

Esta situación puede llegar a ocasionar la disminución de integrantes en una OSC, pero también, se puede llegar a fortalecer el deseo de formar parte y desarrollar una OSC a pesar de dicha situación porque cuando se está convencido de la razón de ser de la OSC se convierte en una necesidad el tener las competencias suficientes para ser un actor preponderante al interior y exterior de ellas.

Una buena manera de aprovechar esta situación y fortalecer la profesionalización manuales de organización y procedimientos para que los integrantes de las organizaciones sepan sus atribuciones, funciones, responsabilidades y la manera de como las puedan cumplir y cumplir con las metas y objetivos trazados.

En suma, la articulación de conocimientos, valores y habilidades adquiridos o fortalecidos en el proceso de profesionalización favorece la toma de decisiones en los niveles estratégico, operativo y táctico de cada OSC.

1.5 Problemas públicos

En la vida de un Estado se generan continuamente vacíos, vicios y brechas por el propio dinamismo social hasta llegar al punto de ser demandas sociales tan diversas ya sea a nivel local o internacional que resulta compleja su atención y esto se asienta aún más en un mundo globalizado como en el que vivimos.

Poder distinguir y priorizar problemas públicos se requiere de un esfuerzo individual y colectivo para conciliar intereses lo cual resulta en una tarea compleja. Para ello, es necesario tener presentes los escenarios en los que se desenvuelven las arenas políticas sus actores e intereses, cada uno de ellos dependiendo su rol y sus recursos negociaran para que sus demandas puedan ser incorporadas en la agenda pública.

Los problemas públicos también presentan una característica sistémica en la que un problema este entrelazado con otros problemas los cuales tienen y mantienen una dinámica propia. Dichas problemáticas pueden ser evidenciados tanto por la autoridad pública como también por los ciudadanos.

1.5.1 ¿Que son los problemas públicos?

Pedroza Estrada (2018), define a un “problema público como una construcción política colectiva de una comunidad determinada respecto de una carencia objetiva; es decir, un problema social que le interesa sea resuelto”. (pág. 127)

Un problema público es considerado de tal manera porque existen carencias que afectan al desarrollo social y crecimiento económico de una sociedad por otra parte cuando actores con recursos y poder en una sociedad brindan reconocimiento a dicha problemática. Los problemas públicos presentan una característica sistémica en la que un problema este entrelazado con otros problemas los cuales tienen y mantienen una dinámica propia.

Pasar de la construcción de problemas públicos a sus posibles soluciones requiere de la suma de voluntades, recursos y acciones sostenidas por parte de los actores participantes, resulta tan compleja lograr esta suma que en algunos casos los problemas públicos se convierten en tareas inacabadas. “Los problemas públicos no son sencillos, fácilmente solubles. En los estados contemporáneos, aun en el nivel de los gobiernos locales, los problemas públicos son de gran escala, complejos, interdependientes, subjetivos, tornadizos, conflictivos”. (Aguilar Villanueva, 1993, pág. 55)

En el quehacer público se presentan una diversidad de problemáticas las cuales son dinámicas y requieren su atención oportuna. En esta diversidad, los problemas públicos son concebidos desde la óptica del sector gubernamental y otros desde la óptica de los sectores

privado y social pero lo relevante en una democracia es llegar a un punto de equilibrio en el que respondan al interés público y cuenten con el mayor consenso posible.

1.5.2 Identificación de los problemas públicos

Las políticas públicas nacen de la identificación de un problema público. Desde un enfoque de análisis de mercado, en un problema público coexisten la oferta y la demanda en donde se llega a un punto de equilibrio cuando la convergencia de voluntades y recursos por parte de los actores dan respuesta de forma eficiente y eficaz a un conflicto público.

La heterogeneidad de actores participantes en la construcción de un problema público conlleva acuerdos y desacuerdos por lo que cuando se llega a la decisión de incorporarlo en la agenda pública, este no necesariamente tendrá un completo acompañamiento por parte de los actores participantes.

Brindar el mayor consenso en el reconocimiento de un problema público implica un proceso racional, en el que se deben considerar evidencias para la validación de premisas que cada actor promueva y de esta manera puedan acceder a la agenda pública. La legitimidad social que pueda tener una agenda pública deviene en buena medida porque responde a un interés público amplio.

La identificación de problemas públicos es trascendental porque los actores involucrados confluyen en la consideración y sus roles de participación, lo cual coadyuva a la sostenibilidad de las políticas públicas.

1.5.3 Incorporación a la agenda pública

Aunque para algunos actores involucrados las demandas sociales que presenten respondan a un interés público, bajo la mirada gubernamental pueden ser considerados como asuntos de interés privado o bien en otros casos pueden ser vistos como asuntos de interés público, pero no se incorporan a la agenda pública dado el contexto y/o la cantidad de recursos disponibles.

Alzate Zuluaga y Romo Morales (2017) conciben que “la agenda pública implica un proceso a través del cual determinados asuntos o problemas públicos se posicionan, adquieren un interés general, y son trasladados al nivel de la decisión gubernamental mediante distintas estrategias y políticas públicas para su atención”. (pág. 14)

En la construcción de la agenda pública existe una negociación política en el que se consideran los valores, creencias e intereses de cada actor, pero estos a su vez son sometidos a una valoración que toma en cuenta el contexto y el marco normativo en el que se desarrollan.

En esta mirada, la agenda pública se construye y consolida no sólo a partir del entramado del proceso político, sino también de los intereses en juego de los actores, de las creencias y demás marcos de restricción para la acción, tanto formales como informales. (Alzate Zuluaga y Romo Morales, 2017, pág. 19).

Otro aspecto que hay que considerar es que después del proceso complejo de la incorporación de problemas públicos a la agenda pública estos también serán priorizados para su atención dentro de la propia agenda. Como lo señala Aguilar Villanueva (1993, pág. 24) “No todas las cuestiones se vuelven públicas ni todas las cuestiones públicas se vuelven cuestiones que deben ser objeto de la acción gubernamental”.

Como lo podemos evidenciar en la figura 2, la incorporación de problemas públicos a la agenda pública es un proceso complejo en donde se deben considerar aspectos como el contexto, los actores participantes, los roles que desempeñan, recursos disponibles y el proceso de negociación.

Figura 2.

Aspectos a considerar para la incorporación de problemas públicos en la agenda pública



Elaboración propia, 2020.

1.6 Políticas Públicas y su ciclo de vida

Existen diversos estudios en cuanto a la génesis y desarrollo de las políticas públicas los cuales se han especializado a través del tiempo permitiendo la construcción del conocimiento por parte de los sectores público, privado y social ya que su entendimiento permite afrontar los retos presentes y futuros con mayor asertividad.

En las decisiones sobre las políticas públicas intervienen diferentes tipos de actores como lo son; los burocráticos, políticos, sociales y expertos los cuales tienen intereses particulares y generales que pretenden llevarlos a cursos de acción pública que impacten en ámbitos locales, regionales, nacionales o internacionales.

Las políticas públicas se construyen en consenso de grupos es decir no es una decisión y ejecución individual requiere del acompañamiento de actores colectivos y se les llaman así cuando un grupo de personas comparten lineamientos formales e informales los cuales convergen en la identificación de una problemática y sus posibles soluciones.

Con ello no significa la inexistencia de diferentes enfoques de atención y conflictos internos pero la característica fundamental es que antes del valor individual existe y se preserve un interés público.

En una democracia es relevante saber cómo se toman las decisiones para elaborar, implementar y evaluar políticas públicas. Dichas políticas pasan por un proceso decisonal cíclico para atender de forma eficaz y eficiente un problema público. Al ser asuntos de interés público es necesario estudiar su proceso.

El estudio parte en la construcción de la agenda pública ya que en esta etapa se identifica y existe un reconocimiento gubernamental del problema público que se debe de atender, posteriormente se concibe como se va intervenir tomando en cuenta posibles escenarios para poderla llevar a cabo y llegar a un consenso con base a las argumentaciones presentadas, precisando los instrumentos necesarios para resolver el problema público.

Müller (1990) considera que “las políticas son representaciones secuenciales que no deben ser empleadas de manera mecánica, deben desarrollarse como un flujo continuo de decisiones y procedimientos a los que se les da un sentido”. (Capítulo 1)

1.6.1 ¿Qué son las políticas públicas?

Las políticas públicas toman en consideración la acción de gobierno que lleva a cabo el Estado para atender un problema público el cual debe ser reconocido por un conjunto de actores ya sean públicos o privados para llevar a cabo acciones por el ente gobernante.

Las aproximaciones conceptuales formales, técnicas y políticas deberán tener un basamento en el estado del conocimiento, la consideración técnica, la racionalidad y el dinamismo político.

Las políticas públicas son un proceso que conlleva componentes políticos, económicos, dimensiones prácticas y teóricas que buscan atender problemas públicos buscando la pluralidad política y el seguimiento a las leyes establecidas en un Estado que permitan optimizar los costos beneficios tomando decisiones gubernamentales basadas en

el análisis de la información, así como también la participación ciudadana para incrementar la corresponsabilidad en los cursos de acción pública.

Los tres componentes principales de cualquier política son: los principios que la orientan (la ideología o argumentos que la sustentan); los instrumentos mediante los cuales se ejecuta (incluyendo aspectos de regulación, de financiamiento, y de mecanismos de prestación de las políticas) y los servicios o acciones principales que se llevan o deberían llevarse a cabo de acuerdo a los principios propuestos. (Ruiz López y Cadéñas Ayala, 2015)

De acuerdo con Ruiz López y Cadenas Ayala (2015) las Políticas Públicas son “el conjunto de actividades de las instituciones de gobierno, actuando directamente o a través de agentes, y que van dirigidas a tener una influencia determinada sobre la vida de los ciudadanos”.

1.6.2 Enfoques de políticas públicas

Poder analizar el nacimiento, desarrollo, y culminación de una política pública conlleva un esfuerzo para interpretar sus finalidades. Las interpretaciones se aglutinan en diferentes enfoques para poder analizarlas, centrado cada uno de ellos su atención en aspectos específicos.

Un enfoque es el Public Choice (elección pública), el cual centra su atención en la racionalidad de los individuos para construir políticas públicas ya que considera que la sociedad va a buscar satisfacer sus necesidades votando por las decisiones que les resulten más eficientes y por su parte los actores gubernamentales persiguen generar acciones que les representen el menor desgaste político y un mayor grado de legitimidad.

Los políticos del gobierno elegirán aquella política que les asegure una mayor cuota de votos de su base electoral, con el único objetivo de permanecer en el poder. Esto reafirma el supuesto de que el incremento del bienestar de un sector del electorado no es un fin sino un medio en la búsqueda de popularidad y que visto desde el enfoque de fallas de mercado, estas soluciones políticas a los problemas del mercado se vincularán más con la eficiencia política y no con la eficiencia económica. (López Sandoval, 2016, pág. 58).

La eficiencia y la capitalización política son aspectos relevantes en este enfoque para la construcción de políticas públicas. De tal manera, que bajo este enfoque se limita el interés público por un interés político.

Otro de los enfoques es el Welfare Economics (Economía del Bienestar), el cual analiza el dinamismo del mercado para plantear que la generación de alternativas en la elaboración de políticas públicas se basa en análisis de costo beneficio. Martínez Nogueira (2006) plantea que las políticas públicas tienen una relación directa con la estructura burocrática y la forma de intervenir por parte del Estado, para ello el aspecto económico toma un papel relevante para la formulación y ejecución de políticas públicas.

En cuanto al Neoinstitucionalismo autores como Grau Mireia y Mateos Díaz (2002), Parsons (2007), destacan la relevancia del uso de las instituciones para poder llevar a cabo políticas públicas ya que en el marco del seguimiento a los lineamientos consensados permiten establecer mecanismos de cooperación que trasciendan en redes para atender problemas públicos.

Es decir, una buena cimentación de instituciones favorece el proceso del desarrollo de acciones sostenibles en el tiempo en donde el interés común en las instituciones tiene una mayor ponderación que el interés individual.

En cuanto al Estatismo o la sociedad producto del Estado Oszlak (1980), menciona que para fortalecer el régimen de gobierno la orientación de políticas públicas debe contar con una orientación política que permita fortalecer las Instituciones del Estado. A través de las intervenciones gubernamentales se acciona o se omite la movilización de actores para poder brindar atención a los intereses de actores sociales.

Jenkins (1978) nos habla del Pluralismo y Corporatismo, o el Estado producto de la sociedad, en donde analiza la trascendencia de la selección de objetivos públicos para poder formular y ejecutar políticas públicas, dicha selección requiere de un consenso continuo entre actores sociales que permita alcanzar impactos positivos en la sociedad en su conjunto.

Para ello, la interacción de actores debe establecer roles, medios y fines que permitan corresponsabilizar su participación y a su vez orientar el quehacer del Estado.

Estos son algunos de los enfoques más utilizados para decidir qué tipo de políticas públicas son las que se necesitan y se puedan llevar a cabo, considerando los recursos públicos disponibles y sus finalidades.

1.6.3 Tipos de políticas públicas ⁸

Las políticas públicas son necesarias para corregir fallas de mercado y deficiencias en el desarrollo social y crecimiento económico en un determinado contexto. Dependiendo la intervención que realice el Estado para subsanar las fallas y deficiencias antes mencionadas se pueden clasificar en: distributivas, reglamentarias, constitutivas y redistributivas cada una de ellas tendrán su medio de coerción y tipo de coerción. (Ver tabla 6)

Tabla 6.

Tipos de políticas públicas

		Medio de coerción	
Tipo de coerción	Remota	Individual	Social
		Políticas distributivas	Políticas constitutivas
	Inmediata	Políticas reglamentarias	Políticas redistributivas

Fuente: Elaboración propia, con base a Lowi (1964)

Políticas distributivas: son acciones públicas que distribuyen el ingreso público a individuos para concederles beneficios públicos en base a sus condiciones, en este tipo el nivel de conflicto es bajo por que los costes son difusos y los beneficios son claros, ejemplo de ello es la construcción de una biblioteca.

Políticas reglamentarias: son acciones públicas que se basan en normas para regular el comportamiento individual mediante obligaciones o prohibiciones, en este tipo el nivel de conflicto es alto porque los costos están concentrados y los beneficios son difusos,

⁸ Este apartado se construyó con base a las ideas Lowi (1964)

ejemplo de ello son los lineamientos para disminuir la contaminación que generan las empresas.

Políticas constitutivas: son acciones públicas que regulan la distribución de poder en un sistema político, esto implica cambios estructurales en el funcionamiento de una sociedad, en este tipo, el nivel de conflicto es medio porque los costes son difusos y los beneficios también, ejemplo de ello son las reformas electorales.

Políticas redistributivas: son acciones públicas las cuales transfieren recursos de un grupo social a otro para concederles beneficios públicos en base a sus condiciones, en este tipo de políticas el nivel de conflicto es alto porque los costos se concentran en los grupos sociales que tienen un mayor ingreso y los beneficios se concentran en grupos sociales más necesitados, ejemplo de ello son las políticas fiscales.

Cada tipo de políticas públicas genera un determinado nivel de conflicto ya que presentan costos y beneficios, por lo tanto, existirán sectores que vean favorecidos sus intereses y habrá otros sectores que resulten perjudicados por el tipo de política pública implementado.

En la literatura referente al ciclo de políticas públicas podemos encontrar diferentes enfoques de los pasos que debe seguir en una política pública, a continuación, presentamos algunas propuestas en la tabla 7.

Tabla 7.

Propuestas del ciclo de Políticas Públicas

Autor	Jones (1970)	Aguilar Villanueva (1992)	Parsons (1995)	Bardach (2001)
Propuesta	<ol style="list-style-type: none">1. Formulación de alternativas2. Adopción de una alternativa3. Implantación de la alternativa seleccionada4. Evaluación de los resultados obtenidos	<ol style="list-style-type: none">1. Definición del problema2. Incorporación del problema a la agenda3. Construcción de alternativas4. Evaluación ex ante5. Toma de la decisión6. Implementación de la decisión7. Evaluación ex post de la política8. Continuación, reformulación o terminación	<ol style="list-style-type: none">1. Surgimiento del problema2. Percepción de los problemas privados y públicos3. Inclusión en la agenda gubernamental4. Formulación de alternativas5. Decisión y adopción de un programa legislativo6. Implementaciones de planes de acción7. Evaluación de los efectos de la política pública.	<ol style="list-style-type: none">1. Definición del problema2. Obtención de información3. Construcción de alternativas4. Selección de criterios5. Proyección de los resultados6. Confrontación de costos7. Decida8. Cuenta su historia

Fuente: Elaboración propia, 2020.

La participación democrática que puedan generar las OSC debido a su profesionalización está relacionada con el ciclo de vida de las políticas públicas porque su diseño, implementación, evaluación y retroalimentación requiere de la corresponsabilidad de gobierno y ciudadanos comprometidos con su propio desarrollo.

Ciertamente, en las propuestas mencionadas hay coincidencias, pero también etapas que las distinguen. El planteamiento de Aguilar Villanueva (1992), resulta importante para nuestra investigación porque que distingue etapas como lo son: la evaluación ex ante, evaluación ex post de la política, continuación, reformulación o terminación.

Estas etapas abren la posibilidad, para que las OSC asuman diferentes roles de participación en la construcción de políticas públicas y se vuelvan corresponsables de los resultados obtenidos por ello, el que estén profesionalizadas cobra una importante notoriedad.

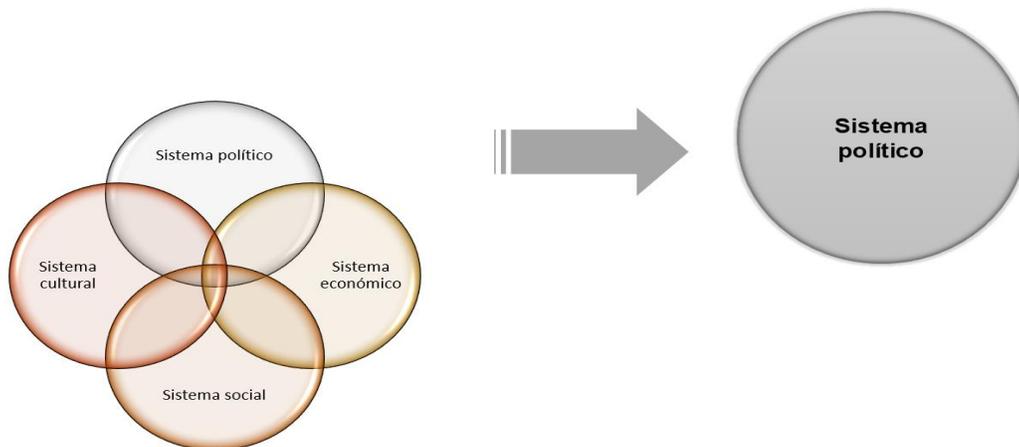
1.7 Enfoque sistémico

Rapoport (1970), considera que el enfoque sistémico es de gran utilidad para poder analizar los elementos y dinanismos en un sistema político. Las relaciones e interacciones de los subsistemas marcan el dinamismo del sistema de sistemas.

Easton (1999), por su parte plantea que la vida política es diversa y compleja y para aproximarse a su comprensión el análisis de sistemas resulta de gran utilidad. Para el análisis del sistema político es importante considerar la independencia de su estructura política lo cual le permite diferenciarse de los otros sistemas, pero al mismo tiempo depender de los demás sistemas porque se presentan interacciones continuas. (Ver figura 3)

Figura 3.

Interacciones del sistema político



En el propio sistema político se crean y forman demandas, así como sus posibles soluciones de forma continua las cuales deben considerar el marco normativo y el dinamismo económico del contexto.

Para Easton (1999) en el sistema político se presentan interrelaciones ya sea de forma directa o indirecta, en las cuales se designan valores de forma autoritaria.

En consecuencia, lo que incluyamos en nuestro sistema, lo que coloquemos dentro de sus límites, dependerá de lo que deseemos examinar en detalle; para fines científicos se supone, además, que estas variables deben exhibir interrelación y coherencia considerables. Dejaremos fuera, como parte de su ambiente, aquellos factores que podamos aceptar como dados; ellos representan las variables independientes o parámetros del sistema. (pág. 100)

Es decir, la influencia entre sistemas detona relaciones simbióticas. Por lo tanto, el sistema político se abre y se cierra de forma permanente. Este autor establece cuatro premisas fundamentales para comprender el dinamismo del sistema como lo son; el propio sistema considerando la vida política, el ambiente donde se desenvuelve, las respuestas que se producen mediante estructuras y procesos, y la retroalimentación donde se reciben las influencias que devienen del ambiente y permite su subsistencia.

En la vida política se generan procesos complejos de negociación entre actores participantes, los cuales interaccionan de acuerdo a sus roles y recursos en escenarios determinados.

En la complejidad de las negociaciones que pasan por la Caja negra que propone Easton se buscan los consensos o bien la legitimidad de los acuerdos como propósitos para buscar el equilibrio del sistema y su propia subsistencia. El resultado de ello permite generar insumos para la toma de decisiones.

Otro de los temas abordados por Easton es el que se refiere al análisis del equilibrio y los problemas a los que se enfrenta el sistema político. Éste mantiene un flujo de intercambios con su ambiente, intrasocietal y extrasocietal; recibe demandas y apoyos (inputus), envía decisiones y acciones, respuestas y productos (outputs), y genera las condiciones para la retroalimentación del sistema mismo. (Jiménez Cabrera, 1998, pág. 25)

Los equilibrios del sistema se producen continuamente. Es decir, la adopción e implementación de las decisiones llegan a un punto de equilibrio en un tiempo y circunstancia determinada, pero no se estancan en ese contexto, sino que el proceso de equilibrios es continuo ya que las entradas y salidas en la “caja negra”⁹ son continuas por el propio dinamismo social.

⁹La transformación o proceso se representa en muchas ocasiones como una caja negra en donde se procesan las entradas. En el caso de un sistema político se referirían a todos los procesos tanto políticos como burocráticos que se llevan a cabo para transformar una necesidad ciudadana (entrada) en una política pública o programa gubernamental (salida). (Gil García, 2008)

El propio dinamismo social, genera una diversidad de intereses, demandas y acciones en el sistema político democrático. Dicha diversidad, genera una complejidad para poder tomar decisiones públicas. Por ello, cuando se dan los procesos de las deliberaciones en la “caja negra” se tiene que considerar el funcionamiento de las instituciones públicas, la injerencia de los servidores públicos y ciudadanos en la autopoiesis¹⁰ del sistema.

La perspectiva de análisis desde un enfoque sistémico es cada vez más frecuente en las diversas áreas disciplinares de la ciencia y de la vida cotidiana de los individuos.

El concepto ha invadido todos los campos de la ciencia y penetrado en el pensamiento y el habla populares y en los medios de comunicación de masas. El razonamiento en términos de sistemas desempeña un papel dominante en muy variados campos, desde las empresas industriales y los armamentos hasta temas reservados a la ciencia pura. Se le dedican innumerables publicaciones, conferencias, simposios y cursos. (Von Bertalanffy, 1976, pág. 1)

El enfoque sistémico, lo consideramos de gran utilidad para nuestra investigación porque nos permite analizar la profesionalización de OSC y su relación con la participación democrática.

El enfoque sistémico y la simulación proporcionan los elementos teóricos y metodológicos necesarios para representar estos problemas públicos y sus soluciones potenciales (políticas públicas) de forma simplificada, pero conservando algunas de las relaciones complejas existentes, de forma tal que la representación de la realidad social y los comportamientos de las variables relevantes sean tan cercanos a la realidad como sea posible. (Gil García, 2008, pág. 3)

La Teoría de Sistemas ha sido analizada desde diferentes perspectivas entre sus exponentes destacan los siguientes autores. (Ver tabla 8)

¹⁰ La noción de autopoiesis sirve para describir un fenómeno radicalmente circular: las moléculas orgánicas forman redes de reacciones que producen a las mismas moléculas de las que están integradas. Tales redes e interacciones moleculares que se producen a sí mismas y especifican sus propios límites son los seres vivos. (...) Autopoiesis significa, entonces sobre todo, determinación del estado siguiente del sistema a partir de la estructuración anterior a la que llegó la operación. (Rodríguez M. y Torres N., 2003, pág. 112 y 115)

Tabla 8.

Autores representativos de la Teoría de Sistemas y los aspectos que analizan

Von Bertalanffy	Maturana	Spencer Brown	Parsons	Luhmann	Weiner	Shannon y Weaver
Elementos acoplados de manera estable que logran la realización de un fin	Sistemas clausurados	Cálculo matemático	Acción social	Sistemas sociales=comunicación	Cibernética	Teoría de la Información
Perspectivismo	Organismos	Distinción	Rol y estatus	Formación del sistema a partir de un entorno	Reducir la contingencia	Información
Complejidad	Sistemas psíquicos	Forma	Comportamiento social de los individuos	Acoplamiento estructural	Comunicación	Transmisión
Transdisciplinaria	Autopoiesis	Tiempo	Compatibilidad con otros sistemas	Información	Información	Medición
No existen realidades unilaterales	Autorreferencia	Complejidad	Funcionamiento estructural	Sentido	Retroalimentación	
Sistemas abiertos y cerrados	Operación/Observación		Mecanismos de control	Los sistemas son dinámicos para generar Autopoiesis		

Fuente: Elaboración propia, con base a Gutiérrez Gómez (2013).

Para nuestra investigación, retomamos la perspectiva de Luhmann porque nos permite explicar el funcionamiento del sistema político en donde se desenvuelven las OSC y su función diferenciada dentro de este sistema.

Considerando que el sistema político se produce y se reproduce continuamente a partir de su entorno. Su acoplamiento estructural es vital para generar su propia autopoiesis. Por ello la comunicación asertiva entre actores es fundamental para intercambiar información que permita brindar sentido y significado a la participación de cada actor.

Las organizaciones estudiadas en esta investigación, en consecuencia, requieren tener capacidades que se adapten a su entorno y permitan comunicar demandas, así como posibles soluciones para incidir en la construcción continua del sistema político.

El sistema político vive un dinamismo propio y se acopla al propio dinamismo del entorno. Es decir, hay un acoplamiento estructural, la relación que se establece entre el sistema político y el entorno se basa en gran medida por un interés en común preservando cada sistema su autonomía.

Otro gran aporte de Luhmann, es el sentido que cada sistema tiene con respecto al entorno porque permite comprender la razón de ser de cada sistema y subsistema. Para el caso de la sociedad civil y el papel de las OSC en relación con la participación democrática dentro del sistema político nos permite comprender como se construyen, seleccionan y se deciden sus interacciones.

Los seres humanos nos comunicamos recurriendo a una forma: a un código, a un lenguaje, a señas, a símbolos. La comunicación es en cierto sentido la forma la naturaleza íntima de la sociedad. La sociedad está compuesta tan sólo por formas de comunicación. (Torres Nafarrate, 2006, pág. 3)

La apertura o limitación de la comunicación se presenta cuando la forma de comunicación cobra significado con el entorno.

1.7.1 Interacción de las OSC con sectores

El análisis de las interacciones de las OSC, con los componentes del sistema político y su injerencia en la construcción y reconstrucción del sistema político es importante para comprender la importancia de la profesionalización de las OSC en los ámbitos de acción donde se desempeñen.

Las funciones y atribuciones de los sectores público, privado y social son diferentes normativa y operativamente dilucidando, pero la búsqueda del bienestar común se convierte en un propósito en común ya sea por ser causa, medio o finalidad. Sea cual sea el propósito, de cada sector cada uno de ellos impacta directa o indirectamente en el quehacer del otro (ver figura 4).

La gobernanza y la gobernabilidad se vuelven en actividades corresponsables que requieren de la suma de voluntades, recursos y esfuerzos por que los grados de eficiencia y eficacia de un Estado-Nación es éxito del fortalecimiento de las redes que se generan y se sostienen para sustentar el ejercicio pleno de los derechos humanos. Sin embargo, esto en el terreno de los hechos no necesariamente ocurre de esa manera ya que los sistemas también deterioran a otros sistemas y en suma al sistema de sistemas.

Sabemos científica y precisamente cuáles van a ser los efectos de la contaminación, el despilfarro de los recursos naturales, la explosión demográfica, la carrera armamentista, etc. Cada día nos los repiten incontables críticos que esgrimen argumentos irrefutables. Pero ni los guías hacer nacionales ni la sociedad en conjunto parecen en condiciones de hacer nada por remediarlo. (Von Bertalanffy, 1976, pág. 7)

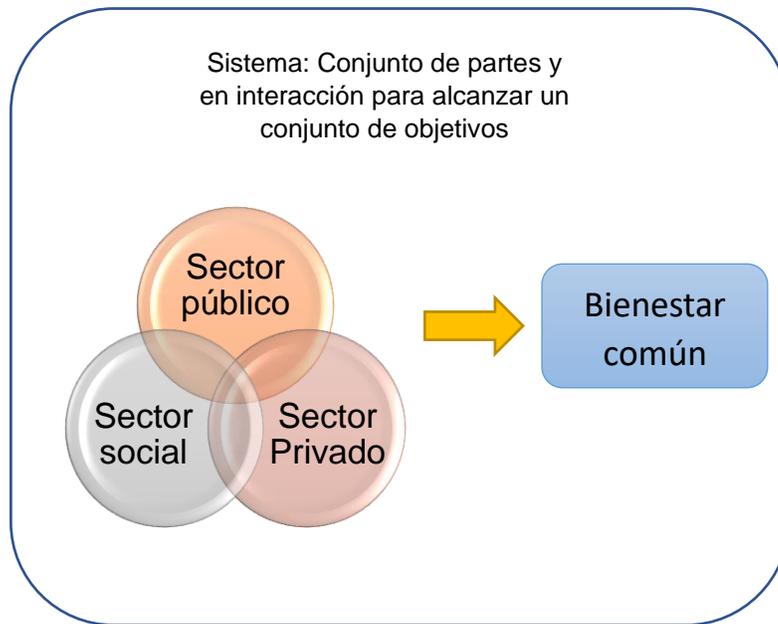
El sistema político democrático se ve fortalecido dándole sentido y significado a sus propias esencias en favor de la democracia participativa ya que establece equilibrios de poderes para brindar dinamismo a los sectores público, privado y social en un marco institucional en donde las OSC se desenvuelven e interactúan para coadyuvar a la sostenibilidad del orden y los grados de influencia en los Estados- Nación.

Las OSC, como lo hemos mencionado, son un ente distinto al sector público y privado, pero al mismo tiempo requiere de la participación de ambos para poder cumplir sus propósitos.

“(...) en cuanto constituyen las dos partes de una forma, pueden sin duda existir separadamente, pero no pueden existir, respectivamente, uno sin el otro. La unidad de la forma permanece presupuesta como diferencia, pero la diferencia no es fundamento de las operaciones. Las operaciones sólo son posibles como operaciones de un sistema” (Luhmann, 1998, pág. 7) .

Figura 4.

Enfoque sistémico



Fuente: Elaboración propia, 2020.

Las OSC generan impactos en la sociedad y están dentro de su propio sistema denominado sociedad civil, pero en nuestra investigación nos enfocamos al tercer sector sin fines de lucro el cual forma parte de un sistema y establece otro en donde la diversidad de génesis, desarrollo o consolidación de las OSC brindan riqueza a la vida democrática, es decir, las diferencias existentes brindan complementariedad del sistema.

Se mantiene, en el sentido de la diferenciación, el que ésta pueda considerarse como unidad, aunque múltiple. La diferencia, en cierto sentido, confiere unidad a lo diferente. Si la diferenciación puede colocarse bajo un principio homogéneo, como jerarquía, por ejemplo, se podrá descifrar la unidad del sistema con base en el principio de la construcción de la diferenciación. De tal suerte que el sistema gana en sistematicidad por medio de la diferenciación; gana frente a su pura identidad, es decir, en la diferencia con los otros, y una segunda unidad en la diferencia consigo mismo. (Arriaga Álvarez, 2003, pág. 283)

Los sistemas en sus interacciones tienen propiedades como la sinergia, entropía, homeostasis, equifinalidad y retroalimentación, (ver figura 5), las cuales se describen a continuación:

La sinergia en un sistema es fundamental para su funcionamiento ya que existe una interdependencia y cuando en esta interdependencia existe cooperación de diferentes componentes para cumplir un mismo objetivo y pasar de un conglomerado entendido como la suma de las partes es igual al todo a la suma de cada componente es diferente al todo, es cuando se da la sinergia.

Como lo señala Drucker la sinergia “debe ser un verdadero todo: mayor que la suma de sus partes, o, por lo menos, diferente a ella, con un rendimiento mayor que la suma de todos los consumos” (1970, pág. 23).

Integrar los componentes en un sistema es una acción que requiere de la afinidad e interlocución de cada una de sus partes para llevar actividades conjuntas que permitan la consecución de objetivos comunes.

La entropía en los sistemas es un proceso de transformación. La palabra entropía proviene de la disciplina de la física, pero es frecuentemente utilizada para el análisis de sistemas sociales en la que se hace referencia al caos, crisis o conflicto en los sistemas.” La entropía se refiere al grado de desorganización existente en un sistema” (Silva Murillo, 2009, pág. 158).

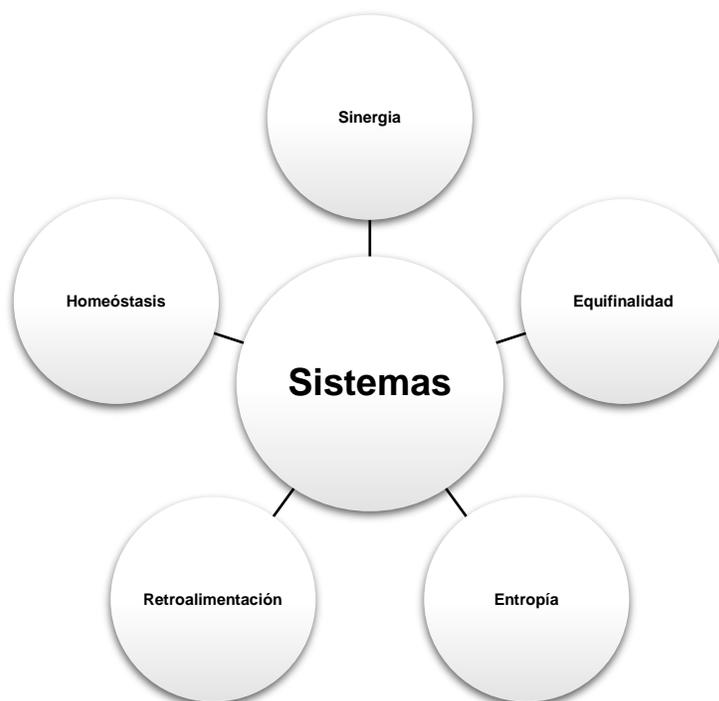
La homeostasis es la propiedad de un sistema en donde se llega a un punto de equilibrio de las fuerzas de los subsistemas que lo integran, este equilibrio se presenta cuando se da un proceso de adaptación al ambiente.” La homeostasis permite el equilibrio dinámico (steady state) que es el que a su vez permite la marcha normal del sistema y lo mantiene dentro del umbral de funcionamiento y supervivencia garantizando así su permanencia” (Flórez y Thomas, 1987, pág. 129).

La equifinalidad es la propiedad en los sistemas que permite lograr la consecución de objetivos comunes partiendo de génesis diferentes. “Se refiere al hecho que un sistema vivo a partir de distintas condiciones iniciales y por distintos caminos llega a un mismo estado final. El fin se refiere a la mantención de un estado de equilibrio fluyente” (Arnold y Osorio, 1998, pág. 44).

Gutiérrez Gómez (2013) considera a la retroalimentación como “el proceso que, al aplicar una acción, con el propósito de alcanzar un objetivo, se retroalimentan de las acciones previas de tal forma que las acciones sucesivas tienen presente el resultado de las acciones anteriores” (pág. 57). La retroalimentación es una propiedad muy importante en los sistemas ya que permite impulsar la eficiencia y la eficacia en la interacción sistémica.

Figura 5.

Propiedades de los sistemas



Fuente: Elaboración propia, 2020.

Los sectores público, privado y social tienen y mantienen una interacción en el sistema de sistemas donde confluyen, cada uno de estos sectores producen y reproducen sus intereses (ver figura 6).

La comunicación que establecen estos sectores permite una interacción social, la cual está sujeta al contexto donde se comunican, los roles que tengan cada uno y los significados de sus intereses. Como lo menciona Blumer, (1969) “Los seres humanos

actúan hacia cosas sobre las bases de los significados que esas cosas tienen para ellos” (pág. 2). Cada sector es producto de la respuesta social de la interacción con los demás sectores, sus actos sociales provocan normas y reglas para relacionarse.

Goffman (1983) considera que en una sociedad existen normas y valores que se encuentran cara a cara y dan pauta a un orden interactivo porque cada acción de las estructuras sociales representa un significado y esta acción a su vez, es valorada para permitir su continuidad o desaparición.

Luhmann por su parte es contundente al mencionar que “sin interacción no habría sociedad” (2007, pág. 647). Por lo que las interacciones son fundamentales en el dinamismo social y al igual que los sistemas las interacciones se adaptan para su evolución, de tal manera que las formas de interacción en los sistemas se construyen o se destruyen dependiendo el contexto donde se desarrollen.

Las interacciones en un sistema se incentivan por equifinalidades y multifinalidades. En la equifinalidad “(...) puede alcanzarse el mismo estado final, la misma meta, partiendo de diferentes condiciones iniciales y siguiendo distintos itinerarios en los procesos orgánicos” (Bertalanffy Von, 1976, pág. 137). En cuanto a la multifinalidad existen “condiciones iniciales similares pueden llevar a estados finales diferentes” (Buckley, 1973, pág. 98).

Las OSC juegan un papel en la vida democrática de un Estado, pero su relevancia depende en buena medida de la interacción que tenga con los sectores porque sus actividades se producen en buena medida por las relaciones que establezcan en su entorno social.

La significación social que desarrollan las OSC requiere de comprender la temporalidad y la circunstancia de las interacciones con sus interlocutores para reconocerse a sí mismas, reconocer a los sectores y como estos las perciben a ellas.

Esto cobra lógica con lo que menciona Goffman (1983, pág. 7) “el sentido social de nuestras acciones siempre debe comprenderse en relación con la situación interactiva en que surge” de manera tal que en buena parte la profesionalización de las OSC es el

resultado de las interacciones que tienen las propias OSC con los sectores público, privado y social.

En las interacciones que establecen las OSC en algunas ocasiones serán actores activos y en otras fungirán como observadores de lo que acontece en la vida pública para que en otro momento puedan incidir. Vizer (2003) retoma la idea de un efecto reflectante al considerar que la “capacidad de interpretar y la mera presencia dentro de un contexto social nos pone ante los demás en la doble posición de actores y observadores” (pág. 188).

Las OSC son autónomas desde su génesis, pero al formar parte de un sistema de sistemas reciben influencia de los sectores público, privado y social y al mismo tiempo mantiene una influencia en ellos generando dinámicas compartidas.

A continuación, mencionaremos algunas de las interacciones que tienen las OSC en México:

En México, el INDESOL (2013) tiene la visión de “promover y fomentar el desarrollo de los actores sociales, la participación ciudadana y la organización de la sociedad civil y su vinculación con las dependencias gubernamentales, con el fin de lograr un México en paz e incluyente” (párrafo 3).

Para ello, dentro de sus líneas de acción está la de fomentar la profesionalización y el reconocimiento institucional de las OSC, y es a través del Sistema Nacional de Capacitación a Distancia para el Desarrollo Social y las convocatorias emitidas para que puedan ser sujetas de recursos económicos a través de proyectos productivos, y las dirigidas a OSC, instituciones de educación superior y centros de investigación que presenten proyectos de profesionalización y fortalecimiento institucional para las OSC y actores sociales.

En la propuesta que hace el INDESOL (2016) para el fortalecimiento de las OSC menciona que (...) “hemos podido comprobar que, en la medida en la que se cuenta con instituciones mejor estructuradas y organizadas y que disponen de una infraestructura básica, las OSC contribuyen de mejor manera a la construcción de capital social” (pág. 50).

Las Juntas de Asistencia pertenecientes al Sistema del Desarrollo Integral de la Familia (DIF) brindan asesoría y supervisión a las actividades generadas por las OSC, sus acciones se enfocan a la capacitación y el otorgamiento de recursos públicos. Para el año 2019, el sistema DIF colaboraba con 16 Juntas de Asistencia en México.

Organismos internacionales como la Organización de Naciones Unidas(ONU), Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE),Banco Interamericano de Desarrollo (BID) trabajan conjuntamente con OSC para brindar asesoría técnica y recursos económicos al interior de las propias OSC y hacia la población objetivo, ejemplo de este trabajo colaborativo en México es el programa de educación media superior “Construye T” que tiene por objetivo desarrollar habilidades socioemocionales en los estudiantes. Las OSC fungieron como entes implementadores del programa, para ello, recibieron capacitación analizando su estructura interna para detonar el factor humano de cada una de ellas.

Posteriormente, se capacitaron propiamente en torno al programa, se les dio seguimiento a sus acciones por parte de la Secretaria de Educación Pública (SEP) aunado a ello, se brindaron retroalimentaciones y finalmente recibieron recursos económicos por su participación.

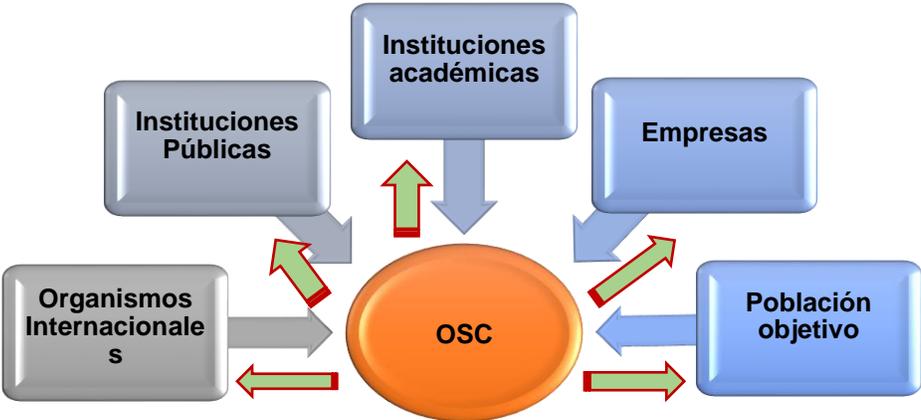
Instituciones académicas en México como la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), Instituto Politécnico Nacional (IPN), Colegio de México (COLMEX), Centro de Investigación y Docencia Económica (CIDE) entre otras trabajan también de manera conjunta con OSC tanto para fortalecer capacidades de las OSC como para colaborar en proyectos en común, muestra de ello es la Red por la Rendición de Cuentas del CIDE, impulsora del Sistema Nacional Anticorrupción.

El sector privado también mantiene una interacción continua con las OSC apoyando proyectos que les generen el alcance de objetivos en empresas o colaboren conjuntamente para incentivar los derechos humanos en el espacio público. Para ello fortalecen a las OSC desde un enfoque interno que promuevan impactos en su exterior. Ejemplo de ello, es el trabajo que promueve el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) conjunta desde al año 2000 a empresas socialmente responsables, instituciones públicas, instituciones

académicas y OSC en congresos para dar cuenta de los resultados y recomendaciones del trabajo en conjunto de las OSC.

Figura 6.

Interacción de las OSC



Fuente: Elaboración propia, 2020.

Capítulo 2. Marco contextual

En este capítulo identificaremos aspectos relevantes que permiten aproximarnos al contexto en el que se desarrollan las OSC de México, centrando nuestra atención en las OSC que radican en el estado de Hidalgo.

Es importante conocer el contexto para poder analizar la profesionalización de OSC porque como lo mencionan Hevia, García y Cervantes (2009) cuando retoman la obra *Democracia y Espacio Público en América Latina* de Avritzer (2002) y plantean que “el entorno político, normativo y cultural es vital para fomentar la creación y fortalecimiento de asociaciones y organizaciones de ciudadanos” (pág. 2).

Para ello, retomaremos antecedentes relevantes que dieron pauta a una gran heterogeneidad de OSC y a la postre, a la necesidad eminente de clasificarlas por la forma de su constitución y las actividades que realizan.

En donde podemos identificar que con la base de datos del INDESOL en el año (2021), de las más de 43,600 OSC existentes en México, la figura jurídica que se utiliza con mayor preponderancia es la asociación civil tanto a nivel nacional como para el caso del estado de Hidalgo con más del 95% en ambos casos.

De las 19 actividades especificadas en la Ley de Fomento a las actividades realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil (LFFAROSC) la actividad que con mayor frecuencia se realiza a nivel nacional es la de Promoción y fomento educativo, cultural, artístico, científico y tecnológico, mientras que para el estado de Hidalgo se identifica que las OSC llevan a cabo la actividad de Fomento de acciones para mejorar la economía popular, con mayor reiteración.

Finalmente se resalta la relevancia de la profesionalización de OSC como una alternativa para enfrentar los retos y desafíos presentes y futuros, tanto al interior de ellas, como en sus impactos en el entorno donde se desarrollan.

2.1 Contexto 2000-2006

Después de 70 años que el Partido Revolucionario Institucional (PRI) ostentó el poder en el Gobierno de México. Para el año 2000 se da la alternancia ya que llega a la Presidencia para el periodo de gobierno federal de 2000-2006 el candidato Vicente Fox Quesada, quien fue impulsado por el Partido de Acción Nacional (PAN).

Este partido se fundó en México en el año de 1939 con una ideología política de derecha, doctrina conservadora y con una visión humanista y que después de sus triunfos electorales en las décadas de los ochentas y noventas en algunas entidades federativas llegó a ostentar el poder a nivel federal. Ese momento histórico en la vida democrática de México fue también relevante para cambiar el rumbo de las relaciones entre gobierno y las OSC en México.

Dentro de la plataforma electoral que tenía antes de llegar a la Presidencia, el candidato Vicente Fox Quesada planteaba la necesidad de fortalecer el sector de la sociedad civil con la finalidad de impulsar esfuerzos enfocados al desarrollo humano y social. “Apoyaremos a las organizaciones de la sociedad civil que destinen esfuerzos y recursos a la atención de problemas específicos de las comunidades y sectores de la población menos favorecidos” (Fundación Rafael Preciado Hernández, 2019, pág. 225).

Según datos de INEGI (2006), en este periodo se tenían alrededor 100 millones de habitantes. La esperanza de vida era de 75 años. En el año 2000, la población económicamente activa era de aproximadamente de 43 millones de personas y más de la mitad de la población económicamente activa recibía dos salarios mínimos o menos.

El Coneval (2009) que fue creado en este sexenio, estimó que para el año 2000, 52.7 millones de personas en México vivían en condiciones de pobreza de patrimonio y 23.7 millones de personas en pobreza alimentaria.

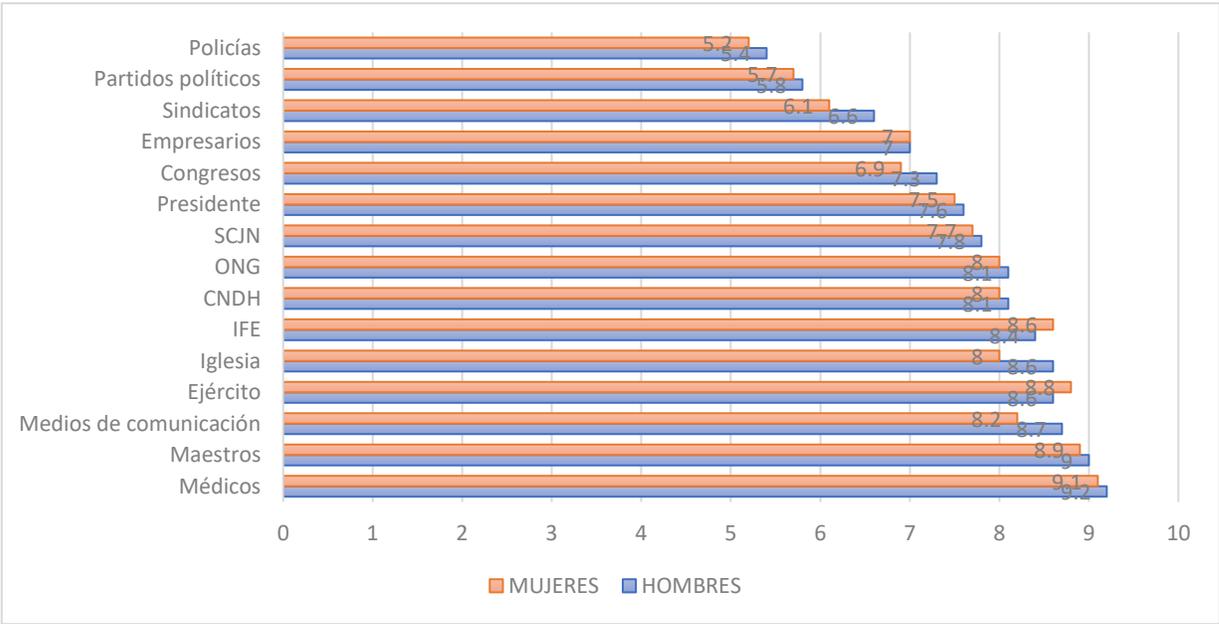
Para el año 2006 existió una disminución en ambas condiciones de pobreza ya que 8 millones personas dejaron de tener pobreza de patrimonio y 9.3 millones personas ya no estaban en condición de pobreza alimentaria. Estos datos se relacionan con la desigualdad existente del año 2000 al 2006 muestra de ello es que el coeficiente de Gini pasó de 0.552 en el año 2000 a 0.530 para el año 2006.

Es importante destacar que existía una marcada desigualdad de ingresos entre hombres y mujeres ya que los ingresos que recibían en promedio era un 35% menor a los ingresos de los hombres y esto se acentuaba aún más en comunidades rurales. El porcentaje de población analfabeta de 15 años en adelante era un 18.7% de la población total en México

El fenómeno de la globalización vivido en esos años tuvo un impacto importante en la actividad económica vivida en el periodo de gobierno de Vicente Fox. Muestra de ello es que se favoreció la competitividad económica tanto en los mercados internos como externos. Las pequeñas y medianas empresas encontraron áreas de oportunidad para comercializar sus productos o servicios especializados.

La confianza en actores e instituciones sociales no estaba en los primeros lugares, pero se encontraba con niveles aceptables de confianza por parte de la ciudadanía. (Ver Gráfica 1)

Gráfica 1.
Nivel de confianza de la población de 18 años y más en actores e instituciones sociales por sexo 2003



Fuente: (Encuesta Nacional de Cultura Política y Prácticas Ciudadanas (ENCUP), 2003)

Los médicos, maestros y medios de comunicación en esa época eran los actores e instituciones que gozaban con la mayor confianza ciudadana. Los policías, partidos políticos y sindicatos son los que resultaron con menores índices de confianza. Mientras que las ONG gozaban con una aceptable confianza ciudadana.

Los ciudadanos mexicanos consideraban complicado participar en los asuntos de interés público porque no encontraban los mecanismos institucionales para dar a conocer sus planteamientos en torno a la resolución de problemas públicos y que dichos planteamientos pudieran incidir en las decisiones públicas.

Opiniones divergentes por sexo se observan con relación a dicha influencia la mayoría de las mujeres (62%) opina que la ciudadanía tiene poca o ninguna influencia en las decisiones del gobierno, 37% de ellas opina que es mucha; en los mismos rubros de opinión los valores para la población masculina son de 53.1% y 46.2 por ciento. (Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática , 2006, pág. 525)

Vicente Fox Quesada, en buena parte de sus discursos políticos, se enfocaba en la necesidad de generar un cambio en el ejercicio de gobierno y el rumbo del desarrollo social y económico del país y que ese cambio en buena medida se podría dar con una participación ciudadana activa y responsable partiendo de la premisa en “que las políticas públicas no son eficaces si no gozan del respaldo de aquellos a quienes están dirigidas” (Flores Díaz, 2002, pág. 172).

Ya como presidente electo Fox Quesada, convocó a las OSC para la identificación de problemas públicos y sus posibles alternativas de solución, principalmente en los ámbitos económico, político y social.

Para ello se formaron 21 mesas temáticas de trabajo. Ahí se elaboraron propuestas en materia social y política, con el objeto de mejorar e incrementar la relación del sector social con el gobierno. Las organizaciones participantes en estas mesas, además de iniciativas referidas a cada área temática, propusieron tres líneas centrales para fortalecer al sector social: a) El apoyo del Ejecutivo para la aprobación de la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por las Organizaciones de la Sociedad Civil; b) El establecimiento de mecanismos de relación gobierno-sociedad civil; c) El aumento del monto de recursos económicos para apoyar los proyectos de las organizaciones de la sociedad civil. (Aguilar Valenzuela, 2006, pág. 50)

Posteriormente, como presidente de la República Vicente Fox Quesada ordenó la instalación de la Coordinación para la Alianza Ciudadana para brindar coherencia a lo

considerado tanto en su plataforma y discurso. Dicha Coordinación propició espacios de interlocución en donde se planteaba la necesidad del reconocimiento legal a las actividades realizadas por OSC por ser consideradas como asuntos de interés público.

Estas demandas surtieron efecto con la aprobación de la LFFAROSC a las OSC en el año 2003. Sergio García (2000, pág. 7) considera como un parteaguas la aprobación de la mencionada ley porque por primera vez el Estado mexicano reconoce a las OSC como actores sociales que realizan actividades de interés social y que el Gobierno Mexicano está obligado a fomentar y apoyar su accionar.

Cabe resaltar que en la administración de Vicente Fox (2000-2006) diversos espacios directivos en la administración pública, fueron ocupados por personas que provenían de OSC y que esto favoreció la integración de políticas públicas con la participación de OSC. “Atrás de cada iniciativa se encontraban funcionarios que provenían de las organizaciones y/o que conocían la importancia de las organizaciones en la construcción de lo público, así como de la gobernabilidad democrática”. (Hevia, García, y Cervantes, 2009, pág. 25)

A partir de la publicación de LFFAROSC en el diario oficial de la federación, el 9 de febrero de 2004, se impulsó el registro federal de las OSC en México ante el INDESOL para obtener la Clave Única de Inscripción (CLUNI). Esta clave les permite acceder a estímulos y apoyos del Gobierno Federal. Cabe hacer mención, que también se dio registro a OSC que ya estaban constituidas desde tiempo atrás. (Ver tabla 9)

Tabla 9.

Número de OSC inscritas en el Registro Federal en México

Número de OSC inscritas en el Registro Federal en México		
Año	Inscritas por año	Total acumulado por año
2004	3	3
2005	2,951	2,954
2006	1,444	4,398

Fuente: (INDESOL, 2021)

En el Gobierno de Fox Quesada se crearon comités interinstitucionales para dictaminar los proyectos presentados las OSC y hacer la entrega de beneficios gubernamentales. Con la creación de los comités antes mencionados se tenía la intención de dejar atrás prácticas clientelares que beneficiaban solo a OSC afines al gobierno en turno y ponderar la democratización de la entrega de recursos públicos a OSC.

Desafortunadamente, tal intención no se pudo cumplir del todo porque como lo plantea Hevia de la Jara (2009), las OSC apoyadas fueron las más prominentes de la época y/o las que respondían a motivaciones políticas acordes al gobierno y a su aportación electoral.

Una de las vertientes para poner en marcha las directrices de la LFFAROSC y que fue un emblema para la atención de OSC en México de 2000 a 2006 se enfocó en el Programa de Coinversión Social (PCS) mismo que estaba en el presupuesto de la Secretaría de Desarrollo Social, el cual estaba a cargo del INDESOL tuvo cambios trascendentales en sus Reglas de Operación para atender las principales demandas de las propias OSC ya que apuntalaban que dicho programa había servido para el corporativismo, la opacidad y parcialidad en la entrega de recursos públicos.

Aunado a ello, se insistía en evitar que se siguieran apoyando a OSC vinculadas con el PRI, ya que ello solo facilitaba el empoderamiento de liderazgos de OSC que tradicionalmente fueron apoyadas por gobiernos del PRI y los recursos las OSC eran utilizadas como mecanismos para favorecer las tendencias de opinión pública a favor de proyectos de partidos políticos.

A diferencia de otros países, en México es prácticamente inexistente la tradición de formar alianzas públicas no políticas con actores no gubernamentales para atender necesidades sociales o formular políticas públicas. Durante décadas, en la relación del Estado con las OSC predominó una lógica clientelar, en donde la variable política el intercambio de favores políticos: apoyo y voto a cambio de los recursos era el criterio más importante para la inclusión de estos actores como beneficiarios de apoyos gubernamentales. (Tapia Álvarez y Verduzco, 2013, pág. 15)

El PCS tuvo unas modificaciones trascendentales entre las que destacan dejar atrás la invitación a organizaciones para participar por los beneficios el PSC y pasar a realizar convocatorias públicas con la finalidad de evitar prácticas discrecionales. En la valoración de proyectos también se eliminó la participación de funcionarios de INDESOL.

Otro cambio notorio, fue que quedó excluida la figura de jurídica de auto-beneficio para poder participar por los beneficios de dicho programa. Por otra parte, se convirtió en un requisito indispensable contar con la CLUNI para poder participar en las convocatorias.

También durante esta administración se realizaron otros cambios en el Instituto que fortalecieron al PCS. El INDESOL dejó de operar ciertas actividades de manera directa, transfiriéndolas a otros actores, mediante la inclusión de convocatorias en el PCS. Por ejemplo, desapareció el Programa de Investigación para el Desarrollo Social y se abrió la convocatoria de investigación para centros de investigación y organizaciones; el Programa de Capacitación y Fortalecimiento Institucional se reformó para convertirse en un Diplomado de Profesionalización, donde las OSCs concursan por ser docentes o sedes en diversos estados. (Verduzco Verduzco, Leal Trujillo, y Tapia Álvarez, 2009, pág. 51)

Existían demandas ciudadanas que integraban una buena parte del sentir social de ese periodo entre las que destacan: justicia social, combate a la corrupción, mayor crecimiento económico y desarrollo social.

En las directrices de Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006 se planteaba dar respuesta a estas demandas con la activación de tres comisiones; la comisión para el Desarrollo Social y Humano, la Comisión de Orden y Respeto y la tercera la Comisión del Crecimiento con Calidad.

En dicho Plan se plasmó la necesidad de reestructurar la administración pública con la finalidad de generar transparencia, rendición de cuentas eficacia y eficiencia con aspectos transversales como: la democracia, libertad y solidaridad.

A partir de ello, se construyó considerando el Sistema Nacional de Planeación Participativa y un proceso de participación ciudadana. La alternancia en el gobierno y la forma de gobernar llevo a considerar la transición demográfica, social, económica y política como parte del entorno.

Asimismo, se contempló una aspiración a futuro al año 2025, en la que se planteaba una alta calidad de vida, ambiente sano, igualdad de oportunidades y un seguimiento al Estado de derecho.

Para lograr ello, se consideró que se debía poner especial atención en lograr finanzas públicas sanas y el desarrollo de la educación. Por ello, no es casualidad que el

marco de acción de la administración de Vicente Fox, se delinea con políticas públicas enfocadas al desarrollo social y económico.

La premisa de la participación ciudadana en la plataforma en el periodo de gobierno de 2000 a 2006 como elemento clave para la identificación y solución de problemas públicos. Esto permitió que en el Plan antes mencionado quedara plasmado el reconocimiento de las OSC como actores sociales que permitían la construcción de una transición democrática y sostenida.

Debido a lo anterior, es conveniente, desde el punto de vista del desarrollo social, impulsar la acción de las organizaciones de la sociedad civil para atender las necesidades sociales más sentidas en el país. Además, esto permite que los satisfactores de esas necesidades sean provistos por personas que están cerca de la problemática, con lo que se agiliza la atención y se maximizan los resultados obtenidos. (Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006, pág. 25)

Desde campaña y ya siendo presidente Vicente Fox apuntaló la necesidad de aprovechar el contexto internacional llevando a cabo una política exterior basada en la proactividad y la diversificación. Por ello, era necesario impulsar la presencia de México en organismos internacionales, embajadas y consulados. Por otra parte, la necesidad de promover la defensa de los derechos humanos.

En el Plan Nacional de Desarrollo 2001 al 2006 se establecieron los siguientes objetivos estratégicos:

- Promover y fortalecer la democracia y los derechos humanos como bases fundamentales del nuevo sistema internacional.
- Fortalecer nuestra capacidad para proteger y defender los derechos de todos los mexicanos en el extranjero.
- Intensificar la participación e influencia de México en los foros multilaterales, desempeñando un papel activo en el diseño de la nueva arquitectura internacional.
- Utilizar los esquemas de concertación regional para equilibrar la agenda de política exterior mexicana, creando nuevos ejes de acción política.
- Apuntalar y encabezar los esfuerzos de promoción económica, comercial, cultural y de la imagen de México en aras de un desarrollo nacional sustentable y de largo aliento.

Al inicio de esta administración se generó una gran expectativa porque el presidente Fox gozaba con un bono democrático para negociar en el ámbito internacional y su empatía con el presidente de Estados Unidos George W. Bush, personal e ideológicamente, ampliaba las posibilidades de poder alcanzar los objetivos trazados.

La situación interna también favoreció para que Vicente Fox tuviera un mayor margen de negociación. El triunfo electoral le había dado un “bono democrático”, el cual le servía para generar mayor cohesión interna y para ser usado en los tratos con el exterior, pues la imagen de México había mejorado notablemente. (Velázquez Flores, 2007, pág. 4)

Sin embargo, los atentados del 11 de septiembre de 2001 contra los Estados Unidos fue un parteaguas en el dinamismo internacional y generó cambios trascendentales en los objetivos internacionales que el Gobierno Mexicano se había planteado. Las prioridades en la política exterior se ajustaron al nuevo contexto internacional.

Dentro los principales ajustes que realizó el Gobierno Mexicano fue en torno a políticas de seguridad y de migración, en buena medida porque Estados Unidos presionó a México para que reforzará la seguridad fronteriza.

El Gobierno Mexicano decidió incorporar a la sociedad civil en la construcción de una nueva política exterior. Esta situación implicó que las OSC dedicadas a realizar actividades concernientes a estos temas fueran convocadas para fortalecer políticas públicas relacionadas con temáticas de seguridad y de migración.

También se crearon foros y espacios de participación ciudadana en los que los grupos sociales tenían características y funciones particulares, dependiendo de la secretaría u organismo de que se tratara. En la Secretaría de Seguridad Pública (SSP) y la Procuraduría General de la República (PGR), por ejemplo, se involucraba a ciudadanos y organizaciones de la sociedad civil en la promoción de la participación y coordinación con las autoridades en materia de seguridad y procuración de justicia. (Aguilar Valenzuela, 2006, pág. 195)

Aunado a ello, la política exterior mexicana impulsó el crecimiento de los intercambios comerciales con el acompañamiento de las OSC, muestra de ello es la institucionalización del Foro de Diálogo entre las Sociedades Civiles y las Instituciones del Gobierno de México y de la Unión Europea.

Este foro fue un reconocimiento hacia la sociedad civil como un sector que promueve la participación democrática para favorecer una economía democrática. Dicho

encuentro permitió compartir experiencias de las OSC mexicanas con las OSC europeas para incidir en procesos de integración económica con respeto a los derechos humanos.

Aunado a ello, es importante considerar que en la Asamblea General de la Organización de las Naciones Unidas (Organización de las Naciones Unidas (ONU), celebrada el 18 de septiembre del año 2000 se establece la Declaración del Milenio en la que se precisan ocho Objetivos del Desarrollo del Milenio (ODM) los cuales se enuncian a continuación:

- Objetivo 1: Erradicar la pobreza extrema y el hambre
- Objetivo 2: Lograr la enseñanza primaria universal
- Objetivo 3: Promover la igualdad entre los sexos y el empoderamiento de la mujer
- Objetivo 4: Reducir la mortalidad de los niños
- Objetivo 5: Mejorar la salud materna
- Objetivo 6: Combatir el VIH/SIDA, la malaria y otras enfermedades
- Objetivo 7: Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente
- Objetivo 8: Fomentar una alianza mundial para el desarrollo

Estos objetivos evidenciaban las problemáticas públicas que la sociedad global estaba viviendo y que para poder afrontarlos se necesitaba de la corresponsabilidad entre gobernantes y gobernados para poder alcanzarlos.

Las temáticas y estrategias planteadas por la mencionada Asamblea implicaron el re- direccionamiento de políticas públicas a nivel internacional, situación en la que México no estuvo exento. Tal situación generó una mayor participación de ciudadanos en el proceso de políticas públicas.

Ante dicha situación, las OSC tuvieron la necesidad de adaptarse a los retos y desafíos internacionales y locales como la de tener una mayor profesionalización, transparencia y rendición de cuentas.

Es relevante destacar que de acuerdo con la investigación de Villalobos Grybowicz, García García, Coudourier Real y González Sarur (2003), el financiamiento de OSC en

México en este periodo gubernamental dependía 85% de recursos propios, 9% de los recursos otorgados por el sector público y el 6% del sector privado.

La legitimidad política con la que inicio el periodo de gobierno de Vicente Fox le permitió establecer las negociaciones necesarias en el Congreso de la Unión para establecer o actualizar leyes o normas acordes a sus planteamientos de gobierno. Uno de ellos fue la necesidad de brindar un reconocimiento institucional hacia las OSC para su respectivo fomento y desarrollo.

De tal manera que en este sexenio se publicó la LFFAROSC, lo que marcó un antes y un después en la relación del gobierno con las OSC. Esto significó la obligación del gobierno federal para fomentar y desarrollar a las OSC. Asimismo, se delimitaron los derechos y obligaciones a los que eran sujetas las OSC en México.

El surgimiento del registro federal de las OSC permitió tener un control y seguimiento del crecimiento de OSC así como saber su ubicación y poder identificar las actividades que preferentemente realizaban.

La expectativa de un cambio en el proceso de consolidación democrática en México fue arropada por la sociedad civil y el presidente Vicente Fox recibió el acompañamiento de una buena parte de la sociedad civil mexicana para establecer rutas de acción pública. Esto sirvió como antecedente para que se contemplara la participación de OSC en políticas públicas.

Los Objetivos del Desarrollo del Milenio sirvieron de guía para el direccionamiento de políticas públicas. Y buena parte de las actividades que realizaban las OSC tenían puntos de encuentro con los esfuerzos gubernamentales.

Ante la marcada desigualdad existente en México en este periodo, como se mencionó anteriormente, durante este periodo, se hizo evidente la necesidad de complementar esfuerzos entre sociedad y gobierno para atender los problemas públicos. Derivado de ello, las OSC impulsaron vertientes de acción para complementar esfuerzos intergubernamentales e interinstitucionales.

En el discurso político del presidente Fox plasmaba la importancia de la sociedad civil para complementar los esfuerzos gubernamentales incluso fueron incorporados ciudadanos que provenían de la sociedad civil en la Administración Pública Federal.

Por ello no es casualidad que se crearon mecanismos institucionales para favorecer la participación de OSC en la solución de problemas públicos. No obstante, el financiamiento público hacia OSC se ubicaba en los últimos lugares a nivel internacional.

Como podemos apreciar en este sexenio, se vislumbró un trabajo en conjunto con la sociedad civil para dar respuesta a los problemas públicos. Muestra de ello es que existieron importantes avances institucionales para sentar las bases del quehacer de las OSC. A pesar de ello, hacía mucho por hacer para propiciar la profesionalización de OSC.

2.2 Contexto 2006-2012

Para el periodo presidencial 2006 al 2012 en México fue electo Felipe Calderón Hinojosa quien fue candidato del PAN, lo que representó la continuidad en la presidencia de dicho partido.

El triunfo electoral del Felipe Calderón fue de apenas .56% de la preferencia de los votantes por encima de su más cercano competidor el C. Andrés Manuel López Obrador quien fue candidato por la coalición “Por el Bien de Todos” que aglutinó a los partidos políticos de la Revolución Democrática (PRD) el Partido del Trabajo (PT) y el partido político llamado Convergencia. Este candidato, López Obrador, demandó que existió fraude electoral y realizó un llamado de resistencia civil para no aceptar los resultados electorales.

Esta situación complicó el inicio de la administración del presidente electo, ya que una buena parte de la población en México no legitimaba su gobierno. Aunado a ello, la administración del presidente Felipe Calderón heredó problemas públicos históricos de gran complejidad concernientes al ámbito político, económico, social, cultural y ambiental. Estas problemáticas fueron consideradas en el Plan Nacional de Desarrollo (2007) -2012, dando pauta a cinco ejes de política pública que a continuación se enuncian:

1. Estado de Derecho y seguridad.
2. Economía competitiva y generadora de empleos.

3. Igualdad de oportunidades.
4. Sustentabilidad ambiental.
5. Democracia efectiva y política exterior responsable.

Sin embargo, su administración es recordada por declararle la guerra al narcotráfico lo que desafortunadamente generó un incremento de la violencia y muertes relacionadas con esta declaración. Como lo señala Guerrero Gutiérrez (2011) la estrategia contra el narcotráfico no obtuvo los resultados esperados y se diversificaron e incrementaron los grupos delincuenciales. En el sexenio de Calderón se reportaron 64,744 personas fallecidas en México por acciones relacionadas contra el crimen organizado.

Inmaculada Szmolka (2013), plantea que en el año 2010 existieron revoluciones y protestas en el mundo árabe lo que generó cambios políticos que enmarcaron dinámicas democráticas en parte de África y Oriente Medio principalmente. El propio Secretario General de la ONU Ban Ki moon (2011), retomó dichos casos y mencionó que países de Europa podrían servir como ejemplo para generar transformaciones democráticas.

En el marco sobre los principios de gobernanza pública de las asociaciones público-privadas de la OCDE (2012), emitió recomendaciones a los países integrantes en torno a la democracia en los que se precisa que para fortalecer la democracia eran necesarios marcos normativos sólidos.

El mandatario en su momento realizó un llamado a la sociedad civil para construir estrategias de seguridad desde un enfoque de Estado y no gubernamental. Para ello invitó a líderes sociales a participar corresponsablemente en la elaboración, implementación y evaluación de estrategias de seguridad. “Felipe Calderón repitió que es necesario que la sociedad civil exija buenos resultados a los gobernantes y que se comparta la responsabilidad de seguridad entre la federación, las entidades federativas y los municipios” (Expansión, 2010).

En materia de desarrollo social se llevó a cabo la estrategia "Vivir Mejor" la cual pretendía integrar los esfuerzos y recursos intergubernamentales e interinstitucionales para generar mayores condiciones de igualdad, protección social y desarrollo económico

sostenido y sustentable. Programas sociales como el Seguro Popular, Oportunidades y 70 y más, fueron prioritarios en materia de política social.

En este sexenio se asentó un precedente relevante en la Ley General de Desarrollo Social porque el CONEVAL llevaría a cabo evaluaciones anuales a programas sociales lo cual fue relevante para analizar los resultados obtenidos en cada programa.

Martínez Espinoza (2020) retoma los informes de CONEVAL y destaca que la política social implementada por el presidente Calderón no tuvo la integración y concepción global esperada porque en el acceso a los programas sociales no existió una plena igualdad y equidad en la entrega de recursos, tampoco la esperada coordinación y complementariedad de recursos y esfuerzos intergubernamentales e interinstitucionales.

Según datos de INEGI (2012) en este periodo se tenía una población aproximada de 112 millones de personas que radicaban en México. El 51.2% eran mujeres y el 48.8% eran hombres. Retomando datos de CONEVAL (2012) 52.8 millones de personas en México vivían en condición de pobreza y el coeficiente de Gini era de 0.498.

Según la Encuesta Nacional sobre Cultura Política y Prácticas Ciudadanas (ENCUP) (2008), solo el 5% de las personas entrevistadas se sentía muy satisfecha con la democracia que se vivía en México, pero solo el 9% estaba interesada en participar en asuntos de carácter político.

En materia económica es importante señalar que, a dos años de asumir la Presidencia de la República, la administración del presidente Felipe Calderón enfrentó una crisis económica internacional originada en Estados Unidos, su principal socio comercial.

De acuerdo con Eduardo Jardon (2019), la economía mexicana en la administración de Calderón tuvo un promedio de crecimiento de 1.9%, el más bajo que se tiene registro desde el mandato de Miguel de la Madrid de 1982-1988. Es importante mencionar que Estados Unidos promedio de 2007 a 2012 un crecimiento económico de 0.8%.

En el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012, se asentó el reconocimiento hacia las OSC como actores que contribuyen al alcance de objetivos públicos. Su participación quedó

reflejada principalmente en el desarrollo de estrategias enfocadas a temas de seguridad y desarrollo social.

Organismos internacionales como la ONU, fortalecieron la idea en donde se necesitaba reforzar los procesos de gobernabilidad y la gobernanza con la participación de la sociedad civil para alcanzar los Objetivos de Desarrollo del Milenio.

En el año (2010), se celebró la Cumbre de Desarrollo Social de las Naciones Unidas en la que se destacó el papel de las OSC como actores sociales que podrían contribuir a la difusión de los objetivos y sensibilizar sobre su relevancia en los ámbitos de acción en los que se desarrollaran.

Aunado a ello, el accionar de las OSC contribuiría a la implementación y seguimiento de los compromisos asumidos por los Estados-Nación. Como se planteó anteriormente, desde el sexenio de Vicente Fox, los ODM fueron considerados para elaborar estrategias de políticas públicas. El PCS fue un programa en el que se buscó fomentar el quehacer de las OSC y su respectiva contribución para alcanzar los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo y los ODM.

Retomando a Neme Castillo, Valderrama Santibañez y Vázquez Leyva (2014) , el financiamiento público en el 2012 dirigido a las OSC estuvo a cargo de 9 secretarías del Gobierno Federal otorgando 5,900 millones de pesos, lo que representó un incremento del 20% en cuanto a recursos económicos para financiar proyectos propuestos por OSC del 2009 al 2012.

Los proyectos que principalmente fueron beneficiados estaban relacionados a temáticas como el medioambiente, salud, cultura, educación y vivienda fueron representativas para trabajar por objetivos nacionales e internacionales.

Otro dato relevante que dan a conocer en su investigación es que las OSC que presentaban mayores grados de profesionalización e institucionalización fueron las que participaban sistemáticamente en las convocatorias del PCS, aunque muy pocas de ellas fueron beneficiadas. Menos del 7% de OSC existentes en el año 2012, concentraban el 17.4% de los proyectos beneficiados por dicho programa.

En el periodo de Calderón se registraron 15,426 OSC ante el INDESOL, el cual ha significado uno de los periodos de gobierno en donde más OSC se inscribieron. (Ver tabla 10)

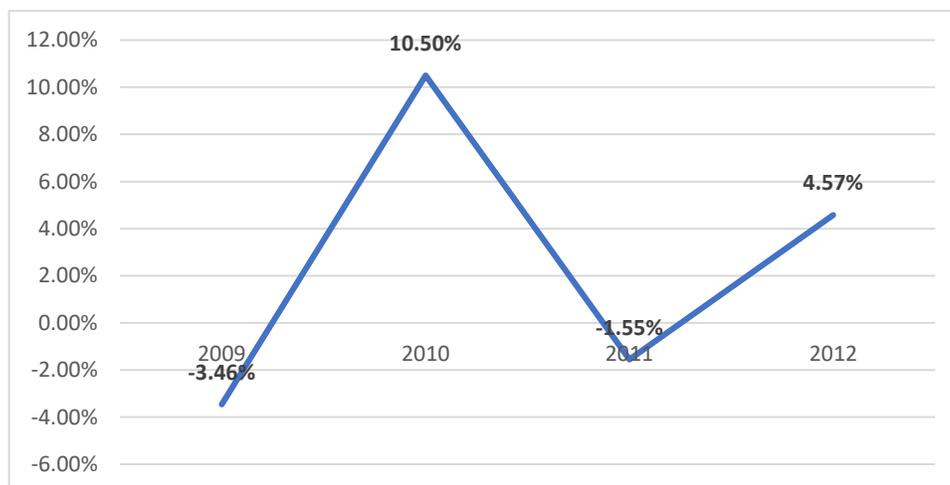
Tabla 10.
Número de OSC inscritas en el Registro Federal en México 2016

Año	Inscritas por año	Total acumulado por año
2006	1,444	4,398
2007	1,727	6,125
2008	2,298	8,423
2009	2,334	10,757
2010	2,496	13,253
2011	3,312	16,565
2012	3,235	19,800

Fuente: INDESOL, (2021).

Al finalizar la administración del presidente Felipe Calderón, las contribuciones al PIB por parte de las Instituciones sin Fines de Lucro (ISFL) a las que pertenecen las OSC en México fue de 4.57 % como se muestra en la siguiente gráfica.

Gráfica 2.
Comparativo del PIB de las ISFL del 2009 a 2012



Fuente: Chávez Becker, González Ulloa, y Venegas Maldonado (2016, pág. 62)

Las contribuciones de las OSC al PIB tuvieron impactos en el crecimiento económico y desarrollo social.

La relación del Gobierno de Calderón con la sociedad civil fue controversial ya que algunas OSC como por ejemplo Alto al Secuestro A.C., tuvieron una notable participación en el diseño, implementación y evaluación de políticas públicas participando constantemente en consultas sobre reformas propuestas por el Ejecutivo Federal y elaboración de estrategias de seguridad.

No obstante, dicha organización fue señalada por su escasa contribución al quehacer público y contar con el cobijo del Gobierno de la República, como lo plantea Ricardo Rapahel (2020), destacando que la presidenta de la organización “Isabel Miranda de Wallace gozó de protección política desde la presidencia de la república” y que mediante la OSC trasgredió el ejercicio pleno de los derechos humanos.

Por otra parte, otras OSC y movimientos sociales manifestaron la necesidad de fortalecer la comunicación con el Gobierno Federal, porque no se sentían incluidas en el quehacer público, ya que el tema prioritario era el de seguridad “durante el mandato de Felipe Calderón el diálogo entre su gobierno y la sociedad civil fue limitado, lo que generó inconformidad e incluso la descalificación de ciudadanos y organismos de la sociedad civil” (Redacción Aristegui Noticias, 2012). Esta situación entre otros factores propició críticas hacia su mandato y el surgimiento nuevas OSC en diferentes temáticas del quehacer social.

Un aspecto representativo de este sexenio para la dinámica de las OSC fue lo sucedido el 20 de junio de 2007, cuando el Ejecutivo envió al Congreso una propuesta de Reforma Fiscal en la que se establecía un régimen de tributación con un impuesto único en el que no se permitirían deducibilidad de impuestos por donaciones, enajenación de bienes o prestación de servicios. Dichas situaciones implicaban un escaso seguimiento a las visiones internacionales en torno a incentivar el fomento de OSC.

La oposición representada por el Frente Amplio Progresista (FAP) realizó su propuesta de reforma fiscal en la que se planteaba la necesidad de no permitir abusos y evitar que las donaciones que recibieran las OSC fueran utilizadas de forma incorrecta.

La propuesta del Ejecutivo y la del FAP reflejan perfectamente los principales prejuicios existentes contra el sector de las organizaciones y asociaciones: que la sociedad civil consiste en organizaciones “caritativas” o “asistenciales” que no son honestas; que los incentivos fiscales representan una “carga” para las finanzas públicas que no era justificable en términos del bienestar social, y por tanto debía eliminarse; y que la deducibilidad de donativos sólo beneficiaba a una élite económica que los utiliza para evadir impuestos (Hevia, García, y Cervantes, 2009, pág. 14)

Estas propuestas no fueron bien recibidas por las OSC porque evidenciaba prejuicios sobre su quehacer y un desconocimiento de su dinamismo haciendo hincapié en que si bien era necesario realizar ajustes en la Ley de Impuestos Sobre la Renta para evitar opacidad y mal manejo de recursos tanto de OSC como de sus donadores no se debía generalizar las practicas sin apego a la legalidad.

De tal manera, que realizaron movilizaciones para resaltar la importancia de establecer estímulos fiscales en la legislación para que las OSC pudieran ser fortalecidas por agentes externos a ellas y manifestaron sus propuestas ante el Congreso.

Resultado de las propuestas tanto por el Ejecutivo, FAP y la sociedad civil anteriormente mencionadas, la reforma fiscal aprobada fue resultado de un proceso de negociación y consenso en la que se permitió la deducibilidad en los donativos que recibieran las OSC y se estipuló que el Ejecutivo estaba obligado a proponer la reglamentación necesaria para favorecer la transparencia en la prestación de servicios de OSC y la debida aplicación de los donativos recibidos.

En suma, en la reforma fiscal se buscaba que existiera una cultura de donación hacia OSC con mayor transparencia y rendición de cuentas, ello con la finalidad de evitar actos de corrupción, opacidad o discrecionalidad.

Retomando datos de la SHCP (2012), las donaciones nacionales y extranjeras hacia donatarias autorizadas fue de \$24, 936,254.804 (Ver tabla 11)

Tabla 11.

Donaciones nacionales y extranjeras a Donatarias Autorizadas

ENTIDAD FEDERATIVA	DONATIVOS RECIBIDOS EN		DONATIVOS RECIBIDOS EN		TOTAL DE DONATIVOS
	EFECTIVO		ESPECIE		
	NACIONALES	EXTRANJEROS	NACIONALES	EXTRANJEROS	
AGUASCALIENTES	79,211,467	4,558,555	5,800,622		89,570,644
BAJA CALIFORNIA	330,621,873	136,534,370	29,009,239	13,128,000	509,293,482
BAJA CALIFORNIA SUR	4,846,247	697,342	63,687		5,607,276
CAMPECHE	9,846,608	3,837,969	720,101		14,404,678
CHIAPAS	107,365,449	51,280,076	2,205,082		160,850,607
CHIHUAHUA	550,163,630	26,779,279	44,153,070		621,095,979
COAHUILA	315,261,139	2,150,938	119,241,008	8,894,661	445,547,746
COLIMA	43,074,011	6,286,822	6,257,677		55,618,510
DISTRITO FEDERAL	10,996,392,789	1,265,652,675	692,513,273	4,651,591	12,959,210,328
DURANGO	11,724,658	114,988	1,902,184		13,741,830
GUANAJUATO	308,485,944	24,502,753	27,760,761	1,744,410	362,493,868
GUERRERO	32,676,694	4,654,618	4,596,666		41,927,978
HIDALGO	148,357,701	6,314,237	17,595,315		172,267,253
JALISCO	837,366,502	106,583,499	57,971,309	58,787	1,001,980,097
MÉXICO	2,436,632,371	26,363,962	731,973,978	13,689,907	3,208,660,218
MICHOACÁN	141,502,048	9,028,131	8,203,838		158,734,017
MORELOS	102,174,760	55,802,649	11,764,372	226,457	169,968,238
NAYARIT	15,972,635	6,078,378	1,069,782	19,172	23,139,967
NUEVO LEÓN	2,140,502,930	117,006,218	141,220,414	560,107	2,399,289,669
OAXACA	157,203,232	16,972,320	11,283,969	15,816	185,475,337
PUEBLA	389,747,639	59,690,934	32,279,264		481,717,837
QUERÉTARO	248,345,966	8,602,346	65,457,775		322,406,087
QUINTANA ROO	113,067,840	4,548,578	20,354,928	123,000	138,094,346
SAN LUIS POTOSÍ	89,701,784	2,096,474	3,189,900		94,988,158
SINALOA	261,670,516	631,010	70,983,738	1,722,491	335,007,755
SONORA	196,473,768	31,299,776	66,065,478	641,754	294,480,776
TABASCO	20,536,351	2,120,972	1,279,732		23,937,055
TAMAULIPAS	91,453,422	312,008	15,145,731		106,911,161
TLAXCALA	5,074,401	97,525	1,279,817		6,451,743
VERACRUZ	269,370,588	2,328,053	5,523,858		277,222,499
YUCATÁN	149,610,405	8,742,032	17,546,471	248,847	176,147,755
ZACATECAS	73,384,698	46,220	6,580,992		80,011,910
TOTAL	20,677,820,066	1,991,715,707	2,220,994,031	45,725,000	24,936,254,804

Fuente: SHCP (2012)

El inicio de este periodo estuvo marcado por confrontaciones políticas, mismas que tuvieron impactos negativos no solamente en el ámbito político sino también en el económico y social.

La relación entre gobierno y sociedad estuvo alejada de una asertiva interacción. Si bien es cierto en este periodo gubernamental existió un crecimiento notable de OSC muchas de ellas surgieron por la ausente respuesta a demandas ciudadanas.

La administración del presidente Felipe Calderón se enfocó a temas relacionados a la seguridad pública recibiendo el acompañamiento de algunas OSC y otras fueron críticas de las estrategias que se estaban llevando a cabo sobre todo porque se atentaba el ejercicio pleno de los derechos humanos.

Aunque existían compromisos internacionales para el alcance de los ODM, con el acompañamiento de la sociedad civil no se establecieron estrategias y mecanismos de corresponsabilidad integrales e integradores.

En este periodo gubernamental se promovió la necesidad de transparentar y rendir cuentas de los recursos que se hacían llegar a las OSC. Lo que se ha mantenido como elementos claves de la profesionalización de OSC.

2.3 Contexto 2012-2018

De acuerdo con el artículo de Gómez Tamez (2015) en el año 2012, se registró un superávit en la balanza comercial de 18.4 millones de dólares y, en 2015, se presentó un déficit de menos 6.319 mil millones de dólares; en 2012, 2,495 millones de personas en México se encontraban en situación de desempleo y en 2015 existió una disminución de 208 mil personas.

En cuanto a la inflación en México en el año 2012, fue de 3.57% y en 2015 la inflación pasó a 2.74%. El promedio de cambio intercambiario fue de \$13.15 por dólar en 2012 y para 2015, fue de \$15.55 por dólar.

El crecimiento sexenal del Producto Interno Bruto en el gobierno de Calderón fue de 1.9% y en la administración de Peña Nieto se estableció superar ese crecimiento, lo cual a la postre se pudo lograr porque el promedio de su sexenio fue de 2.48%.

Según datos del Banco Mundial (2018), México se ubicaba en el lugar número 15 de las economías a nivel mundial. El PIB *per cápita* anual en 2018 era de \$16,651 pesos, lo cual lo ubicaba en el sexto lugar dentro del contexto latinoamericano.

En la administración de Peña Nieto se impulsaron una serie de reformas que establecían propósitos para delinear las bases que generaran y sostuvieran el crecimiento económico y desarrollo social en México. “En materia económica, se llevaron a cabo las siguientes reformas, de índole neoliberal, llamadas conjuntamente el Paquete Económico de Peña Nieto: Hacendaria, Financiera, Energética, de Telecomunicaciones, de Competencia Económica y de Estrategia Digital” (Józefowicz, 2019, pág. 8).

Sin embargo, no se alcanzaron plenamente los propósitos planteados ya que como lo señala Bizberg (2020) , se tuvo una economía desarticulada, una exigua inversión pública y privada, así como cadenas fragmentadas del Desarrollo Social en México.

Otro aspecto que resalta este autor es la limitada seguridad social existente durante la administración mencionada. Asimismo, precisa que si bien existió una disminución en términos absolutos de la pobreza en México; fue mínimo el cambio de pasar del 53.3 al 52.4 millones de personas en comparación con países como Brasil o China.

Otro aspecto a resaltar es que en la administración de Peña Nieto se actualizó el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) que desde el año de 1994 se habían establecido acuerdos comerciales con Estados Unidos y Canadá y se firmó al final del sexenio el nuevo Tratado Comercial con dichos países titulado Tratado de Libre Comercio entre Estados Unidos, México y Canadá (TMEC).

Esto fue resultado de un largo proceso de negociación entre los tres países en los que se buscaba elevar los intercambios comerciales para ponderar el crecimiento económico de los países firmantes.

De acuerdo con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2018) el Índice de Desarrollo Humano (IDH), en el año 2015, México se ubicaba en el lugar número 77 de 189, para el año 2018 pasó a lugar número 74. En el ámbito Latinoamericano, México se ubicaba en el séptimo lugar por debajo de países como Argentina, Chile, Costa Rica, Panamá, Cuba y Uruguay.

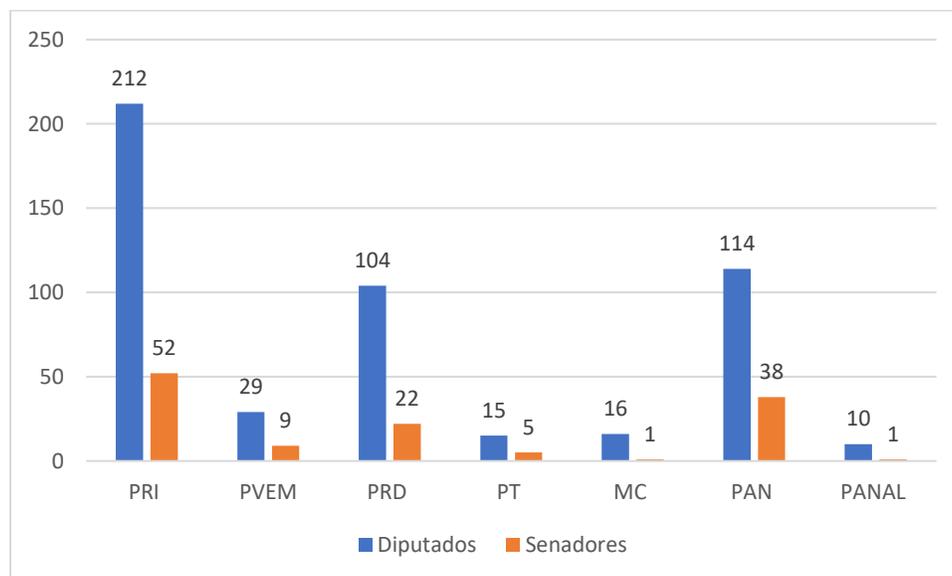
Con base a la encuesta intercensal de INEGI (2015) se estimaba una población total en México de 119, 938,473 millones de personas.

Según las estimaciones de Coneval (2018), en el 2012, 53.3 millones de personas vivían en situación de pobreza y para el año 2018 existió una reducción ya que 52.4 millones estaban en dicha condición. El coeficiente de Gini en 2014 era de .503 y para el año 2018 fue de 0.469.

El candidato Enrique Peña Nieto fue el triunfador de la elección para presidente de la República del año 2012 obteniendo 19, 226,784 votos, lo que representó el 38.21% de la votación total, su más cercano competidor Andrés Manuel López Obrador obtuvo 15, 896,999 votos lo que representó el 31.59%.

La distribución de representantes en el H. Congreso de la Unión por partido político estaba de la siguiente manera;

Gráfica 3.
Distribución de representantes por partido político



Fuente: Instituto Federal Electoral (2012)

Si bien el presidente Enrique Peña Nieto tenía el respaldo en el H. Congreso de la Unión a través de sus representantes del PRI y el PVEM, requería de la negociación y consenso con las demás fuerzas políticas para llevar a cabo sus reformas estructurales.

La negociación que realizó el presidente Peña Nieto con las fuerzas políticas de México al inicio de su administración le permitió establecer el llamado “Pacto por México” el cual pretendía generar acuerdos en materia política, económica y social “para culminar la transición democrática e impulsar el crecimiento económico que genere empleos de calidad para los mexicanos, y permita disminuir la pobreza y la desigualdad social”. (Pacto por México, 2012, pág. 2)

De acuerdo con la administración del presidente Peña Nieto el Pacto por México se orientaba en tres ejes fundamentales:

- Fortalecimiento del Estado Mexicano
- Democratización de la economía y la política
- Participación ciudadana en el proceso de las políticas públicas

En estos tres ejes, la participación de las OSC contribuiría al sostenimiento de los acuerdos generados. Por ello no es fortuito que en la administración pública federal se tenían cerca de 400 mecanismos de participación ciudadana. (Ver tabla 12)

Tabla 12.

Tipos de mecanismos de participación ciudadana

Mecanismos	Número
Consejo	153
Foro de consulta	64
Grupo de trabajo	60
Comité	32
Contraloría social	16
Mesa de diálogo	16
Testigo social	16
Reunión pública de información	10
Comisión	7
Órgano de dictaminación	5
Otros	20
Total	399

Fuente: SEGOB (2015)

Con base al “Reporte sobre el involucramiento y participación de la sociedad civil en el quehacer de la Administración Pública Federal 2015” nos lleva a reflexionar que parte de las OSC existentes en dicho periodo hicieron uso de estos mecanismos para dar a conocer sus planteamientos principalmente en temas relacionados con educación y desarrollo social. (Ver tabla 13)

Tabla 13.

Número y tipo de organizaciones participantes en los mecanismos

Tipo de organización	Número	%
Organizaciones de la sociedad civil	19,587	41.47%
Sector académico	7,218	15.28%
Organizaciones sociales	6,994	14.81%
Colectivo o grupo no constituido	6,676	14.14%
Organismos empresariales	5,906	12.51%
Sindicatos	23	0.05%
Otro	825	1.75%
Total	47,229	100%

Fuente: Rodríguez (2015).

Es importante precisar que, aunque se tiene registro de la participación de OSC, no se cuentan con datos sobre los resultados de su participación.

Así, todavía hay muchas interrogantes, dado que no se tiene certeza sobre la “calidad” de la participación de estos espacios, lo que abre las posibilidades a que al menos algunos de ellos, pudieran llegar a ser meras simulaciones y una continuación de usos y prácticas patrimonialistas, corporativistas o francamente clientelares, en los que la cooptación de actores sociales sea la búsqueda de fondo y no la atención y, eventual resolución colegiada, de las problemáticas sociales y los asuntos públicos. Mecanismos que, desde esta perspectiva, buscarían ampliar la base de legitimidad del Gobierno Federal, más que la promoción de la participación ciudadana que, en esta ruta, se busca fortalecer a través de su participación en esfuerzos colectivos como son las OSC. (Cooperación Alemana al Desarrollo Sustentable en México (GIZ), 2018, pág. 67)

Con base en datos de INDESOL (2021) en el año 2012, existían 19,826 OSC registradas ante dicha institución y para el año 2018 en total existían 41,688 lo que represento que 25,111 OSC se registraron dentro del periodo 2012-2018. (Ver tabla 14)

Tabla 14.

OSC inscritas en el periodo 2012-2018

AÑO	INSCRITAS POR AÑO EN EL ÁMBITO NACIONAL
2012	3,235
2013	4,626
2014	4,582
2015	2,796
2016	3,672
2017	2,976
2018	2,813
TOTAL	24,700

Fuente: Elaboración propia, (INDESOL, 2021).

En el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, se plasmó como objetivo "llevar a México a su máximo potencial" (pág. 1), para ello se plantearon cinco metas nacionales.

1. México en Paz
2. México incluyente
3. México con Educación de Calidad
4. México Próspero
5. México con Responsabilidad Global

Estas metas implicaron el establecimiento de tres estrategias transversales como lo son; democratizar la productividad, gobierno cercano y moderno, y perspectiva de género.

Desde la primera meta "México en Paz" se contempló la participación de OSC para poder alcanzarla. Muestra de ello, es que en las líneas de acción de gobierno cercano y moderno se dimensionó que era necesario promover su participación en la gestión pública. De tal manera, que desde una visión estratégica se requería que el gobierno ampliara y profundizara su interacción con las OSC para complementar sus acciones.

Asimismo, en dicho plan se estipula que para el desarrollo integral de México se necesita incorporar el quehacer de las OSC. Desde el diseño de políticas públicas hasta su implementación. Puntualmente en temáticas relevantes en el quehacer público como: la educación, derechos humanos, medioambiente y migración.

El Banco Mundial (2019), reconoce que la Alianza Mundial para una Mayor Responsabilidad Social constituida en el año 2012, fue un acontecimiento relevante para que OSC y gobiernos trabajaran bajo un enfoque de la gobernanza en la prestación de servicios, desarrollo y responsabilidad social.

Es importante mencionar que dicha alianza está constituida por donantes, instituciones multilaterales, gobiernos y sociedad civil con la finalidad de impulsar la participación de ciudadanos para fortalecer la prestación de servicios y las instituciones públicas. Para lograr ello, la Alianza difunde conocimientos, establece redes de colaboración y brinda asistencia técnica.

En el mundo globalizado, como el que se vivía y se vive actualmente, los cambios políticos en diferentes latitudes y las visiones en cuanto la relación de gobierno y sociedad para fortalecer la democracia tuvieron impactos en México.

En el Plan Nacional de Desarrollo 2013- 2018, se retomó el contexto internacional y se planteó un México con responsabilidad global.

La administración de Peña Nieto reconoció las tendencias a nivel mundial en torno a la participación de la sociedad civil para abonar al desarrollo social y al crecimiento económico.

El mundo atraviesa por una etapa de transición. En lo político, el fin del sistema bipolar dio paso hace poco más de dos décadas a un periodo caracterizado por la consolidación, en buena parte del planeta, de la democracia y la cultura de los derechos humanos, un creciente papel de la sociedad civil en la vida pública, tanto en el ámbito nacional como el internacional, y el surgimiento de nuevos polos de poder e influencia dentro de un escenario global en el que ningún Estado ocupa una posición hegemónica. (Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, pág. 92)

En el entorno internacional existía una tendencia de recuperación económica después de la crisis económica del 2008 que impactó a la economía mundial. La globalización que se vivía en el mundo también marcó tendencias en el ejercicio de gobernar como lo plantea Aguilar Villanueva (2010), la gobernanza es producto de los cambios sociales y de las tendencias en la administración pública en cuanto a las relaciones con el sector privado y social para preservar los equilibrios en un Estado.

Al paso del tiempo la LFFAROSC fue presentando diversos retos, ya que no se actualizó y por ende no estaba acorde para impulsar la profesionalización de OSC en México. Uno de ellos fue su debida aplicación ya que se carecieron de mecanismos y recursos que permitieran dar seguimiento a los lineamientos establecidos en la Ley.

Aunado a ello, era necesario generar normatividad complementaria y armonizar los lineamientos sobre todo con el marco fiscal ya que en conjunto evidenciaban la necesidad de reformarla para que se pudieran establecer las bases que retomaran el contexto internacional y local y se apegara a las necesidades e intereses de las OSC.

En el nuevo milenio, se ha producido una vasta literatura crítica en cuanto al entorno en el que se desarrollan las OSC en México. Aunque se reconoce la valía de la LFFAROSC, también hay diversas críticas no sólo a dicha normatividad, sino al marco legal e institucional en su conjunto; principalmente debido a la falta de armonización entre ellos, así como entre los niveles de gobierno. (Cooperación Alemana al Desarrollo Sustentable en México (GIZ), 2018, pág. 17)

El financiamiento público dirigido a OSC requería de una coordinación interinstitucional óptima y la institucionalización de mecanismos para cumplir con los objetivos trazados en la LFFAROSC.

En cuanto al financiamiento que pudieran recibir las OSC por parte del sector privado o social se complicaba porque la Ley de Impuesto sobre la Renta (ISR) y la LFFAROSC estaban ausentes de concordancia ya que la Ley del ISR especificaba solo algunas actividades contempladas en la LFFAROSC para tener la categoría de donataria autorizada.

Según Álvarez Tapia y Verduzco (2013), en el año 2012, existían 19,826 OSC con CLUNI, 6,106 con la categoría de Donataria autorizada y OSC Donatarias autorizadas con CLUNI solo 3,122. Esto generó entre otras situaciones una distribución inequitativa en la

entrega de recursos públicos porque solo algunas OSC podrían cumplir con los requisitos de INDESOL y del SAT, muestra de ello es que solo el 30% de las OSC existentes en 2012 recibieron recursos de la Administración Pública Federal.

El INDESOL realizó esfuerzos para impulsar la transparencia y rendición de cuentas por parte de las OSC en cuanto a la obtención y aplicación de recursos públicos, muestra de ello es que las OSC deberían presentar informes anuales sobre su situación financiera y la aplicación de recursos, recibiendo asesoría especializada y haciendo accesibles los trámites para comprobar la aplicación de recursos.

En esta nueva etapa del Indesol se han mantenido las bases para hacer más accesible la transparencia del sector público y de las propias organizaciones civiles, disponiendo la información al alcance de todos. Se realizan grandes esfuerzos para hacer cada vez más visible la importancia de las actividades que realiza la sociedad civil organizada y los modelos de atención que generan, fortaleciendo la cohesión y el capital social; asimismo, se ha instaurado un Grupo Asesor en el que participan distintas personalidades y representantes de la sociedad civil. (Instituto Nacional de Desarrollo Social, 2016, pág. 18)

Esto obedeció no solamente a una disposición gubernamental, sino también a una necesidad de generar mayor confianza y credibilidad en las OSC. Ya que de acuerdo a la Encuesta Nacional de Filantropía y Sociedad Civil (ITAM, 2013), solo el 25% de los encuestados tenía mucha o algo de confianza mientras que el 44% manifestó no tener nada de confianza en el trabajo que realizan las OSC.

Las OSC se enfrentaron a la necesidad de generar capacidades técnicas y personales para poder cumplir en tiempo y forma con los lineamientos gubernamentales. Tanto el conocimiento del marco normativo y los mecanismos institucionales fueron relevantes para solventar dicha necesidad como la disposición de aprender, resiliencia, responsabilidad, compromiso a nivel individual y colectivo.

En este sexenio existieron casos mediáticos de gran relevancia que afectaron la credibilidad y confianza de la sociedad mexicana hacia la administración pública federal y repercutieron negativamente en la gobernanza y gobernabilidad en México.

Ejemplo de ello, es el caso de "La Casa Blanca" donde se le acusó al presidente Peña Nieto, de conflicto de interés y de actos de corrupción en la adquisición del bien inmueble valuado según la investigación de Carmen Aristegui (2014), en 7 millones de

dólares ya que fue construida por Grupo Higa, empresa que realizó obras públicas en los gobiernos de Peña Nieto tanto como gobernador como presidente de la República.

Aunado a ello, la violencia y corrupción que se vivía en México quedó evidenciada con la desaparición de 43 estudiantes en Ayotzinapa, en el estado de Guerrero.

Otro caso, fue la fuga del narcotraficante conocido como el “Chapo Guzmán” de la prisión de alta seguridad como “El Altiplano”, el cual era uno de los narcotraficantes más conocidos a nivel mundial y aunque a la postre lo recapturaron dicho suceso afectó la credibilidad y confianza del gobierno de Peña Nieto.

A lo largo de su mandato, según la consultora mexicana Mitofsky, se produjo una caída de la aprobación del presidente priista de treinta puntos porcentuales, pasando de un 54% en 2012 a un 24% en noviembre de 2018 (habiendo alcanzado el pico de desaprobación de 83% en febrero del 2017, el mes posterior a la toma de posesión de Trump en EEUU y la liberalización de los precios de gasolina en México), lo que convierte a Enrique Peña Nieto en una de las figuras presidenciales más impopulares en toda la historia del país. (Józefowicz, 2019, pág. 17)

La recepción del candidato Republicano a la presidencia de Estados Unidos en ese entonces Donald Trump, por parte del presidente Peña Nieto generó un rechazo en la sociedad mexicana. Esta situación y los anteriores casos sumaron a la impopularidad del presidente.

En este sexenio existieron aspectos que impulsaron el crecimiento económico como el crecimiento del PIB, la reducción del desempleo, mayor inversión extranjera. Sin embargo, también existieron aspectos que afectaron el crecimiento económico entre los que destacan; el incremento del promedio del cambio intercambiario, déficit de la balanza comercial y el incremento de la inflación al final de su sexenio.

Si bien es cierto, el gobierno del presidente Enrique Peña Nieto, inició con una gran expectativa a través del “Pacto por México” que tenía como finalidad impulsar el crecimiento económico y el desarrollo social, a la postre esa expectativa se fue diluyendo por acontecimientos que evidenciaron vicios, brechas y vacíos del sistema político mexicano y a su vez que impactaron en la falta de comunicación de la sociedad con el gobierno y en la poca o escasa credibilidad y confianza en el ente gubernamental.

En este periodo de gobierno se plasmó que en las acciones gubernamentales se tendría la participación ciudadana como eje de orientación en el quehacer público y a través de diferentes mecanismos de participación, las OSC participaron en el quehacer público.

Cabe señalar, que del 2012 al 2018, se dio un importante crecimiento de OSC. Esto no solamente se debió a factores endógenos sino también a factores exógenos ya que Organismos Internacionales apuntalaban que para lograr transformaciones democráticas desde una perspectiva de la gobernanza se requería la participación de la sociedad civil.

Esto favoreció la incorporación de OSC en el proceso de políticas públicas. Sin embargo, esto no necesariamente se tradujo en generar mecanismos institucionales y el fondeo de recursos públicos para que las OSC se pudieran profesionalizar, muestra de ello, es la falta de actualización de marcos normativos que retomaran los retos y desafíos que enfrentaban las OSC y el escaso financiamiento público.

2.4 Contexto 2018- 2021

El INEGI (2020), estima que para dicho año la población en México era de 126, 014,024 personas de las cuales el 48.8 % eran hombres y el 51.2% eran mujeres. La población económicamente activa en el año 2021, eran 58, 761,793 personas.

Retomando datos del CONEVAL (2021), en el año 2018, la población en situación de pobreza era de 41.9% lo que significaba que 51.9 millones de personas vivían en tal situación.

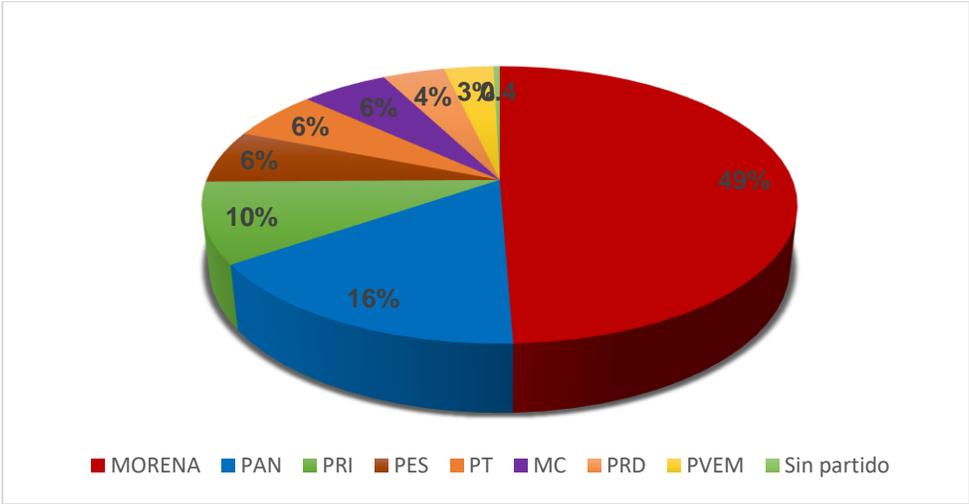
Para el año 2020 el 43.9% de la población México estaba en esta situación con 55.7 millones de personas. En cuanto a la población en situación de pobreza extrema en 2018 era de 8.7 millones de personas y para el 2020 existió un incremento al pasar a 10.8 millones de personas.

De acuerdo con INEGI (2020), el porcentaje del incremento del PIB en el año 2018 fue de 2.2% y para el año 2020 tuvo decrecimiento del 8.3% esto se debió en buena medida a los efectos que generó la pandemia de la COVID-19.

En el año 2018, fue electo el candidato Andrés Manuel López Obrador como presidente de la República quien fungió como representante de la coalición Juntos Haremos Historia integrada por el Partido de Movimiento Regeneración Nacional (MORENA), Partido del Trabajo (PT), y el Partido Encuentro Social (PES), y obtuvo el 53.19%, del total de la votación mientras que su más cercano competidor Ricardo Anaya Cortes quien fue candidato de la coalición “Por México al Frente” misma que estaba integrada por el PAN, PRD y Movimiento Ciudadano (MC), obtuvo el 22.27 %, de la votación de acuerdo a los datos del Instituto Nacional Electoral (2018), que cabe hacer mención fue una de las elecciones presidenciales en México con mayor participación electoral, ya que 63.42 % del total del listado nominal acudió a las urnas a ejercer su voto.

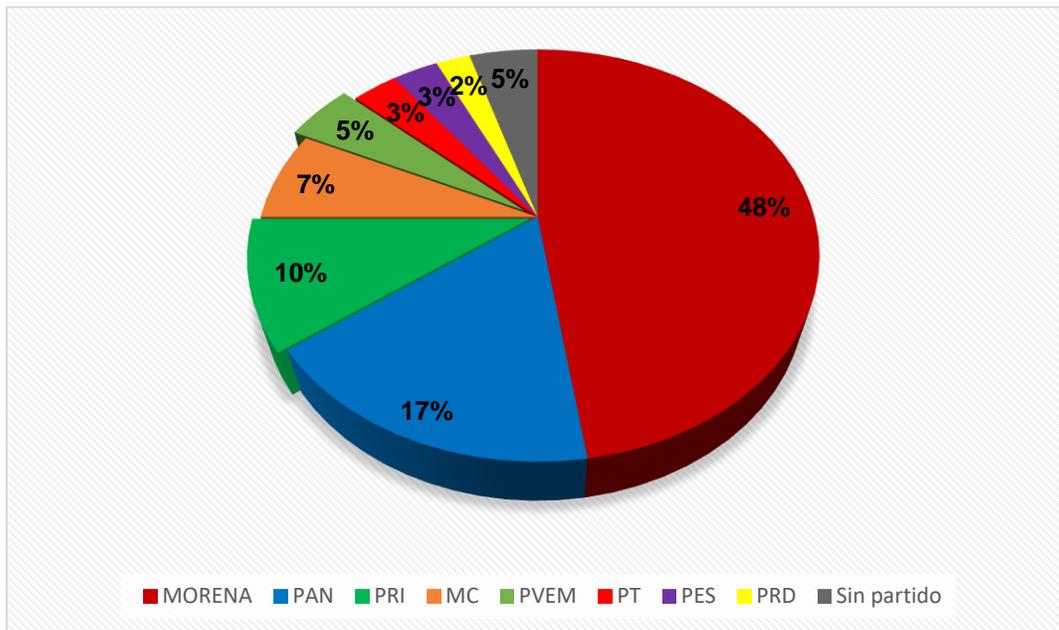
A raíz de dicho proceso electoral la composición del Congreso de la Unión se distribuyó de la siguiente manera:

Gráfica 4.
Cámara de Diputados



Fuente: Cámara de Diputados (2018)

Gráfica 5.
Cámara de Senadores



Fuente: Senado de la República, (2018)

La fuerza política de MORENA en el poder legislativo y la contundente victoria de Andrés Manuel López Obrador, son muestra del respaldo de una buena parte de la sociedad mexicana hacia su mandato.

En otro orden de ideas un evento representativo del contexto que analizamos es la pandemia de Covid-19, es un suceso que generó crisis no solamente en materia de salud, sino que gestó y trascendió en crisis de diferentes ámbitos de la vida política, económica, cultural y social. El virus SARS-Co V-211 implicó entre otras situaciones retos y desafíos para el gobierno y la sociedad sin precedentes, pero también oportunidades para generar cambios relevantes en el quehacer público.

¹¹ El virus SARS-CoV-2 es muy contagioso y se transmite rápidamente de persona a persona a través de la tos o secreciones respiratorias, y por contactos cercanos; las gotas respiratorias de más de cinco micras, son capaces de transmitirse a una distancia de hasta dos metros, y las manos o los fómites contaminados con estas secreciones seguido del contacto con la mucosa de la boca, nariz u ojos. (Maguiña Vargas, Gastelo Acosta, y Tequen Bernilla, 2020)

La pandemia represento retos y desafíos relevantes para que la sociedad civil pudiera continuar con sus contribuciones al quehacer público. Siguiendo este planteamiento cabe hacer mención que la gran mayoría de las actividades que realizan las OSC se llevaban a cabo de forma presencial antes de la pandemia y el tener que confinarse para seguir con las medidas de seguridad por la pandemia representó la necesidad de adaptarse a la circunstancia lo más rápido posible para continuar trabajando por la consecución de sus metas y objetivos.

En el uso de las Tecnologías de Información y Comunicación (TICS), las OSC encontraron una gran alternativa para continuar con sus acciones.

Sin embargo, no todas las OSC tienen la infraestructura tecnológica y capacidad técnica para la utilización eficiente y efectiva de las TICS. Para ello, diversos entes fortalecedores de OSC y ellas mismas implementaron acciones tendientes a generar y formar competencias para continuar su profesionalización aprovechando las oportunidades que se presenten.

La Organización Causas Ciudadanas, que es un grupo conformado por OSC de diferentes entidades federativas y tiene el propósito de impulsar el crecimiento y desarrollo de la sociedad civil, llevó una encuesta en mayo de 2020, dirigida a las OSC existentes en México titulada, "Organizaciones de la Sociedad Civil frente al COVID-19, impactos, retos y acciones de resiliencia"¹².

De los resultados obtenidos de la encuesta podemos destacar lo siguiente:

- 7 de cada 10 OSC, reportaron una disminución de los fondos que recibían
- 4 de cada 10 OSC, tuvieron que recortar a su personal
- 53.3% han mantenido su operación de forma virtual
- 66.2% manifestó tener las habilidades necesarias para el trabajo a distancia
- 39.5% reorientó sus programas
- 14.9% suspendió sus actividades
- 52.3% han entregado apoyos económicos derivado de la contingencia

¹² Para mayor información sobre los resultados de la encuesta se puede consultar el informe completo mediante el siguiente enlace: <https://alternativasycapacidades.org/proyectos/causas-ciudadanas-2/>

Estos datos nos permiten dimensionar sobre los impactos y retos generados por la contingencia y las acciones que han llevado parte de las OSC en México para poder afrontarlos.

Ante un entorno tan dinámico, competitivo y cambiante como el que vivimos, la profesionalización como proceso continuo brinda mayores posibilidades de adaptarse al contexto donde se desarrollen.

La complementariedad de esfuerzos entre los sectores público, privado y social con una visión integral e integradora era un planteamiento que cobraba sentido y significado y para ello las OSC debían manifestar disposición y preparación.

No obstante, desde el inicio de la administración del presidente López Obrador, se dejó claro que para el caso de las OSC, la relación tendría que cambiarse y en consecuencia los mecanismos institucionales que daban sustento a dicha relación tendrían que modificarse o eliminarse.

Siguiendo un tipo de políticas públicas de carácter distributivo el gobierno del presidente López Obrador consideró que el gasto público no debería destinarse hacia el fomento y desarrollo de las OSC porque desde su visión gubernamental son actores sociales intermediarios que no deberían ser apoyadas por realizar acciones corruptas y carentes de transparencia como quedo especificada en la primer circular firmada por el mandatario el 19 de febrero de 2019.

Para ello, ya no se entregarían recursos públicos a OSC porque en la entrega de apoyos a población vulnerable no necesitaba de intermediarios. A la postre esto significo la desaparición del PCS, que había sido el programa emblema para la entrega de recursos públicos a OSC.

El presidente ha planteado que anteriormente el pueblo no era consultado para saber qué era lo que necesitaban y que las OSC eran consideradas como organizaciones expertas de las problemáticas públicas y son las que decidían que se debería realizar. “Ojalá y los legisladores le hagan caso a la gente. Al final de cuentas, son representantes

del pueblo. porque siempre son los expertos los que deciden; o los llamados representantes de la sociedad civil". (Milenio, 2019)

En concordancia con dicha visión el Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024¹³, se reduce la fuerza y participación de las OSC, muestra de ello, es que solo se menciona su participación como tutores dentro del programa "Jóvenes Construyendo el Futuro", y su función es otorgar capacitación a jóvenes entre 18 y 29 años de edad para que se puedan adentrar al mercado laboral de mejor manera.

La perspectiva del presidente no fue bien recibida diversas OSC, porque consideraban que sus acciones representaban un retroceso en su desarrollo. Precisaron en su momento que, si bien en gobiernos anteriores la relación entre el gobierno y OSC no era la mejor, si se mantenían los mecanismos institucionales para poder interactuar.

"No es que antes estuviéramos bien, pero hoy estamos peor", es una de las frases más escuchadas por parte de las OSC mexicanas que recuerdan cómo durante el gobierno del presidente Vicente Fox hubo que luchar contra la cooptación de recursos públicos y privados por parte de la organización cuasi-gubernamental Vamos México de la Primera Dama Martha Sahagún, o cuando el presidente Felipe Calderón Hinojosa propuso una reforma a la Ley del Impuesto sobre la Renta en 2013 para dar un trato fiscal igual a las OSC que a las empresas lucrativas, o cuando durante el gobierno del presidente Enrique Peña Nieto el tema de las OSC se encontraba en los últimos lugares de la prioridad y agenda gubernamental. (Muñoz Grandé H. , 2021)

En el ámbito internacional se sigue impulsando la perspectiva de la gobernanza para consolidar procesos de consolidación democrática. La ONU ha destacado que el bienestar social y el desarrollo sostenible se pueden alcanzar con alianzas estratégicas del gobierno con la sociedad civil.

En comparación con administraciones federales anteriores, en los que se consideraba este planteamiento internacional del trabajo en conjunto con sociedad civil en los planes nacionales, la administración del presidente López Obrador tiene una perspectiva diferente.

¹³ La información planteada es retomada con base al siguiente enlace (Gobierno de México, 2019)

Del año 2018 al 2021, en el gobierno del presidente López Orador se puede se identificar una disminución considerable de OSC registradas; esto puede deberse entre otros factores a la falta recíproca de credibilidad y confianza. (Ver tabla 15)

Tabla 15.

Número de OSC inscritas en el Registro Federal en México 2021

Año	Inscritas por año	Total acumulado por año
2018	2,908	41,265
2019	1,042	42,272
2020	423	42,695
2021	519	43,214

Fuente: (Indesol, 2021)

Otro factor a resaltar es el señalamiento del presidente López Obrador al gobierno de Estados Unidos de América de financiar a OSC para movilizarse lo que para el presidente atenta significativamente al principio de no intervención.

El presidente Andrés Manuel López Obrador informó este viernes que ha enviado una carta diplomática a Estados Unidos para que el Gobierno explique un supuesto financiamiento por parte de la Embajada estadounidense a Mexicanos Contra la Corrupción y la Impunidad (MCCI). (El Financiero, 2021)

Mediante decreto presidencial publicado el 31 de diciembre de 2021, desaparece el INDESOL, institución que había fungido como ente público para fomentar y desarrollar a las OSC de México. Esta medida implicó que la LFFAROSC, se quedara sin el pilar de su ejecución.

Dentro de sus funciones básicas, el INDESOL promovió acciones de fomento, capacitación y formación; investigación, documentación, divulgación, asesoría y orientación, información y rendición de cuentas y promoción de la cultura de género. También tuvo a su cargo el Programa de Apoyo a las Instancias de las Mujeres en las Entidades Federativas para Implementar y Ejecutar Programas de Prevención de la Violencia contra las Mujeres (PAIMEF) y el de Fomento para el Desarrollo de las Organizaciones de la Sociedad Civil.

Del mismo modo, fungía como la Secretaría Técnica de la Comisión de Fomento de las Actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil y era responsable de la operación del Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil (RFOSC), por lo tanto, tenía la facultad de otorgar una clave única (CLUNI) para aquellas organizaciones que desearan participar en los programas sociales federales. (Alternativas y Capacidades A.C., 2022)

Si bien es cierto, las atribuciones pasaron a la Dirección General para el Bienestar y Cohesión Social, la desaparición del INDESOL fue un suceso que marcó nuevas dinámicas institucionales hacia el quehacer de la sociedad civil.

Esto ha implicado que las interacciones entre gobierno y sociedad civil en México se compliquen y por momentos se confronten. En consecuencia, las OSC tienen un escenario complejo para poder desplegar su potencial con el apoyo de la Administración Pública Federal. No obstante, en el escenario internacional dichas organizaciones han encontrado áreas de oportunidad para generar y desarrollar redes de colaboración.

Considerando ello, las OSC han tenido que modificar sus formas de actuación para poder incidir en la solución de problemas públicos en distintos ámbitos de competencia como lo son; programáticos, normativos y operativos. La necesidad de generar alianzas estratégicas que sostengan y desarrollen su actuación se ha convertido en una actividad constante.

2.4.1 Gobiernos estatales y su relación con las OSC

En el ámbito estatal la relación gobierno y OSC sigue su propio dinamismo. De acuerdo con el Reporte del índice de Fomento a las Actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil realizado por Articulación Ciudadana para la Equidad y el Desarrollo A.C., en el año 2021, 25 de las treinta y dos entidades federativas en México contaban con legislación enfocada al fomento y desarrollo de OSC, de las cuales 12 cuentan con una figura institucional de fomento.

En cuanto a la obligatoriedad del financiamiento a OSC mediante a una base normativa solo diez entidades federativas contemplan ello en sus legislaciones. Aunado a ello, diecinueve entidades de la República Mexicana promueven y otorgan estímulos fiscales.

Otro aspecto a resaltar de este informe es que dieciocho entidades federativas en México contemplan la participación de OSC en sus Planes Estatales de Desarrollo y seis entidades federativas contemplan un programa gubernamental destinado al fomento de OSC como lo son; Campeche, Chihuahua, Durango, Hidalgo, Jalisco y Nuevo León.

En cuanto a Instituciones Públicas encargadas del Fomento y Desarrollo de OSC, en todas las entidades federativas se tiene una Institución encargada de ello, 14 a nivel de Subsecretaría y 18 a nivel de Dirección. El Reporte también da cuenta que solo siete entidades de la República cuentan con un registro estatal que está disponible al público en general, las cuales se enuncian a continuación: Baja California, Coahuila, Colima, Ciudad de México, Estado de México, Nuevo León y Yucatán.

En suma estos datos, dan muestra que existen en México bases institucionales en las entidades federativas para fomentar y desarrollar el trabajo de las OSC desde ámbito estatal que permita generar bienestar social en su población objetivo y en el contexto donde se desarrollen pero todavía hace falta mucho por hacer por ejercer plenamente los derechos y obligaciones de las OSC.

Capítulo 3. Organizaciones de la Sociedad Civil en México y en el estado de Hidalgo

De la información obtenida sobre el contexto nacional y local, según los datos instituciones públicas como el INDESOL y el SAT, en 2021 del total de OSC en México el 55% permanecen inactivas y la figura jurídica más utilizada es la Asociación civil (ver tabla 16).

Tabla 16.

Figuras Jurídicas de OSC en México ,2021

No.	Figura jurídica	Total de OSC
1	Asociación civil	41,590
2	Institución de Asistencia Privada	1,196
3	Institución de Beneficencia Privada	45
4	Asociación de Beneficencia Privada	125
5	Sociedad Civil	352
6	Otra	358
7	Institución de Asistencia Social Privada	24
	Total	43,690

Fuente: Elaboración propia, con datos de (Indesol, 2021)

La forma en que se constituyen las OSC es una buena manera de poderse diferenciarse en cuanto su tipología, sin embargo, para el caso de México existe prácticamente un consenso en la figura jurídica de Asociación Civil, esta figura jurídica se adopta con mayor frecuencia ya que no requiere un capital económico para poder constituirse, se requiere un mínimo de cinco personas para poderse constituirse y el acceso o baja a la asociación es voluntaria.

3.1 Tipos de OSC

De acuerdo al INDESOL (2021) existen alrededor de 42,602 OSC en México de las cuales según datos del Servicio de Administración Tributaria (SAT, 2020) solo el 22.6% son donatarias autorizadas lo cual les permite recibir donativos sin tener que pagar impuesto sobre la renta asimismo, les permite expedir facturas a las personas físicas o morales quienes les brindaron donativos para que los puedan deducir (ver tabla 17)

Tabla 17.

OSC registradas en INDESOL y SAT

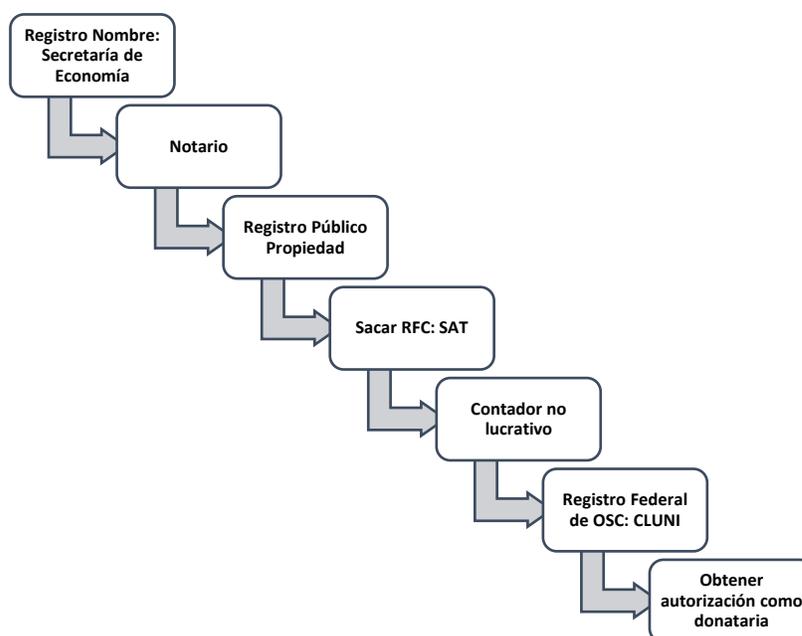
OSC	Registradas en INDESOL	Donatarias autorizadas
OSC México:	43,690	9,880

Fuente: Elaboración propia, con datos de INDESOL y SAT, 2021.

A continuación, se presenta las etapas para ser una OSC con la categoría de Donataria autorizada en México;

Figura 7.

Proceso para ser donataria autorizada en México

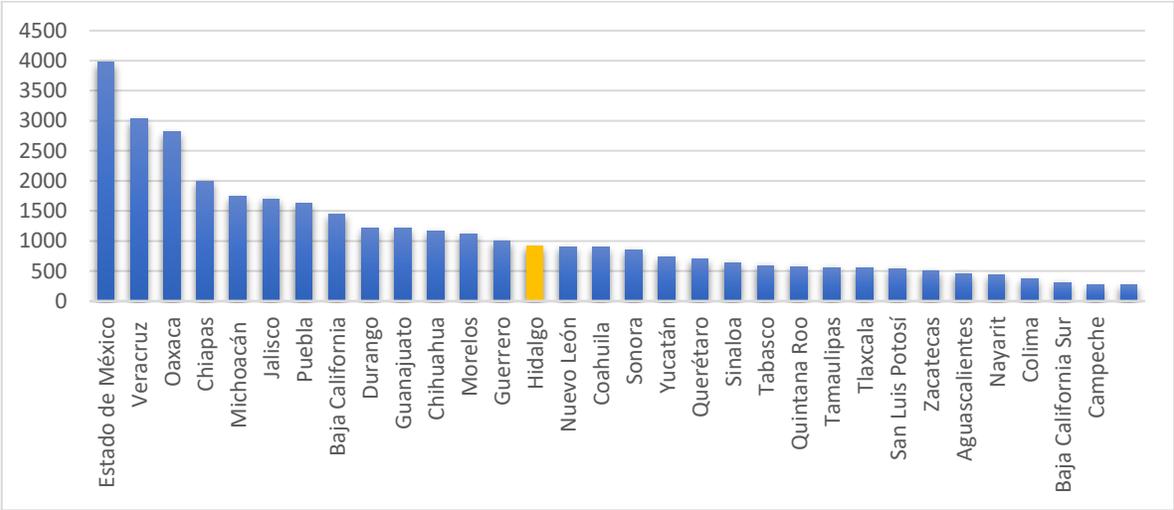


Fuente: Álvarez Tapia y Verduzco (2013, pág. 24)

La distribución de las más de 43,690 OSC registradas en el 2021, se presenta de la siguiente manera siendo la Ciudad de México la entidad federativa que tiene un mayor registro de OSC con 8,862, mientras que el estado de Hidalgo ocupa el lugar número 15 a nivel nacional.(ver Gráfica 6)

Cada entidad federativa tiene sus bases institucionales para el fomento y desarrollo de OSC. Para el caso de Hidalgo, a pesar de los esfuerzos realizados en años recientes por contar una base normativa y un andamiaje institucional actualizado que permita fortalecer el trabajo de las OSC, todavía hace falta mucho por hacer entre sociedad y gobierno no solo para tener más organizaciones en Hidalgo sino también para que estas tengan una incidencia eficiente y efectiva en el bienestar social y crecimiento económico de la entidad.

Gráfica 6.
Distribución de OSC en México



Fuente: Elaboración propia, con datos de (Indesol, 2021).

3.2 Actividades que realizan las OSC

La LFFAROSC establece 19 actividades de atención en donde las actividades que con mayor frecuencia realizan las OSC según datos de INDESOL son las de Fomento de acciones para mejorar la economía popular, Asistencia social, Apoyo para el desarrollo de los pueblos y comunidades indígenas. Actividades que en suma coadyuvan a la atención de las carencias sociales representativas en México (ver tabla 18).

Tabla 18.*Número de OSC por actividad en México, 2021*

MÉXICO	
Actividad	Total
1. Asistencia Social, conforme a lo establecido en la Ley de Asistencia Social y en la Ley General de Salud.	15,714
2. Apoyo a la alimentación popular.	9,275
3. Cívicas, enfocadas a promover la participación ciudadana en asuntos de interés público.	6,323
4. Asistencia jurídica.	6,564
5. Apoyo para el desarrollo de los pueblos y comunidades indígenas.	12,012
6. Promoción de la equidad de género.	9,121
7. Aportación de servicios para la atención a grupos sociales con discapacidad.	8,298
8. Cooperación para el desarrollo comunitario en el entorno urbano o rural.	12,592
9. Apoyo en la defensa y promoción de los derechos humanos.	9,584
10. Promoción del deporte.	3,584
11. Promoción y aportación de servicios para la atención de la salud y cuestiones sanitarias.	8,908
12. Apoyo para el aprovechamiento de los recursos naturales, la protección al ambiente, la flora y la fauna, la preservación y restauración del equilibrio ecológico, así como la promoción del desarrollo sustentable a nivel regional y comunitario, de las zonas urbanas y rurales.	10,402
13. Promoción y fomento educativo, cultural, artístico, científico y tecnológico.	19,342
14. Fomento de acciones para mejorar la economía popular.	11,036
15. Participación en acciones de protección civil.	2,160
16. Prestación de servicios de apoyo a la creación y fortalecimiento de organizaciones que realicen actividades objeto de fomento por esta Ley.	4,794
17. Promoción y defensa de los derechos de los consumidores.	165
18. Acciones que promuevan el fortalecimiento del tejido social y la seguridad ciudadana.	3,655
19. Las que determinen otras leyes.	1,519

Fuente: Elaboración propia, con datos de INDESOL (2021).

Nota: Cuando se inscriben las organizaciones en el Registro Federal de las OSC, tienen la opción de seleccionar de una a cinco actividades como máximo, por lo que la suma total no es igual al número de organizaciones en la entidad.

Las OSC en México tienen representación en las 19 actividades establecidas en la LFFAROSC, y las que se dedican con mayor preponderancia son: la “Promoción y fomento educativo, cultural, artístico, científico y tecnológico”, “Asistencia Social, conforme a lo establecido en la Ley de Asistencia Social y en la Ley General de Salud”; y, “la Cooperación para el desarrollo comunitario en el entorno urbano o rural”.

Las actividades contempladas en la LFFAROSC evidencian las diversas temáticas que pueden atender en favor del bienestar común desde el ámbito comunitario hasta el ámbito internacional.

Así, de acuerdo con la ONU (Cumbre Mundial, 2010), alcanzar los objetivos del milenio –que abarcan la reducción de la pobreza, el hambre, la enfermedad y la exclusión– es un proceso que requiere de esfuerzos combinados, tanto del gobierno como del sector privado y de las organizaciones de la sociedad civil. Desde la visión positivista, las organizaciones civiles juegan un rol central en la divulgación e implementación de los ODM. La ONU señala que las OSC deben movilizar la opinión pública alrededor de los objetivos del milenio y alrededor de los compromisos de desarrollo de los países; proporcionar servicios de salud, educación, infraestructura para contribuir a alcanzar las metas; seguir las mejores prácticas, emplear la experiencia técnica y mantener comunicación con los gobiernos. (Neme Castillo, Valderrama Santibáñez, y Vázquez Leyva, 2014, pág. 132 y 133).

Su participación en el desarrollo social y el crecimiento económico en el ámbito donde realicen sus actividades es necesario y relevante para la consecución de objetivos públicos ya que, si bien es cierto que no todas las actividades desarrolladas impactan directamente en la solución de problemas públicos, también es cierto el hecho que pueden contribuir a la atención multidimensional de causas y efectos de estos.

Las OSC han jugado y juegan un papel social fundamental a favor de la asistencia como derecho humano, así como también de la promoción de alternativas al desarrollo, los derechos humanos y la democracia, como portadoras de nuevas significaciones imaginarias sociales de transformación instituyente, sustentable y democrática de la sociedad mexicana, luchando por un marco fiscal verdaderamente incluyente. Los cambios fiscales que hoy están proponiendo las OSC y sus redes contribuirán, sin duda, a impulsar con mayor energía el conjunto de actividades que las OSC realizan a favor del interés social y el bien público (Martínez López C. , 2019).

Las OSC mantienen claridad en su génesis estatutaria al no ser un instituto político ni formar parte del gobierno, pero si participar corresponsablemente con el aparato gubernamental para elaborar y llevar a cabo políticas públicas.

La integración de estos esfuerzos nos permite conocer qué temas como; la educación, cultura y la atención a grupos en situación de vulnerabilidad son prioritarios para este sector.

Para el caso de Hidalgo de acuerdo al Consejo Estatal de Población (2020) y considerando las OSC existentes en la entidad se tiene un promedio de 2.3 OSC por cada 10,000 habitantes. Por lo tanto, la necesidad de impulsar políticas públicas que beneficien al sector considerada a nivel nacional para el caso del estado de Hidalgo se acentúa aún más.

En cuanto su densidad asociativa se tienen 912 OSC Hidalguenses registradas ante el INDESOL (2021) de las cuales solo el 13.48% son donatarias autorizadas y en cuanto la figura jurídica adoptada para su constitución resulta ser un efecto reflectante de lo que sucede en el contexto nacional ya que el 96.82 % se constituyen como asociaciones civiles (ver Gráfica 7).

Gráfica 7.
Figuras Jurídicas de las OSC en Hidalgo



Fuente: Elaboración propia, con datos de (Indesol, 2021)

La asociación civil es una figura jurídica que deviene de una motivación conjunta de un grupo de personas para realizar una serie de actividades que les permitan la consecución de objetivos en común sin ningún fin lucrativo, formalizando su organización en un acta constitutiva debidamente certificada por un notario público e inscrita en el Registro público de Personas Morales.

Se le denomina Asociación Civil (A.C.) a aquella entidad privada sin ánimo de lucro y con personalidad jurídica plena, Integrada por personas físicas para el cumplimiento de fines culturales, educativos, de divulgación, deportivos o de índole similar al objeto de fomentar entre sus socias y/o terceros alguna actividad social. La característica que las distingue es que no persiguen una ganancia comercial o económica; por ello es común que también se les denomine como "Entidades civiles sin fines de lucro". (Campo A.C. e Indesol, 2009).

El código civil de cada entidad federativa es quien regula el surgimiento y accionar de las asociaciones civiles. El Código civil para el estado de Hidalgo en el Título décimo primero en su artículo 2661 especifica los requisitos para la creación de una asociación civil y los lineamientos para su funcionamiento.

En el estado de Hidalgo las tres actividades que presentan mayor incidencia son: Promoción y fomento educativo, cultural, artístico, científico y tecnológico, Apoyo para el desarrollo de los pueblos y comunidades indígenas, Asistencia Social, conforme a lo establecido en la Ley de Asistencia Social y en la Ley General de Salud, Fomento de acciones para mejorar la economía popular, y Promoción y (ver tabla 19).

Tabla 19.*Número de OSC por actividad en Hidalgo*

HIDALGO	
Actividad	Total
1. Asistencia Social, conforme a lo establecido en la Ley de Asistencia Social y en la Ley General de Salud.	334
2. Apoyo a la alimentación popular.	203
3. Cívicas, enfocadas a promover la participación ciudadana en asuntos de interés público.	109
4. Asistencia jurídica.	185
5. Apoyo para el desarrollo de los pueblos y comunidades indígenas.	365
6. Promoción de la equidad de género.	203
7. Aportación de servicios para la atención a grupos sociales con discapacidad.	165
8. Cooperación para el desarrollo comunitario en el entorno urbano o rural.	257
9. Apoyo en la defensa y promoción de los derechos humanos.	217
10. Promoción del deporte.	77
11. Promoción y aportación de servicios para la atención de la salud y cuestiones sanitarias.	200
12. Apoyo para el aprovechamiento de los recursos naturales, la protección al ambiente, la flora y la fauna, la preservación y restauración del equilibrio ecológico, así como la promoción del desarrollo sustentable a nivel regional y comunitario, de las zonas urbanas y rurales.	257
13. Promoción y fomento educativo, cultural, artístico, científico y tecnológico.	370
14. Fomento de acciones para mejorar la economía popular.	266
15. Participación en acciones de protección civil.	43
16. Prestación de servicios de apoyo a la creación y fortalecimiento de organizaciones que realicen actividades objeto de fomento por esta Ley.	143
17. Promoción y defensa de los derechos de los consumidores.	4
18. Acciones que promuevan el fortalecimiento del tejido social y la seguridad ciudadana.	50
19. Las que determinen otras leyes.	14

Fuente: Elaboración propia, con datos de INDESOL (2021).

Estas actividades tienen una relación directa al contexto que se vive en la entidad, ya que con base a datos de INEGI (2020) , en Hidalgo para el año 2020, el promedio de escolaridad de personas con 15 años de edad y más es de secundaria. Y en ese rango de edad de cada 100 personas solo 23 culminaron la educación media superior y 19 la educación superior.

En el ámbito económico, cabe hacer mención que en el año (2020), retomando datos de INEGI, la aportación de Hidalgo al Producto Interno Bruto nacional es del 1.6%, ubicando a la entidad en el lugar número 19.

De acuerdo con los informes presentados por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), en el año 2018, el 43.8% de la población total en el estado de Hidalgo se encontraba en situación de pobreza, esta cifra nos permite dimensionar los grandes retos que presenta la entidad para favorecer el acceso efectivo de los derechos sociales.

Sen (2000) indica que el concepto de pobreza se construye a partir de las capacidades, es decir, de lo que la gente puede hacer y define a la pobreza como la ausencia de capacidades básicas que le permiten a cualquier individuo insertarse en la sociedad, a través del ejercicio de su voluntad. (pág. 114)

Cuando una persona se ubica en esta condición en México presenta escasos recursos económicos y carencias sociales como lo son; rezago educativo, acceso a la salud, seguridad social, calidad y espacios de vivienda, servicios básicos de vivienda y alimentación por debajo de los niveles de bienestar señalados por CONEVAL.

La Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas hoy llamado Instituto Nacional de los Pueblos Indígenas (INPI) en el Panorama socioeconómico de la Población Indígena del estado de Hidalgo (2010, pág. 11) menciona que “Hidalgo cuenta con 84 municipios, de los cuales 23 son municipios indígenas, 7 tienen presencia indígena y 54 tienen población indígena dispersa”.

Municipios como Huejutla de Reyes, Ixmiquilpan, San Felipe Orizatlán, Tlanchinol, Huehuetla, Huatla, Pachuca de Soto, Acaxochitlán, Yahualica, San Salvador y Tepehucan de Guerrero son donde se concentra la mayor población indígena de la entidad y desafortunadamente la gran mayoría de estos municipios se encuentran en zonas de alta marginación¹⁴.

Lo anterior, es muestra que la población indígena de Hidalgo no se concentra en una sola región sino que tiene presencia amplia en la entidad. Cabe señalar, que en

¹⁴En resumen, la marginación en su versión más abstracta intenta dar cuenta del acceso diferencial de la población al disfrute de los beneficios del desarrollo. La medición se concentra en las carencias de la población de las localidades en el acceso a los bienes y servicios básicos, captados en tres dimensiones: educación, vivienda e ingresos. Debe notarse que la marginación es un fenómeno que afecta a las localidades y no necesariamente a las personas que viven en ellas. (Cortés, 2006, pág. 75)

Pachuca de Soto, capital de entidad para el año 2020, según datos del Consejo Estatal de Población de Hidalgo, radicaban en este municipio 292,136 habitantes de los cuales 10,121 se reconocían como población indígena.

Desafortunadamente una buena parte de la población indígena presenta condiciones en situación de vulnerabilidad¹⁵ y esta condición hace cada vez más necesaria la presencia de actores sociales como las OSC para complementar las acciones gubernamentales enfocadas a disminuir dicha situación.

Tomando en cuenta que las OSC realizan acciones enfocadas a la atención de problemas públicos como la pobreza y la vulnerabilidad, estas problemáticas son solo algunos ejemplos donde las OSC pueden atender causas y efectos de manera directa e indirecta, aunado a ello se pueden fortalecer el diseño, ejecución y evolución de las políticas públicas en donde se fortalezca la gobernabilidad y la gobernanza de toda acción pública.

Los registros oficiales nos permiten diferenciar a las OSC ya sea por su constitución o por las actividades que realizan, pero si quisiéramos un análisis específico podríamos ampliar los rubros que definen los tipos de organizaciones como lo son: cobertura de atención, vigencia, población objetivo que atienden, etapas de vida de cada OSC, entre otras.

3.3 Marco Legal de las Organizaciones de la Sociedad Civil en México e

Hidalgo

El andamiaje interinstitucional e intergubernamental en favor de la participación de la sociedad civil y en específico el de las OSC en el sistema político mexicano, ha permitido tener una base legal en el que se reconoce los derechos y obligaciones que tienen las OSC,

¹⁵ En líneas generales el concepto de vulnerabilidad hace referencia a la potencialidad de sufrir daños a raíz de fenómenos o acontecimientos de orden externo. Entre la protección total o invulnerabilidad absoluta y la completa indefensión existe una gama de situaciones intermedias que definen un gradiente de vulnerabilidad que está en función de las posibilidades de hacer frente a la agresión externa. La idea de vulnerabilidad social se enmarca en esta definición, y remite esencialmente a la situación de riesgo a la que se ven expuestas comunidades, familias y personas ante cambios en las condiciones del entorno. (Labrunée y Gallo, 2005, pág. 134)

es decir su quehacer “se institucionaliza y se generaliza mediante las leyes” (Cohen y Arato, 2000, pág. 8) .

La normatividad vigente tanto en el ámbito federal como para el caso del estado de Hidalgo, evidencia el reconocimiento institucional al accionar de las OSC en diferentes campos de atención pública. (Ver Figura 8)

Figura 8.

Legislación Federal y Estatal

Legislación Federal	Legislación Estatal
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Constitución Política <ul style="list-style-type: none"> ◦ Artículo 1. No discriminación. ◦ Artículo 4. Igualdad entre hombres y mujeres. ◦ Artículo 6. Derecho a la información. ◦ Artículo 9. Derecho de asociación. ◦ Artículo 25. Rectoría del Estado en el Desarrollo Nacional y concurrencia entre los sectores público, social y privado. ◦ Artículo 26. Sistema de planeación democrática. ▶ Ley Federal de Fomento a las Actividades realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil ▶ Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia ▶ Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres ▶ Ley Federal para Prevenir y Eliminar la Discriminación ▶ Ley General de Desarrollo Social <ul style="list-style-type: none"> ◦ Capítulo 6. Participación Social. Artículos. 62, 63 y 64. La participación de las organizaciones que tengan por objetivo impulsar el desarrollo social. ▶ Diversas Leyes Federales en ámbitos como: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Derechos Humanos, Medio Ambiente, Salud, Educación, Transparencia, Asentamientos Humanos, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Hidalgo • Ley de Desarrollo Social del Estado de Hidalgo • Ley de Salud para el Estado de Hidalgo • Ley de Protección Civil para el Estado de Hidalgo • Ley de Asistencia Social del Estado de Hidalgo • Ley de Seguridad Pública para el Estado de Hidalgo • Ley de Acceso a las Mujeres a una vida libre sin violencia para el Estado de Hidalgo. • Ley de los Derechos de los Adultos Mayores del estado de Hidalgo. • Ley de Recreación, Cultura Física y Deporte para el Estado de Hidalgo. • Ley de Justicia para Adolescentes del Estado de Hidalgo • Ley de Población para el Estado de Hidalgo • Ley para la Familia del Estado de Hidalgo • Ley de la Juventud del Estado de Hidalgo • Ley de Protección de los derechos para las niñas, niños, adolescentes en el Estado de Hidalgo. • Ley para Prevenir, Atender, Sancionar y Eliminar la Discriminación en el Estado de Hidalgo • Ley para combatir y prevenir la trata de persona para el Estado de Hidalgo • Ley Estatal de Fomento y Fortalecimiento a las Acciones de las Organizaciones de la Sociedad Civil del Estado de Hidalgo.

Fuente: Elaboración propia, 2022.

3.3.1 Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos 16

Partiendo desde la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, podemos dimensionar las grandes bases normativas para el actuar de las OSC. En el artículo 1º., se pone énfasis en los derechos humanos y la no discriminación, temáticas representativas del quehacer de las OSC. En el artículo 4º, se establece la igualdad entre mujeres y hombres, principio transversal en el que trabajan una gran cantidad de OSC en México e Hidalgo.

En el artículo 6º, se establece el derecho a la información pública y con base a ello las OSC pueden fortalecer sus demandas y propuestas generando una continua construcción de la información. De tal manera, que la propia interacción entre el gobierno y

¹⁶ Este apartado se construye a partir del análisis de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (1917)

las OSC es funcional para sus respectivas actividades y para el sistema político donde se desenvuelvan.

En el artículo 9º, las OSC encuentran una gran plataforma institucional para su génesis y desarrollo, ya que en este lineamiento se plasma el derecho de asociación y reunión que tienen los ciudadanos mexicanos para participar en los asuntos públicos.

En los artículos 25 y 26, se contempla la participación de la sociedad civil en la planeación y desarrollo nacional, lo cual propicia espacios de participación democrática, en los que las OSC llevan a cabo actividades concurrentes al bienestar público, teniendo diferentes roles de participación en contextos determinados.

3.3.2 Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil 17

Dentro de este marco legal en el que están inscritas las OSC de México e Hidalgo podemos destacar la LFFAROSC ya que en ella se hace un reconocimiento de la trascendencia de la participación de OSC en el quehacer público para favorecer el desarrollo social y el de una ciudadanía activa y proactiva de su propio desarrollo.

Esta ley tiene como propósito el fomentar las actividades que realicen las OSC a través de mecanismos institucionales inscritos en la Administración Pública Federal mediante la coordinación y cooperación de las dependencias y entidades del gobierno federal.

A través de la Comisión de Fomento a las Actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil conformada por representantes de 4 secretarías a nivel federal (Secretaría de Desarrollo Social, Secretaría de Gobierno, Secretaría de Hacienda y Crédito Público y la Secretaría de Relaciones Exteriores) y el Consejo Técnico Consultivo que funciona como órgano de asesoría y consulta, buscan la debida aplicación de la Ley.

¹⁷El análisis de este apartado fue con base a la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil (2004).

Cabe destacar que el Consejo en mención se integra por un representante de la Administración Pública Federal, nueve representantes de OSC, cuatro representantes del sector académico, dos representantes del poder legislativo y una secretaria ejecutiva, los cuales en conjunto buscan impulsar las 19 actividades contempladas en LFFAROSC.

Asimismo, en esta Ley se establecen dos mecanismos relevantes para el monitoreo y seguimiento de las actividades que llevan a cabo las OSC. Uno de ellos, es el Registro Federal de OSC, y el otro es un Sistema de Información enfocado a las OSC registradas en México. Ambos mecanismos contribuyen al seguimiento de las disposiciones legales enfocadas al sector y a mantener actualizada la información de las OSC.

En el artículo 7º, fracción X, de esta ley se precisa que para que las OSC puedan recibir apoyos y estímulos de la Administración Pública Federal, deben cumplir con la obligación de promover la profesionalización y capacitación de sus integrantes.¹⁸

Esta obligación parece no ser trascendental para las propias OSC ya que son pocas las que destinan tiempo y recursos para cumplir con dicha obligación. Asimismo, esta obligación se diluye en la entrega de recursos públicos ya que la Administración Pública Federal no cuenta con la información e indicadores para medir su profesionalización y en consecuencia poderlas fortalecer bajo esta condicionante.

Por lo que básicamente el fortalecimiento a OSC se otorga dando cumplimiento a las convocatorias que cada dependencia o entidad pública que de acuerdo a sus propósitos y criterios dirige a OSC para que puedan ser beneficiadas, o bien a decisiones discrecionales por parte de funcionarios dependiendo el tiempo y circunstancia que se esté viviendo lo cual evidencia que hace falta tener los mecanismos e instrumentos necesarios para que esta Ley se cumpla.

3.3.3 Ley General de Desarrollo Social 18

En esta Ley, se retoman las disposiciones constitucionales en materia de participación democrática que puedan llevar a cabo actores sociales en favor del bienestar público. En específico en el Capítulo VI, se precisa la participación de OSC como mecanismo que

¹⁸ El análisis de este apartado fue con base a la Ley General de Desarrollo Social (2004).

orienta y dinamiza la acción gubernamental; por ello, su contribución en el diseño, implementación, evaluación y retroalimentación en políticas públicas, planes, programas o acciones gubernamentales, resulta importante para coadyuvar al Desarrollo Social.

Derivado de ello, se establece que las OSC podrán recibir fondos públicos que les permitan desplegar sus actividades. Esto brinda la posibilidad a las OSC de recibir financiamiento público a través de instituciones públicas que promuevan el desarrollo social desde el ámbito de gobierno municipal hasta el federal.

3.3.4 Diversas Leyes Federales¹⁹

Las leyes existentes en temáticas tan relevantes para el quehacer público del Estado mexicano como lo son: Derechos Humanos, Salud, Educación, Medio Ambiente, Asentamientos Humanos, Transparencia y Rendición de cuentas entre otras, conciben la participación de OSC para dar cumplimiento a los objetos trazados en cada una de ellas.

Esto avizora un efecto de corresponsabilidad en donde tanto el gobierno y la sociedad deben asumir un papel activo, proactivo y responsable de las acciones que lleven a cabo. Dicha situación abre la oportunidad para que las OSC encuentren mecanismos institucionales que permitan desplegar sus capacidades en favor del bienestar común.

Otro aspecto a resaltar, es la gran diversidad de OSC existentes en México e Hidalgo ya que les permite incorporarse a las diferentes rutas de acción pública, proponer nuevas alternativas de solución a problemas públicos y estar presente en diferentes campos de acción para atender las necesidades que aquejan a la sociedad.

¹⁹ El análisis de este apartado fue con base al análisis de diversas Leyes Federales en las que se concibe la participación de las OSC.

3.3.5 Ley Estatal de Fomento y Fortalecimiento a las Acciones de las Organizaciones de la Sociedad Civil del estado de Hidalgo 20

En Hidalgo existe un efecto reflectante de lo que acontece en el marco legal a nivel federal. No obstante, cada entidad federativa tiene su propia circunstancia. En Hidalgo, es relevante destacar la Ley Estatal de Fomento y Fortalecimiento a las Acciones de las Organizaciones de la Sociedad Civil del estado de Hidalgo, la cual fue recientemente publicada en el año 2021.

Esta Ley es el resultado de trabajos por décadas principalmente de la sociedad civil hidalguense por tener en la entidad una Ley que reconociera la participación de OSC en el espacio público y su rol en la construcción del quehacer público.

Para la elaboración de esta Ley se realizó un trabajo colaborativo entre el gobierno del Estado de Hidalgo y alrededor de 400 OSC, en donde cada una de ellas tuvo la oportunidad de realizar sus aportes con base a su experiencia adquirida.

El ordenamiento legal generado significó un acontecimiento relevante en la vida democrática del Sistema Político Hidalguense ya que por primera vez se cuenta con un instrumento normativo destinado al fortalecimiento y fomento de acciones que realizan las OSC.

A partir del enfoque de la Gobernanza, la Ley en comento busca propiciar espacios de participación democrática en las decisiones públicas de Hidalgo. Para ello, se contempla el funcionamiento de un Comité Estatal de Fomento y Fortalecimiento a las Acciones de OSC el cual, mediante el Programa Estatal de Fomento y Fortalecimiento a las Acciones de las OSC, pretende impulsar la colaboración y corresponsabilidad entre la Administración Pública del estado de Hidalgo y las OSC.

Aunado a ello, en este ordenamiento legal se estipula la figura de un Consejo Técnico de Asesoría y Consulta, el cual promoverá la mejora continua del programa antes

20 El análisis de este apartado fue con base al análisis de la Ley Estatal de Fomento y Fortalecimiento a las Acciones de las Organizaciones de la Sociedad Civil del Estado de Hidalgo (2021).

mencionado para que su operación tenga sentido y significado en torno al desarrollo social del estado de Hidalgo.

Otro elemento representativo de esta Ley, es la creación del Registro Único Estatal de Organizaciones, el cual funcionará como un sistema de información que permita identificar las acciones que realizan las OSC, los recursos públicos recibidos y el cumplimiento de sus obligaciones bajo los principios de transparencia y rendición de cuentas.

En el capítulo V de los Derechos y Obligaciones de las OSC, en su artículo 17, fracción X, se precisa como una obligación de las OSC el promover su profesionalización, lo cual denota la perspectiva de tener organizaciones que trabajen continua y progresivamente en su funcionamiento interno y externo para dar cumplimiento a la disposición legal establecida, pero sobre todo para abonar a su propio fomento y fortalecimiento.

En suma, esta Ley otorga derechos y obligaciones a las OSC que promueven su fomento y fortalecimiento, en el contexto hidalguense. Su establecimiento presenta retos importantes de entre los cuales podemos destacar el sostenimiento de voluntades y esfuerzos, así como la complementariedad de recursos para su adecuada implementación.

3.3.6 Consideraciones respecto al marco legal

Como lo podemos apreciar, los lineamientos normativos anteriormente mencionados abarcan líneas de acción relevantes en la vida democrática desde el ámbito federal hasta el local. Los derechos y obligaciones de las que son objeto las OSC, presentan un enfoque orientado preferentemente a la regulación de las acciones que lleven a cabo y no necesariamente a su fomento y desarrollo en la cual se circunscribe la profesionalización de OSC.

Las interacciones entre gobierno y OSC en México han requerido lineamientos normativos que promuevan entre otros aspectos la transparencia y la rendición de cuentas para que se generen equilibrios democráticos en el Estado Mexicano, ya que no podemos perder de vista acciones gubernamentales pasadas y presentes en diferentes campos de acción tendientes a coaccionar o corporativizar a las OSC.

Asimismo, no podemos dejar de mencionar que algunas de las OSC mexicanas han llevado a cabo acciones discrecionales o en otros casos el destino de los recursos públicos recibidos o donaciones no se han aplicado para los proyectos, obras o acciones que fueron comprometidos. Lo cual, en suma, atenta a su razón de ser y a los resultados e impactos que puedan generar en su población objetivo y en el sistema político donde se desenvuelvan.

Como lo argumenta Favela Gavia (2015), el marco regulatorio de las OSC en México tiene un carácter regulatorio, pero no ha sido una herramienta que fomente su profesionalización y participación en el espacio público mediante una adecuada instrumentación.

Si bien es cierto, la regulación del accionar de las OSC ha permitido implementar mecanismos institucionales que alientan el reconocimiento de la participación de OSC en la atención de problemas públicos, su inadecuada implementación o bien su ausente actualización ha dificultado la profesionalización OSC así como su incidencia en la resolución de problemas públicos.

Jorge Cadena (2015, pág. 14) , por su parte expone que tanto legislaciones federales como locales en muchos casos tienen una perspectiva de ejercer un control sobre las acciones que realizan las OSC y en otros casos proteger sus derechos, así como vincular su participación con la acción gubernamental.

Esto nos lleva a pensar que existe un reconocimiento legal del quehacer de las OSC, pero hace falta hacer cumplir lo que la legislación mandata. Por lo que resulta relevante el conocimiento del marco legal que puedan tener las personas relacionadas con el actuar de las OSC, independientemente del sector al que estén inscritas para que los derechos y obligaciones inscritos en dicho marco tengan sentido y significado en el contexto donde se desarrollen.

3.4 Capacidades Institucionales de las OSC en Hidalgo

A dos años de la creación de la LFFAROSC el gobierno del Estado de Hidalgo, el INDESOL y la Fundación Tercer sector realizaron un estudio titulado "Midiendo las capacidades institucionales de las OSC del estado de Hidalgo (2010)," en el que se consideraron 99 OSC para su análisis, teniendo como objetivo la detención de las condiciones en las que se encontraban las OSC, así como que necesidades primordiales ellas consideraban.

Es decir, el estudio tuvo una perspectiva analítica desde el exterior de las OSC y otra al interior de ellas. Para poder lograr ello, se diseñó un instrumento de diagnóstico organizacional con la finalidad de medir las capacidades institucionales, mismo que está dividido en 4 áreas, 12 aspectos y 91 indicadores (ver tabla 20).

Tabla 20.

Instrumento de diagnóstico organizacional

Áreas	Aspectos	Indicadores
Planificación institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Plan estratégico • Estructura organizacional 	En conjunto conforman 91 indicadores/preguntas
Administración	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboradores • Desempeño • Administración de recursos • Marco legal • Marco fiscal 	
Metodología social	<ul style="list-style-type: none"> • Beneficiarios • Modelo de Intervención (programas y servicios) 	
Sustentabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones interinstitucionales • Comunicación (interna y externa) • Desarrollo 	

Fuente: (Midiendo las capacidades institucionales de las OSC del estado de Hidalgo, 2010, pág. 16)

Una vez aplicado el instrumento se detectaron datos relevantes en torno las capacidades institucionales de las OSC hidalguenses. En una escala de 1 al 10 la calificación obtenida fue de 6.04. Esta a su vez se desagrega de la siguiente manera: planificación institucional que es la que presenta mayor fortaleza con 6.86, seguido por la metodología social con 6.69 y las áreas que presentan mayor debilidad son la Administración con 5.98 y Sustentabilidad con 4.63.

En cuanto a la percepción que tienen las OSC sobre sus necesidades institucionales, el 33% manifestó que la sustentabilidad es el área prioritaria que se debe de atender, posteriormente la planificación con un 25%, seguido de la administración con 23% y finalmente metodología social con 19%. Los datos reflejados demuestran una diferencia entre el diagnóstico realizado y la percepción de las OSC sobre las prioridades en atender para su desarrollo de capacidades.

Para el año 2012, el INDESOL en conjunto con la Junta de Asistencia Privada de Sinaloa y la Fundación Tercer sector realizo un Comparativo y prospectiva de las capacidades de las organizaciones asistenciales en México: el caso Sinaloa.

Las entidades federativas consideradas en el comparativo fueron: Sinaloa, Hidalgo, Nuevo León, estado de México y el Distrito Federal hoy llamada Ciudad de México. Este estudio considero un total de 425 OSC de las cuales 100 correspondieron al estado de Hidalgo.

El comparativo tuvo como objetivo "conocer el estado de las organizaciones en términos de su madurez institucional para identificar problemáticas comunes por entidad, por región y a nivel nacional." (2012, pág. 18). Se analizaron cuatro áreas similares a las consideradas en el estudio Midiendo las capacidades institucionales de las OSC del estado de Hidalgo, pero con variantes notables en los apartados de aspectos e indicadores (ver tabla 21).

Tabla 21.

Instrumento de diagnóstico organizacional para realizar un comparativo de OSC

Áreas	Aspectos	84 indicadores
1. Planificación institucional	Legal Plan estratégico Estructura	Conjunto de preguntas para cada aspecto
2. Administración de capital humano	Colaboradores Desarrollo del personal Desempeño	
3. Metodología social	Modelo de intervención Beneficiarios Comunicación social	
4. Sostenibilidad financiera	Relaciones Procuración Finanzas	

Fuente: (Comparativo y prospectiva de las capacidades de las organizaciones asistenciales en México: el caso Sinaloa, 2012, pág. 21)

En este comparativo las OSC del estado de Hidalgo se encuentran por debajo de la media nacional en todos los aspectos evaluados (ver tabla 22) evidenciando en la situación en la que se encuentra y la necesidad de una estrategia que integre saberes, prácticas y responsabilidades que se traduzcan en mecanismos profesionalizantes para su desarrollo generando condiciones de ocupar mejores lugares en la comparativa nacional.

Tabla 22.*Comparativo de capacidades*

CAPACIDADES POR ASPECTO	Aspecto / Entidad	Sinaloa	DF	Hidalgo	Edo. Mex	N.L.	Media
	Legal	3.63	3.57	3.19	3.15	3.40	3.39
	Plan estratégico	2.95	3.03	2.60	2.57	2.72	2.77
	Estructura	3.19	3.54	3.06	3.08	3.08	3.19
	Colaboradores	2.21	2.14	1.65	1.76	2.22	2.00
	Desarrollo de personal	2.58	2.65	2.38	2.41	2.52	2.51
	Desempeño	2.61	2.62	2.01	2.16	2.31	2.36
	Relaciones	2.53	2.40	1.65	1.69	2.01	2.05
	Procuración	2.20	2.11	1.61	1.85	1.90	1.93
	Finanzas	2.93	3.13	2.17	2.57	2.62	2.68
	Modelo de intervención	3.09	3.20	2.57	2.51	2.99	2.87
	Beneficiarios	3.02	3.27	2.93	2.93	3.02	3.03
	Comunicación	2.98	2.84	2.06	1.87	2.65	2.48
TOTALES	2.83	2.88	2.32	2.38	2.62	2.61	

Fuente: (Comparativo y prospectiva de las capacidades de las organizaciones asistenciales en México: el caso Sinaloa, 2012, pág. 35)

En el año 2015 se realizó una “Gira de articulación de OSC Indesol-Sedeso Hidalgo”, organizada por INDESOL, en Coordinación con el Gobierno del Estado de Hidalgo a través de la Secretaría de Desarrollo Social (Sedeso) y el Instituto Hidalguense para la Participación Social (IHPS) hoy llamada Subsecretaría de Partición Social y Fomento Artesanal.

Dicha gira tuvo cuatro encuentros con OSC en las regiones Otomí-Tepehua, Valle del Mezquital y Huasteca Hidalguense, para propiciar el intercambio de experiencias, la articulación de redes con actores sociales y la capacitación en proyectos por parte de representantes de instituciones públicas.

En los encuentros llevados a cabo se detectaron características que identificaron a las OSC como un alto compromiso social, apego al marco regulatorio, claridad en sus objetos de atención, pero con la preponderante necesidad del financiamiento para realizar sus actividades de forma sostenible.

Entre las propuestas para subsanar sus deficiencias se concentraron en el establecimiento de alianzas estratégicas con los sectores público, privado y social, así como la institucionalización de programas gubernamentales de capacitación y fondeo de recursos.

Los anteriores análisis nos permiten tener un panorama sobre el desarrollo de capacidades de las OSC en México y en Hidalgo. En un mundo tan competitivo y demandante como en el que hoy vivimos las OSC requieren eficientar sus capacidades para ser eficientes y eficaces en su actuar y que ello propicie su sostenimiento y capacidad de respuesta a los retos y desafíos que se les presenten.

Examinados los estudios antes mencionados, nos permiten tener un panorama nacional sobre las capacidades institucionales de las OSC en México y específicamente de las OSC hidalguenses.

3.4.1 Fortalezas

Entre sus fortalezas podemos encontrar temáticas como la elaboración de la misión y visión basados en principios y valores de la organización es donde las OSC obtuvieron su mejor valoración.

De las áreas que se identifican con mayor fortaleza son la Planificación institucional y Metodología social resultaron mejor evaluadas ya que en una escala de 0 a 4 obtuvieron ponderaciones de 3.39 y 2.77 respectivamente.

A estos resultados se le suma un alto compromiso social de los integrantes de las OSC. Si consideramos que las actividades que realizan los integrantes de dichas organizaciones no persiguen un propósito lucrativo, la constancia de su participación voluntaria a través del tiempo demuestra una fuerte convicción, responsabilidad y compromiso por servir demás. Esto resulta en el motor que orienta y mueve su quehacer.

De aquí la necesidad de que las personas interesadas en conformar una organización social accedan a los elementos teórico prácticos necesarios para llevar esta tarea a buen fin, pero sobre todo, comprendan que para crear una organización civil no es suficiente con conocer y seguir a pie juntillas los trámites necesarios para ello, sino que implica una toma de consciencia sobre la importancia de la participación social y una profunda convicción de que a través de la participación ciudadana es posible contribuir a mejorar las condiciones de vida de miles de personas. (INDESOL, 2018, pág. 14)

La vocación de la organización clara y permanente, es un componente que afianza su persistencia por atender a su población objetivo con eficiencia y eficacia. Asimismo, permite la búsqueda permanente de conocimientos y habilidades que involucren en conjunto su profesionalización para alcanzar las metas y objetivos trazados.

3.4.2 Debilidades

Una vez sistematizada la información se evidenciaron puntos de encuentro en torno las debilidades de las OSC ya que en una escala de 0 a 4 áreas como la Sostenibilidad Financiera obtuvo una calificación de 2.22 y la Administración del capital humano 2.29.

Los factores que generan esta situación, además de la carencia o insuficiencia de personal debidamente capacitado, son también de tipo material y organizativo. Entre estos últimos resaltan la ausencia de inmueble o establecimiento fijo, una mínima o nula infraestructura operativa, una estructura organizativa con objetivos sociales difusos; inestabilidad financiera y jurídica; limitada capacidad en la procuración de recursos y; personal poco profesionalizado (SEDESOL, 2009).

Aunado a ello, las relaciones con organismos internacionales, y políticas de imagen también obtuvieron una baja ponderación. Ciertamente existe consenso en que la mayor debilidad de las OSC es la sostenibilidad financiera pero no es la única capacidad que permite a una OSC mantenerse en el tiempo y generar impactos positivos en su población objetivo por lo que los esfuerzos no deben enfocarse solo a esta capacidad.

Incluso pudiéramos mencionar que una sostenibilidad financiera es producto de otras capacidades como una adecuada planeación estratégica, capital humano competente y una asertiva intervención social.

3.5 Principales retos y desafíos

En el proceso histórico de consolidación democrática en México se han generado cambios estructurales en el funcionamiento del Estado Mexicano como lo es la incorporación de

actores sociales en la solución de problemas públicos. Acontecimientos sociales, fenómenos naturales y la instauración de mecanismos legales e institucionales favorecieron entre otros aspectos el incremento y diversificación de OSC.

El movimiento estudiantil del 1968, es ejemplo de ello ya que se convirtió en un acontecimiento social que invito a reflexionar sobre la calidad de vida democrática que se tenía en esa década y como se podría ir fortaleciendo a través de la organización social quedando evidenciado que el gobierno no podría atender diversas y dinámicas demandas sociales ya que se necesitaba de actores sociales comprometidos con el entorno, esto promovió una diversidad de atención por parte de las OSC.

Otro acontecimiento que se suma a esta detonante fue la movilización social posterior al sismo de 1985 en México.

El Inegi sostiene que la participación de la sociedad civil organizada se hizo más notoria a partir de los sismos de 1985, cuando los ciudadanos lograron movilizar los recursos disponibles a su alrededor, tanto materiales como de mano de obra —especialmente voluntaria—, y es a partir de entonces que tales organizaciones han tenido un crecimiento sustancial (González Rodríguez, 2019, pág. 9).

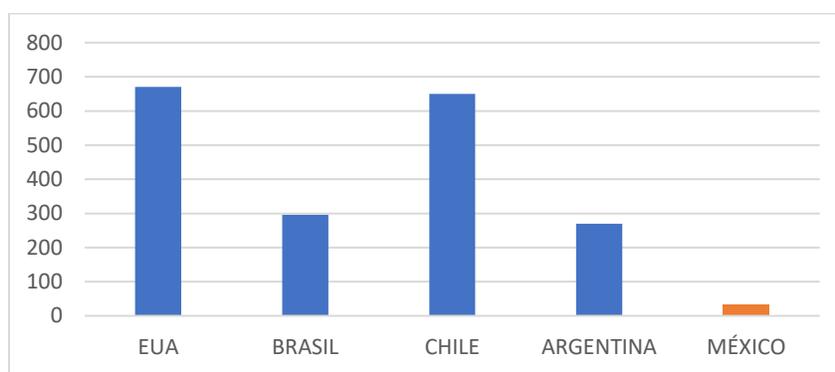
La democratización en México se ha construido en un terreno complejo en el que la sociedad civil ha realizado esfuerzos para poder generar mecanismos que coadyuven en la atención de problemas públicos y el reconocimiento de su vida institucional mediante un marco normativo y fiscal. Dicho reconocimiento por parte del Gobierno de México fue evidenciado con la creación de la LFFAROSC, en el año 2004, lo cual fue un parteaguas en el fomento de las OSC.

Por otra parte, tanto Organismos Internacionales, Instituciones académicas, como organizaciones empresariales fortalecieron y analizaron el quehacer de la sociedad civil y a la postre se han convertido en diversos casos en aliados estratégicos para el desarrollo de las OSC en México.

A nivel internacional, el registro en las cuentas nacionales de las actividades relacionadas con las Instituciones sin Fines de Lucro inicia en Bélgica, Japón y Portugal, al grado de que para 2007 la propia Organización de las Naciones Unidas (ONU) divulgó un manual sobre dicho particular en coordinación con el Centro de Estudios sobre la Sociedad Civil de la Johns Hopkins University de los Estados Unidos. (González Rodríguez, 2019, pág. 10)

El eminente crecimiento de las OSC a nivel internacional atrajo la atención para conocer el contexto en el que se desarrollan las OSC en cada país. El número de OSC por cada 100,000 habitantes en México en 2015 fue de 34 tal como se evidencia en la Gráfica 8, lo que representa un gran reto en comparación con países como Estados Unidos de Norteamérica con 670 o con Chile con 650 por mencionar algunos.(Ver gráfica 8)

Gráfica 8.
Número de OSC por cada 100,000 habitantes en 2015



Fuente: Elaboración propia, con base en Chávez Becker y González Ulloa, 2018, pág. 58.

Este comparativo es muestra de las brechas en torno al crecimiento de OSC que tiene México con el resto del mundo y esto se asienta aún más en los últimos 3 años. Dicha disminución puede ser multifactorial, pero sin duda un aspecto importante a considerar es la falta de incentivos institucionales que tienen las OSC para desarrollarse, (ver tabla 23).

Tabla 23.

Número de OSC inscritas en el Registro Federal en México y el estado de Hidalgo, de 2004 a 2021

Año	Inscritas por año en el ámbito nacional	Inscritas por año en Hidalgo
2004	3	3
2005	2951	2954
2006	1444	4398
2007	1727	6125
2008	2298	8423
2009	2334	10757
2010	2496	13253
2011	3312	16565
2012	3235	19800
2013	4626	24426
2014	4582	29008
2015	2796	31804
2016	3672	35476
2017	2976	38452
2018	2813	41265
2019	1007	42272
2020	423	42695
2021	519	43214

Fuente: Elaboración propia, con datos de (INDESOL, 2021).

Con base a los datos de obtenidos de INEGI (2020) en cuanto a los habitantes en México y el número de OSC en México, se tiene un promedio de 33.8 OSC por cada 100,000 habitantes. Esta cifra en comparación a nivel internacional evidencia la necesidad de impulsar políticas públicas que favorezcan el desarrollo y crecimiento de OSC en el entorno tan competitivo como en el que vivimos.

Retomando los datos evidenciados en el apartado anterior podemos considerar que la sustentabilidad financiera es un reto amplio que tienen las OSC. La Procuración de fondos es un desafío ya que la competitividad para obtener recursos económicos es álgida considerando los recursos que se destinan a las OSC por parte de los sectores público, privado y social en relación con las OSC existentes.

Existen diferentes capacidades que condicionan la permanencia y evolución de las OSC pero una capacidad reiterada es la sostenibilidad financiera. Por lo que la procuración de fondos con los sectores público, privado y social así como la eficiencia y eficacia en la aplicación de recursos económicos son fundamentales.

A partir de la entrada de la Administración Pública Federal encabezada por el presidente Andrés Manuel López Obrador se establecieron criterios en donde se precisa no realizar transferencias directas de recursos públicos a OSC mediante la “Circular uno” con fecha 14 de febrero 2019 en donde se pretende eliminar la figura de intermediarios en las que se incluyen las OSC para hacer llegar los recursos a los beneficiarios de manera directa y evitar de esta manera la discrecionalidad, opacidad y corrupción.” (Gil Olmos, 2019).

Por su parte las OSC manifestaron su rechazo al catalogarles de manera generalizada por organizaciones que realizan prácticas de corrupción tal se destaca en el artículo “Las OSC se defienden ante AMLO: no todas somos corruptas”, de la Revista *Proceso* (2019) , Lourdes Morales, coordinadora de la Red por la Rendición de Cuentas, coincide en que son desafortunadas las expresiones del jefe del Ejecutivo. Y subraya: “Un gobierno que se dice de izquierda no puede ir en contra de organizaciones sociales que son muy diversas, que hacen distintas labores y que deben existir en cualquier gobierno que se dice democrático”.

Si bien es cierto que el financiamiento del gobierno federal es importante lo cierto es que la gran mayoría de las OSC tienen su mayor fuente de financiamiento por donaciones de particulares. De acuerdo a Chávez Becker, González Ulloa, y Venegas Maldonado (2016, pág. 30) las fuentes de ingresos de las OSC en México se distribuyen de la siguiente manera 74.92% por parte de Donaciones de Particulares nacionales, 18.64% de la Administración Pública Federal y 6.44% Donaciones del extranjero.

Retomando dichas cifras podremos considerar que las OSC seguirán en las actividades cotidianas por atraer donaciones para poder llevar a cabo sus objetivos, pero también cabe mencionar que las OSC que carecen de grados de consolidación serán impactadas en mayor escala por la no transferencia de recursos públicos incluso en algunos casos probablemente hasta la extinción.

De tal manera que si bien es cierto se obtenido grandes avances también es importante seguir realizando esfuerzos para fortalecer el marco normativo y operativo para que se profesionalicen las OSC.

Morales Canales (2020), en su artículo titulado "La deshora de la sociedad civil", señala que para el año 2020 está por aprobarse en el Senado de la República una iniciativa de ley desde una directriz presidencial que pondría a las OSC del México en una situación poco afortunada.

El dictamen contiene disposiciones represivas como la amenaza de perder la calidad de donataria si una organización tiene en común a un representante legal, integrante del consejo directivo o de administración con otra organización a la que se le revocó la autorización. Esto equivaldría al absurdo de imaginar que, si a un vecino lo multan por no pagar impuestos, a usted también lo multarán por el simple hecho de vivir en la misma cuadra. (Morales Canales, 2020).

Esto es una muestra de la necesidad de transparentar el ejercicio de las OSC, pero con una perspectiva que desalienta su desarrollo. Otro aspecto a considerar, es que la gran mayoría de las OSC no cuentan con el recurso humano que cubra el perfil requerido para realizar las funciones estipuladas en planes y programas, así como la cantidad necesaria de personas para cumplir con los objetivos trazados.

Chávez Becker (2018) plantea que existe la percepción en una buena parte de las OSC, que los tomadores de las decisiones en el Gobierno no conocen ni comprenden el alcance del valor de la organización que se realiza mediante las OSC así como también el impacto de sus actividades.

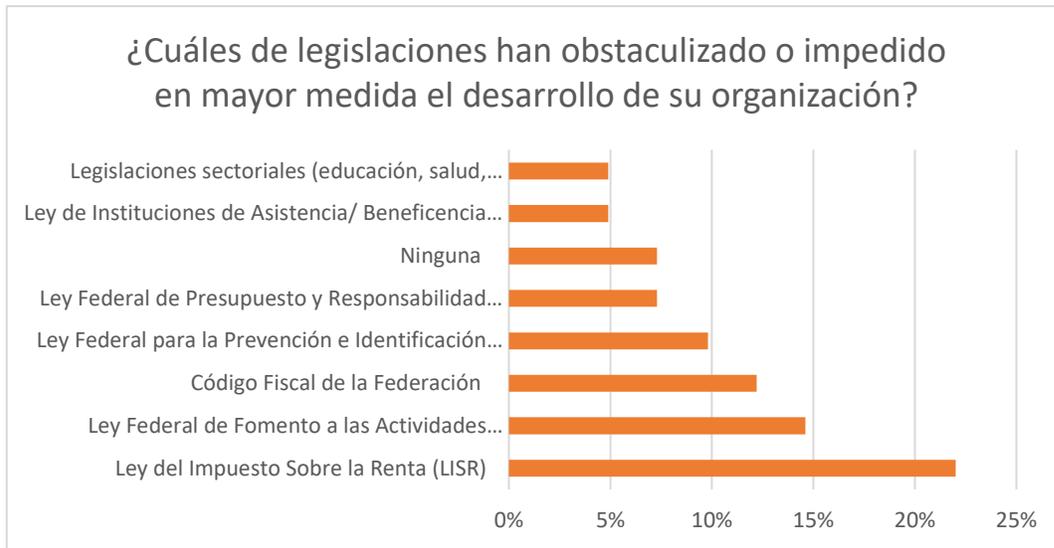
En el marco regulatorio se cuenta con lineamientos enfocados al sector entre los que destacan; la Ley de Instituciones de Asistencia Privada para la ciudad de México, LFFAROSC, Ley del Impuesto sobre la Renta (LISR) y la Ley de Fomento a las Actividades de Desarrollo Social de las Organizaciones Civiles y Código civil.

Sin embargo, este marco regulatorio carece de armonización y actualización para poder fomentar de forma sostenible el desarrollo de las OSC tanto en número como en sus capacidades. Ejemplo de ello, principalmente son: la LFFAROSC y la LISR porque

consideran criterios distintos en cuanto a las actividades que realizan, lo cual resulta en un aspecto que atender para el desarrollo de las OSC (ver Gráfica 9).

Gráfica 9.

Legislaciones que están obstaculizando o impidiendo en mayor medida el desarrollo de las organizaciones de la sociedad civil mexicanas



Fuente: Sánchez Gutiérrez, Gabriela, Díez de Sollano Enríquez, y Cabrera Amador, (2016, pág. 61)

A pesar de que exista un marco regulatorio enfocado a OSC, su fomento requiere de una política pública que se ajuste a las necesidades y oportunidades del contexto donde se desenvuelven. Por ello, es necesario que se estudie, analice y se comprenda el quehacer de las OSC y se optimice la comunicación entre OSC y con el aparato gubernamental para poder plantear estrategias factibles y viables.

(...) la falta de una política auténtica de fomento se debe principalmente a la dificultad de los actores políticos y gubernamentales para definir, comprender e interactuar a las organizaciones de la sociedad civil como entidades de interés público, limitándolas a definir las, en el mejor de los casos, como organizaciones auxiliares del poder gubernamental. Esta dificultad cognitiva/cultural redundante en diseños institucionales limitados, y representa, la condición política más urgente de superar para potenciar la participación efectiva de la ciudadanía en el espacio público estatal (Hevia, García, y Cervantes, 2009, pág. 3).

Respecto al establecimiento de redes de las OSC con el sector privado, se reduce en buena medida al financiamiento de empresas hacia donatarias autorizadas, ya que Ley del Impuesto sobre la Renta permite deducir impuestos a las empresas que realicen

donaciones. Sin embargo, de acuerdo a la LISR este financiamiento está limitado a un máximo 7% sobre las utilidades que genera una persona moral anualmente, esto denota las escasas posibilidades que tienen las OSC para ser sujetas de donaciones por parte del sector privado.

En este mismo sentido, las percepciones de las organizaciones de la sociedad civil expresadas mediante el cuestionario sobre el entorno propicio indican que algunos de los principales obstáculos encontrados al recibir donativos del sector privado son: el enorme desconocimiento por parte del sector privado sobre cómo operan las OSC en México, y la falta de incentivos para donar (Sánchez Gutiérrez, Díez de Sollano Enríquez, y Cabrera Amador, 2016, pág. 130).

Por lo que es necesario hacer notar los impactos y efectos que se pueden tener al complementar esfuerzos tanto las OSC como las empresas en objetivos sociales. Derivado de lo anterior, se presenta un gran desafío para mejorar los canales de comunicación y poder implementar mayores incentivos fiscales hacia las empresas que impacten en una cultura hacia la donación y hacia una perspectiva integradora en el quehacer público.

El deficiente flujo de comunicación es un problema estructural en el sistema político mexicano ya que no existe una comunicación asertiva entre sociedad – gobierno, sociedad-empresas y sociedad-sociedad, esto impacta en los grados de confiabilidad y de confianza en las acciones que realizan las OSC.

Retomando datos de la Encuesta Nacional sobre Filantropía y Sociedad Civil (2013) el 44% de la población encuestada no confía en las OSC de México y solo 25% dice confiar mucho o algo en ellas.

Estos datos, nos permiten dimensionar las áreas de oportunidad que tienen las OSC para dar a conocer porque existen, para que, como, cuando y donde realizan sus actividades. En suma, conocer y difundir su trabajo de forma transparente, para favorecer mayores vínculos de credibilidad y de confianza.

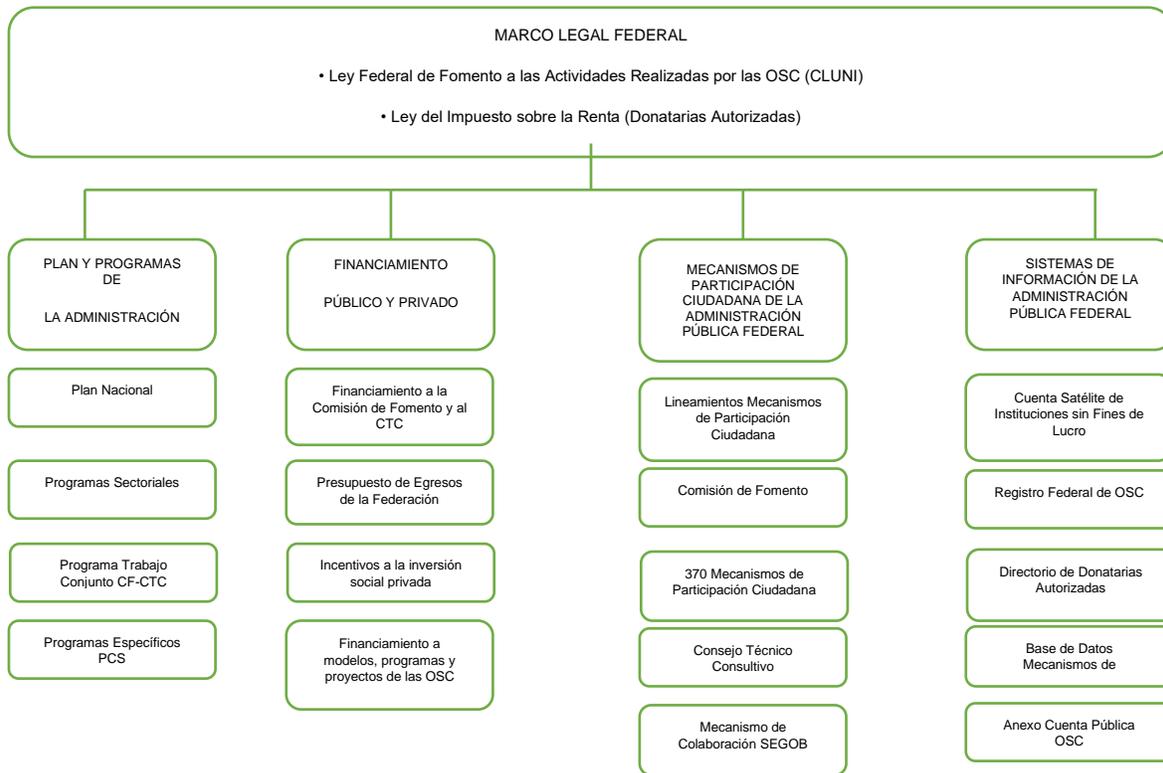
Las dos características más llamativas de la cultura filantrópica mexicana son el bajo nivel de confianza y la informalidad al dar. Esto favorece una forma al donar directamente a la gente necesitada sobre los medios formales e institucionales. El contexto cultural es un producto de la trayectoria histórica de un país y del contexto institucional actual. Aunque los mexicanos donan, prefieren hacerlo vía medios informales, por lo que la sociedad civil organizada y la filantropía no logran desarrollarse del todo. (Layton, 2013).

El devenir histórico ha propiciado entre otros aspectos desconfianza social en el gobierno, las empresas, pero también en la propia sociedad y de ello no escapan las OSC ya que pueden existir percepciones de la sociedad que dificulta el reconocimiento en su contribución social.

En México se cuenta con un marco normativo en donde se reconocen derechos y obligaciones de las OSC y a través de dispositivos institucionales se promueve una cultura de fomento hacia su fomento, sin embargo, se carece de una política pública enfocada al sector que permita articular los esfuerzos institucionales encaminados al desarrollo y evaluación de capacidades institucionales de las OSC, así como también que coadyube a su injerencia en políticas públicas. Muñoz Grandé (2017) precisa un Sistema Nacional de Derechos de las OSC existente en México, como se ilustra en la figura 9.

Figura 9.

Dispositivos institucionales del Sistema Nacional de Derechos de las OSC



Fuente: (Muñoz Grandé H. , Fortaleciendo una Visión de Derechos de las Organizaciones de la Sociedad Civil, 2020, pág. 68)

Sin duda, los retos y desafíos a los que se enfrentan actualmente las OSC son amplios, diversos y estructurales que van desde un marco regulatorio ausente de armonización y actualización, limitadas alternativas de financiamiento para el desarrollo de sus actividades, deficientes canales de comunicación y difusión para dar a conocer sus alcances y limitaciones, poca credibilidad y confianza en su actuar así como una voluntad política insuficiente para el establecimiento de mecanismos institucionales que favorezcan el desarrollo de las OSC.

Dentro de su proceso de vida de las OSC, el poder llegar a su etapa de madurez les permite afrontar los retos y desafíos presentes y futuros con mayor asertividad y certidumbre.

Cabe señalar que la madurez de una OSC no depende exclusivamente de la vigencia de la organización en buena medida se debe a la óptima aplicación de sus capacidades y a su mejora continua. Para lograr ello, la profesionalización es un proceso necesario en la vida de las OSC.

3.6 Árbol de problemas.

El árbol de problemas es una técnica que permite analizar variables representativas de un problema de investigación, establecer sus causas y efectos. Las relaciones causales permiten clarificar las condiciones en las que está inmerso nuestro problema de investigación.

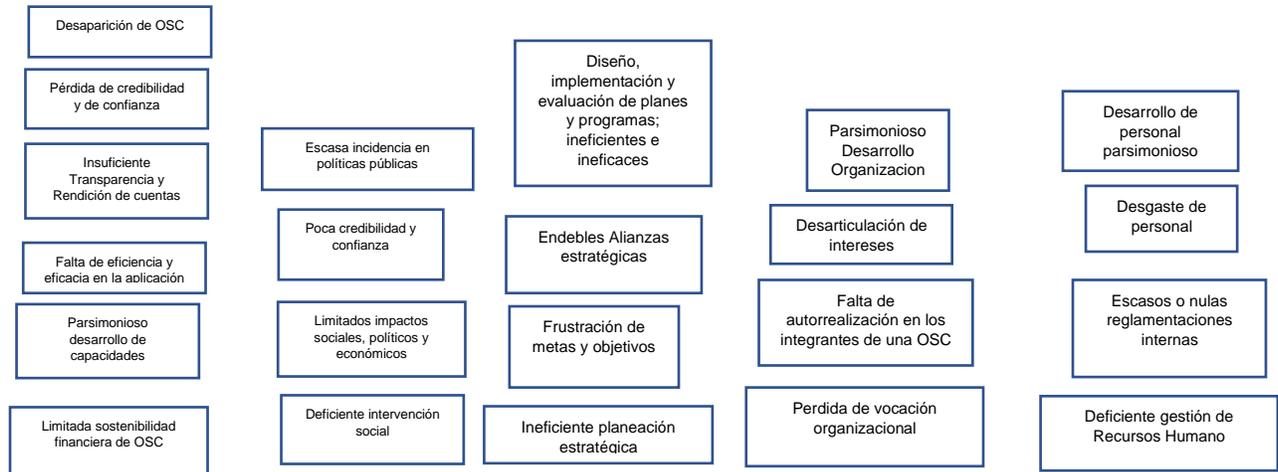
Cabe destacar que la elaboración de un ejercicio adecuado y profundo del análisis del problema nos permitirá además definir los posibles objetivos y las rutas de solución. Los principios que lo rigen son: Para hacerle frente a un problema necesitará comprender qué lo causa y cuáles podrían ser los efectos. La comprensión de la forma en que diferentes actores consideran las causas y efectos de un problema puede ser importante. (Escamilla Taboada, Jaime Garnica González, y César, 2010)

Esta técnica, la utilizamos para diagnosticar y profundizar en nuestro análisis desde un enfoque sistémico evidenciando las interacciones causales a partir de una fundamentación de carácter teórica y empírica para de esta manera aproximarlos a la estructuración, interpretación y sistematización de los datos obtenidos.

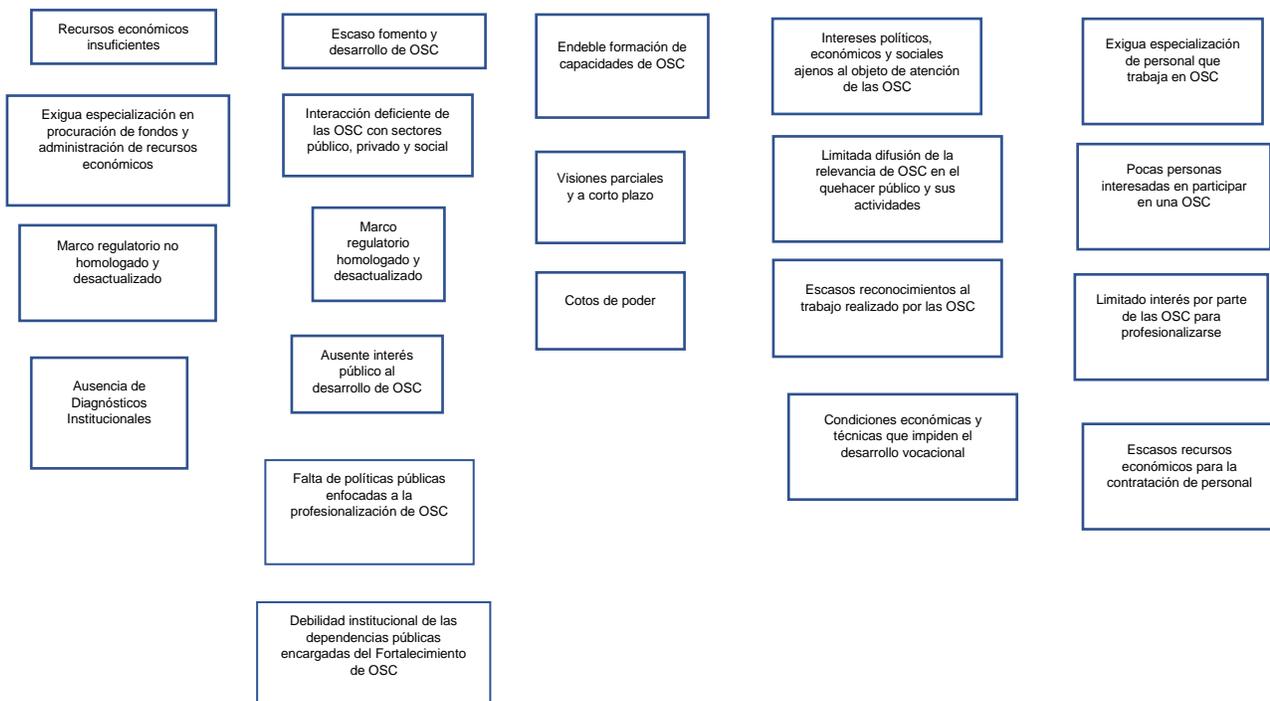
El análisis realizado a partir de la información recabada nos permitió identificar las relaciones causales de nuestras categorías significativas en nuestro proceso investigativo (Ver figura 10).

Figura 10.

Escasa profesionalización de OSC en México e Hidalgo



Escasa profesionalización de las OSC en México e Hidalgo



Fuente: Elaboración propia, 2021.

A continuación, se desarrollan las categorías identificadas a partir del problema central identificado.

3.6.1 Pérdida de vocación organizacional

La vocación es uno de los aspectos trascendentales para que las OSC puedan profesionalizarse. Esto debido a que orienta, mueve y sostiene el desarrollo de capacidades organizacionales. Sin embargo, mantener y motivar la vocación organizacional es una labor compleja ya que esta se puede distorsionar o perder por situaciones internas y externas entre las que destacan las siguientes:

En las interacciones que tienen las OSC con los sectores público, privado y social pueden encontrar espacios de encuentro en beneficio del desarrollo social y crecimiento económico del ámbito donde se desenvuelven.

Esto puede contribuir a desarrollar las actividades que llevan a cabo las OSC pero, también, existen intereses de los sectores público, privado y social que pueden llegar a desvirtuar las actividades y objetos de atención que persiguen las OSC. La escasa profesionalización de OSC, repercute en su bajo nivel de autonomía y deficiente interacción con los sectores antes mencionados.

Los factores que generan esta situación son de tipo material, de capacidades económicas y de recursos humanos y entre ellos se destacan: ausencia de inmueble o establecimiento fijo, una mínima o nula infraestructura operativa, una estructura organizativa con objetivos sociales difusos; inestabilidad financiera y jurídica; limitada capacidad en la procuración de recursos y; personal poco profesionalizado. (Secretaría de Desarrollo Social del Gobierno de México, 2009, pág. 5)

Las causas por las que los intereses de sectores público, privado y social tengan relación en el ciclo de vida de las OSC y su profesionalización son multifactoriales, pero un aspecto considerable es la falta de autonomía financiera ya que en diversas situaciones es reflejo de su debilidad institucional y su limitada o nula sostenibilidad financiera por lo que las OSC para que puedan obtener recursos económicos tienen que ajustarse a los lineamientos e intereses que circunscriben los actores que otorgan recursos económicos a OSC.

Con ello, no se plantea la idea en donde dichos actores tengan la premisa de atentar en contra de los intereses que persiguen las OSC, simplemente que en la búsqueda de sus objetivos y metas pueden ser diferentes al de las OSC, y que estas a su vez en el afán de la supervivencia trabajen esos planteamientos y no sigan su propia vocación organizacional. Considerando ello, las OSC se pueden llegar a convertir en medios para que individuos u organizaciones puedan satisfacer intereses externos a ellas.

Retomando tal circunstancia, en diversas situaciones las OSC se enfrentan a situaciones en donde no tienen el pleno control de sus decisiones y acciones, lo cual implica que se lleven a cabo acciones en las que pueden tener convergencia o no tanto de forma como de fondo.

Por consiguiente existe la posibilidad en la que en algunos casos los intereses externos contravengan, distorsionen o generen un desarrollo parsimonioso de la vocación organizacional de las OSC así como un limitado desarrollo institucional que impacte en su profesionalización.

“En este sentido, no es extraño que por su debilidad institucional, los integrantes de una OSC decidan suspender sus actividades por determinados períodos de tiempo en aras de buscar otras opciones de desarrollo”. (Secretaría de Desarrollo Social del Gobierno de México, 2009, pág. 20)

Otro aspecto a resaltar es lo que mencionan Diaz Aldret, Titova, y Arellano Gault (2020) en la contemporaneidad las OSC se han destacado por su contribución a la democracia y al mantenimiento de la gobernabilidad en México.

Por ello, las OSC son mencionadas cada vez con mayor frecuencia en los discursos políticos, económicos y sociales como actores sociales que buscan solucionar problemas públicos. Por consiguiente, no es casualidad que en distintos escenarios las OSC sean actores que brindan legitimidad al accionar de los sectores público, privado y social.

Esto ha generado la búsqueda de participación de OSC en diferentes vertientes ya sean programas, proyectos obras o acciones de distinta índole pero en diversos casos solo son espectadores o medios para la legitimación de dichas vertientes.

Por eso es muy importante que las OSC preserven su vocación organizacional y cuando trabajen en las diferentes vertientes de acción de actores externos no pierdan el enfoque en donde las acciones que realicen optimicen de forma directa o indirecta sus procesos internos y el alcance de sus metas y objetivos.

En cuanto al reconocimiento a la labor que realizan las OSC es precario ya que si bien es cierto, existe un reconocimiento normativo de las OSC en México a través de la LFFAROSC en donde se destaca su autonomía y se mencionan las actividades que atienden demandas sociales y promueven el así como la obligación de la Administración Pública Federal para fomentar su crecimiento y desarrollo. También es cierto, que dicho fomento depende en buena medida de la voluntad política del gobierno en turno tanto a nivel federal como a nivel local.

Los logros y reconocimientos alcanzados se acompañan con la aplicación de una serie de instrumentos que permiten que el reconocimiento de las actividades de las OSC sea una realidad en términos generales en el país, pero que se enfrenta a barreras insalvables, como son la incompreensión y la falta de voluntad en los gobiernos locales. O bien por un mal entendido "federalismo", en el sentido de que los gobiernos locales aplican la normatividad federal de "acuerdo con condiciones locales". Entonces, lo que resulta es un marco nacional que propicia nuevas relaciones gobierno-sociedad, pero que está intermediada, interferida y controlada por los poderes en los estados. (Vargas González, 2012, pág. 137)

Aunado a ello, existe un escaso reconocimiento social a las acciones que realizan. Ireri Ablanado (2020) retoma diferentes encuestas de índole nacional en torno al grado de confianza que tiene la sociedad hacia las OSC y refiere que los resultados evidencian que el nivel de confianza está a niveles muy bajos incluso muy similares a los que tienen los partidos políticos en México.

Asimismo, plantea que es por ello, que una de las principales problemáticas a las que se enfrentan las OSC es su imagen pública debido a que se tiene la impresión de que son evasoras de impuestos, aliados de partidos políticos o que tienen agendas de acción que trasgreden el bienestar común. La autora en mención refiere que para mejorar la imagen pública de las OSC es necesario dar a conocer el trabajo que realizan.

La limitada difusión de actividades es otra de las dificultadas a las que se enfrentan las OSC para su profesionalización porque al no conocerse eficientemente las actividades

que realizan las OSC y como las implementan y para que las realizan también se desconocen sus alcances o contribuciones del objeto social que persiguen.

Lo anterior, implica que cuando las propias OSC y/o actores externos no difundan las acciones que realizan encontraran problemáticas en el desarrollo de su vocación organizacional ya que la escasa difusión es un aspecto relevante que debilita la interlocución y el establecimiento de redes entre las propias OSC y con los sectores público, privado y social para potencializar los valores, intereses y aptitudes organizacionales.

Adicionalmente si consideramos que la limitada difusión de actividades de OSC propicia menores grados de transparencia y rendición de cuentas, esto trasciende desde su ámbito interno porque no todos los integrantes de OSC pueden saber cómo se ejercen los recursos y que impactos están generando con su labor lo que puede generar entre otros efectos un parsimonioso desarrollo organizacional y una deficiente comunicación organizacional así como también en el ámbito externo se tienen un impacto porque no se favorece los vínculos de credibilidad y confianza con actores externos.

La transparencia y la responsabilidad de las OSC podrían tener implicaciones en su representatividad y en su legitimidad, entendida en un sentido social y empírico; es decir, como la lealtad afectiva que se construye sobre la base de un profundo interés común y/o de un fuerte sentido de identidad compartida. (Díaz Aldret, Titova, y Arellano Gault, 2020, pág. 27)

Cabe destacar que si bien es cierto existen mecanismos institucionales a través de registros en los que deben dar a conocer sus acciones como por ejemplo el de INDESOL, Cemefi y Rutas para Fortalecer son básicamente para consulta, pero no necesariamente para su difusión. “Es importante difundir los datos de los registros de OSC, pues la ciudadanía puede conocer lo que realizan y ejercer mayores grados de contraloría ciudadana.” (Irish, Kushen, y Simon, 2004, pág. 36)

Igualmente es significativo considerar que, aunque los integrantes de las OSC compartan una vocación organizacional, en muchos casos esto no es suficiente para sostenerla en el tiempo porque no cuentan con las condiciones económicas y técnicas suficientes para poderla desarrollar.

Retomando el compendio estadístico de CEMEFI (2019) el 74% de las personas que son integrantes de OSC en México trabajan de manera voluntaria por lo que es común que no puedan dedicarse de tiempo completo a la OSC. “La falta de tiempo y recursos para la parte administrativa siguen siendo un problema, ya que hace que el personal se concentre mucho en realizar lo urgente y no cuentan con espacios y tiempo para planear, sistematizar y evaluar” (Douard y Uriza, 2016).

Por otra parte, aunque las OSC puedan estar conformadas por ciudadanos con un alto compromiso social, es importante también cuenten con las suficientes capacidades técnicas para poder afrontar los retos y desafíos que se les presenten, ya que desafortunadamente en distintos casos no se cuentan con los perfiles necesarios para desempeñar funciones esenciales para su crecimiento y desarrollo.

La vocación organizacional requiere para su vigencia y desarrollo de integrantes que trabajen continuamente para formar y desarrollar capacidades que optimicen profesionales en sus campos de acción para responder asertivamente al llamado organizacional.

La idea de sin fines de lucro adquiere la connotación de que el trabajo que las personas realizan no debe tener una remuneración adecuada, lo que también limita la profesionalización, siendo que la estructura legal institucional es muy compleja, de la misma forma que muchos de los problemas que atienden, siendo necesario profesionales preparados y capacitados dedicados de tiempo completo. (Chávez Becker, González Ulloa, y Venegas Maldonado, 2016, pág. 8)

3.6.2 Deficiente Gestión del Recurso Humano

La exigua especialización de los integrantes de una OSC para ser autogestivas tiene un impacto en su propio desarrollo y crecimiento. Para esta categoría, es importante considerar que el recurso humano es el más importante de cualquier organización, es por ello, que aspectos como el desarrollo organizacional y clima organizacional dependen en buena medida de una adecuada gestión de personal.

Pero al o no contar con los conocimientos y habilidades necesarias, acciones tan vitales para el mantenimiento de la organización como lo son: la atracción de personal,

formación, motivación y evaluación del desempeño no son realizadas o son parsimoniosamente desarrolladas.

Las oportunidades laborales que brindan las organizaciones sociales se consideran como experiencias placenteras que permiten a personas recién egresadas de las diferentes carreras/profesiones adquirir experiencia en las áreas, así mismo como la sensibilización y concientización sobre las problemáticas. Sin embargo, cabe preguntarse sobre ¿qué otros aspectos profesionales/oportunidades pueden ofrecer las OSCs en el amplio espectro laboral? La remuneración o no del personal de las OSCs va más allá de la contemplación de los aspectos inmediatos (cuantos contratan, como contratan, bajo qué régimen contratan, etcétera), sino que también se puede reflejar a través de ello la calidad laboral de los trabajadores, rotación del personal, y aspectos más tangibles. (Nava Garcia, 2016, pág. 85)

Si a esto sumamos, que la gran mayoría de las OSC no cuentan con los recursos suficientes para económicos para contratar especialistas en el tema o bien remunerar a personal que labore en ellas, el trabajo voluntario se convierte en un gran insumo para poder desarrollar sus actividades.

No obstante, la deficiente atracción de personal no solamente es por falta de recursos económicos sino también por la ausencia de estrategias de vinculación con los sectores público, privado y social.

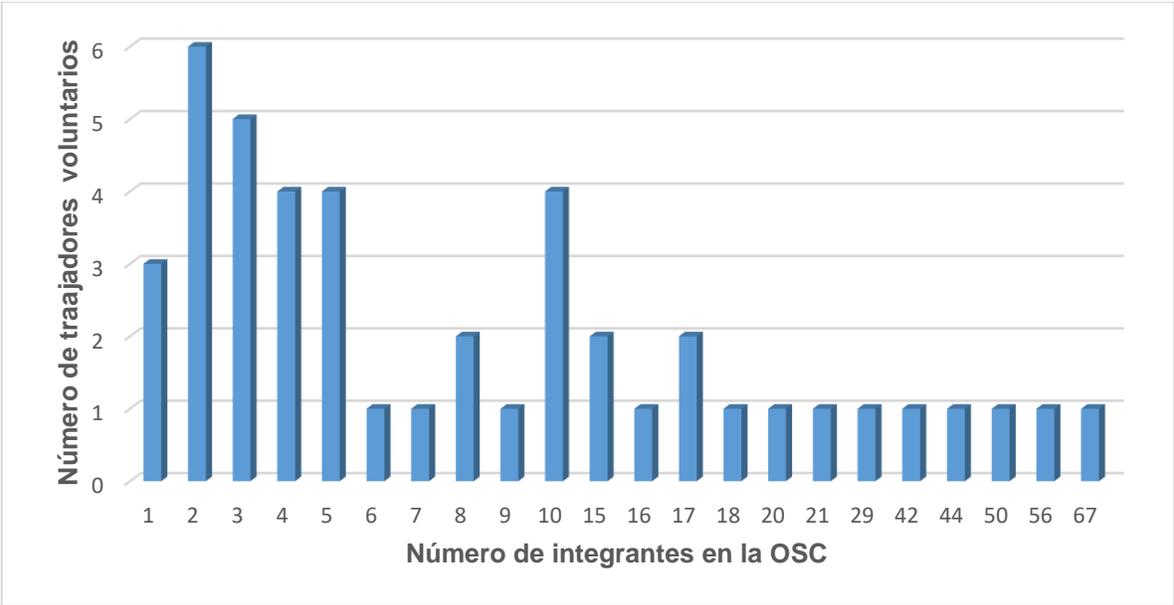
Aunado a ello, la limitada difusión de las actividades que realizan, favorece el desconocimiento del sector y la oportunidad de aprovechar los puntos de encuentro en cuanto a los intereses, motivaciones y aptitudes que puedan tener las personas al participar en una OSC.

Por eso no es sorprendente que en la investigación realizada por Pacheco Gómez y Franzoni Lobo (2016) se mencione que en México existe una ausencia de una cultura solidaria que promueva la participación voluntaria de personas a trabajar en alguna organización.

Cabe resaltar que para su investigación los autores consideraron en el año 2016 una muestra de 2,987 OSC de 5 entidades de la República Mexicana (Ciudad de México, Estado de México, Hidalgo, Morelos y Puebla), lo que representó cerca del 10% de las organizaciones registradas para ese momento, esto con la finalidad de identificar los mecanismos internos y externos que permiten a las OSC generar y desarrollar su sostenimiento y crecimiento.

De acuerdo con los datos obtenidos para el año 2016, el número de personas que trabajan en una OSC de forma voluntaria se encuentran en un rango de una y cinco personas, dependiendo el objeto de atención que atienda cada organización. Aunado a ello, precisan que pueden existir un buen número de personas voluntarias trabajando en una organización con pocos integrantes y ponen como ejemplo a organizaciones dedicadas al apoyo de la alimentación popular. (Ver Gráfica 10).

Gráfica 10.
Número de trabajadores voluntarios en una OSC en México, 2016



Fuente: (Pacheco Gómez y Franzoni Lobo, 2016, pág. 112)

Lo anterior demuestra la necesidad de promover y fomentar la participación voluntaria de ciudadanos en las OSC para que puedan complementar los esfuerzos de los integrantes de las organizaciones, así como para generar su sostenimiento y crecimiento.

Por otra parte, al no contar con los conocimientos y habilidades organizacionales necesarias para realizar una adecuada gestión del recurso humano, se dejan de realizar acciones que propician la institucionalización de lineamientos básicos que trascienden en

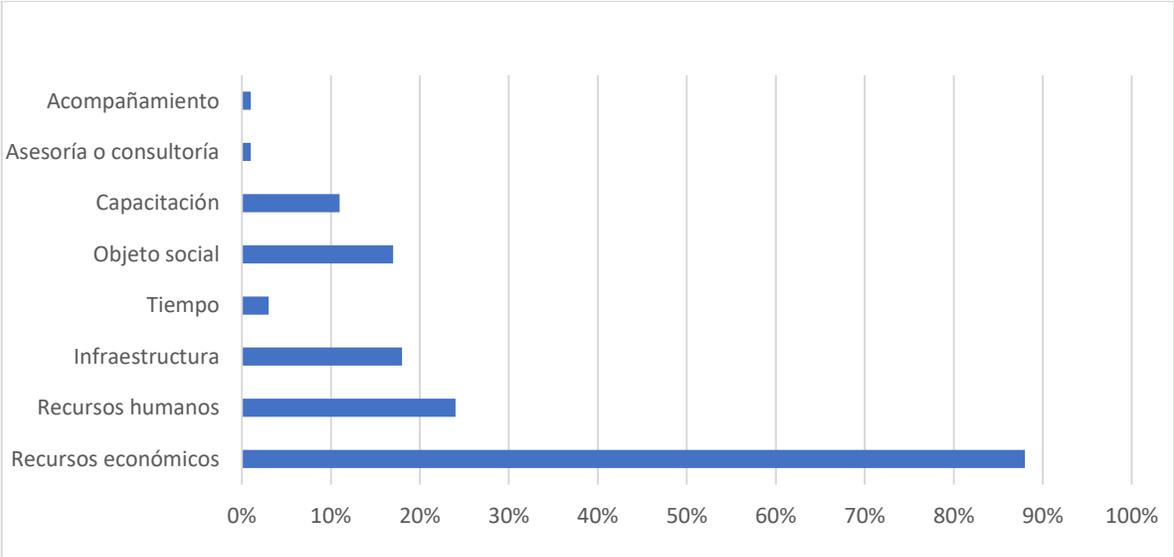
los grados de productividad y competitividad como lo son; manuales de funciones, operación y de procedimientos.

La importancia de estos lineamientos radica en el mantenimiento de las organizaciones al clarificar las responsabilidades de cada participante y las acciones que deben hacer para poder cumplirlas.

Es por ello, que cuando los lineamientos son escasos o nulos se contamina el clima organizacional porque se desarticulan o se duplican funciones y no existe un sustento normativo que permita evidenciar el grado de cumplimiento de las responsabilidades de cada participante, lo que puede propiciar conflictos internos en la organización y el desgaste de personal. Asimismo, se dificulta el seguimiento y control asertivo de las actividades organizacionales, lo cual impacta en el desarrollo organizacional.

Aunque las OSC, no consideran la gestión de recursos humanos como su principal preocupación, si están conscientes que es uno de los desafíos más importantes para su desarrollo y profesionalización (ver Gráfica 11).

Gráfica 11.
Porcentaje de OSC que identificaron desafíos relacionados con aspectos generales, el objeto social y sus modalidades



Fuente: (Villar, Butcher, y Puig, 2020, pág. 312)

En esta categoría hemos podido reflexionar sobre la trascendencia de la gestión del recurso humano porque impacta en diversas áreas de la organización y ámbitos que van desde un plano individual hasta el colectivo.

3.6.3 *Insuficiente planeación estratégica*

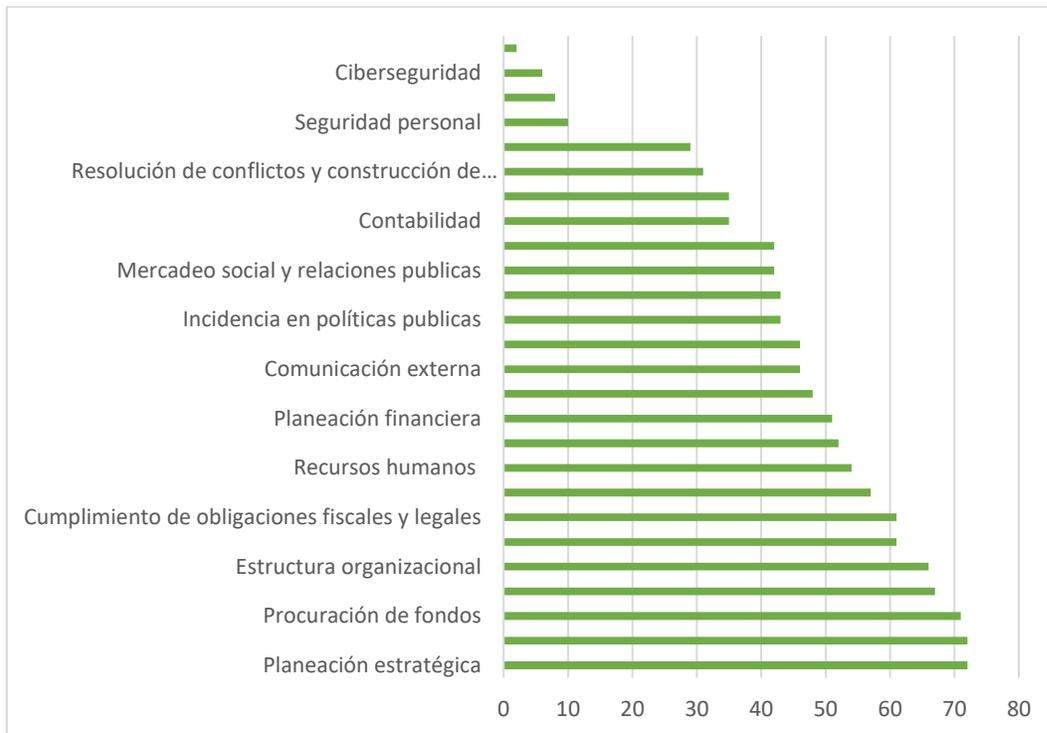
La planeación estratégica es de gran utilidad para proyectar acciones y establecer los mecanismos y procesos que permitan el alcance de metas y objetivos. Sin embargo, cuando las OSC no están profesionalizadas, en muchos casos realizan sus acciones de forma improvisada y con una visión cortoplacista.

Lo anterior, mantiene una relación estrecha con la ausencia de planes y programas de trabajo o su elaboración sin un sustento normativo, metodológico, presupuestal, operativo o estratégico.

Como parte de los resultados obtenidos, pudimos observar que el 57 % de las organizaciones entrevistadas no contaba con un tipo de planeación estratégica, estas organizaciones se concentraban en planeación por proyectos⁴⁶ o planeación anual. Mientras que el otro 43 % mencionó que desarrollaba estrategias de acción a un periodo mínimo de 3 años, con la flexibilidad de que permitiera considerar posibles escenarios fatalistas dentro de su acción, así como la misma planeación contemplaba las fuentes de financiamiento de los programas y proyectos. (Nava Garcia, 2016, pág. 88)

A pesar de ser un tema relevante para las OSC y la temática con mayor oferta de capacitación por parte de agentes fortalecedores, es poco utilizado por las OSC lo que trae consigo una precaria especialización para poder implementar sus planes, programas obras y acciones (ver Gráfica 12).

Grafica12.
Oferta de capacitación



Fuente: (Villar, Butcher, y Puig, 2020, pág. 154)

Las OSC no profesionalizadas pocas veces toman en cuenta la generación y actualización de bases de datos como parte de sus acciones cotidianas, lo que trae como consecuencia la falta de seguimiento y evaluación de las acciones que realizan.

El análisis del entorno, es una actividad fundamental en la planeación estratégica ya permite identificar entre otros aspectos; a los actores, roles y recursos que permitan fortalecer el quehacer de las OSC.

Las alianzas estratégicas, se pueden generar y consolidar a través de un efectivo análisis que permita encontrar causas y fines en común con los sectores público, privado y social. Pero cuando está ausente esta actividad en las OSC, las alianzas estratégicas son inexistentes o endebles.

De tal manera que, al no realizar planeación estratégica, las OSC pierden la oportunidad de conseguir sus metas y objetivos aprovechando las relaciones causales con los sectores público, privado y social.” El activo o recurso relacional es quizá uno de los más importantes que constituyen fortalezas importantes para este tipo de organizaciones”. (Girardo C. , 2012, pág. 23)

Otro aspecto a resaltar son los cotos de poder al momento de concebir e implementar los planes de trabajo ya que al interior de las OSC no se transita necesariamente por un procedimiento institucional sino más bien las decisiones se toman por el poder de sus integrantes al interior de las OSC, generalmente condicionado a su peso económico y político.

Es importante, considerar que existen agentes externos que pueden llegar a ejercer su poder para distorsionar elementos clave en la planeación estratégica como lo son; la misión y visión de la organización. Al no contar con la suficiente autonomía y capacidad de gestión pueden llegar a convertirse en medios para que los agentes externos puedan llegar a conseguir sus propósitos.

La ausente formación de capacidades en torno a la planeación estratégica que puedan tener las OSC llegan a incidir en la frustración de metas y objetivos porque no se tiene claridad de cómo se puedan conseguir ya sea por la ausencia del análisis del entorno en el que se desenvuelven, la ineficiencia e ineficacia en la aplicación de recursos o por la ausencia de alianzas estratégicas que se desenvuelven entre otros factores.

3.6.4 Deficiente Intervención social

En esta categoría de análisis podemos identificar que el escaso fomento y desarrollo OSC se debe a distintos factores como lo es la interacción deficiente de las OSC con los sectores público, privado y social y ello obedece en gran medida como lo señala el INDESOL (2012) las OSC tienen capacidades mínimas para relacionarse, muestra de ello, es que en dicho estudio se consideraron 12 capacidades para su medición y la capacidad de relaciones se encuentra en los últimos lugares.(Ver tabla 24)

Tabla 24.

Capacidades de las OSC

	Aspecto	Media
Capacidades por aspecto	Legal	3.39
	Estructura	3.19
	Beneficiarios	3.03
	Modelo de intervención	2.87
	Plan estratégico	2.77
	Finanzas	2.68
	Desarrollo de personal	2.51
	Comunicación	2.48
	Desempeño	2.36
	Relaciones	2.05
	Colaboradores	2.00
	Procuración	1.93
	Promedio	2.61

Fuente: (Indesol, Junta de Asistencia Privada Sinaloa y la Fundación Tercer sector, 2012)

Otro aspecto a resaltar es que existe un ausente interés público por el desarrollo de las OSC, “pocas veces se encuentra una gama de actores tan variada con un interés común en apoyar a las organizaciones sociales en su transitar hacia su crecimiento y mejora continua” (Villar, Butcher, y Puig, 2020, pág. 13).

En consonancia con ello, no se tienen políticas públicas enfocadas a la profesionalización de OSC, esto se complica aún más cuando en la actualidad a nivel federal la Institución Pública encargada del fomento de OSC está debilitada tanto financieramente y operativamente hablando, ya que no cuentan con el presupuesto suficiente para abonar al cumplimiento de la LFFAROSC ,muestra de ello, es que en el Programa de Coinversión Social ya no se considera el otorgamiento de recursos económicos a OSC, el cual promovía entre otros aspectos el desarrollo de competencias enfocadas a la Profesionalización de OSC.

Esto nos lleva a reflexionar sobre la idea en donde no existen los suficientes mecanismos institucionales, ni el desarrollo de capacidades de OSC para llevar a cabo una eficiente intervención social. Lo cual, conlleva una limitación de su participación en el quehacer público porque sus impactos dadas las condiciones y sus dependencias sistémicas serán en muchos casos limitados.

La incidencia política es un proceso deliberado y sistemático que contempla la realización de un conjunto de acciones de la ciudadanía organizada, dirigidas a influir en quienes toman decisiones sobre políticas, mediante la elaboración y presentación de propuestas que ofrezcan soluciones a los problemas sociales o de la comunidad, con la finalidad de lograr cambios específicos en el ámbito público que beneficien a amplios sectores de la población o a sectores más específicos (Becerra Pozos y Pineda, 2014, pág. 130).

La escasa incidencia en políticas públicas en muchos casos se amplía al no tener el suficiente desarrollo de capacidades y poca credibilidad y confianza con los sectores público, privado y social.

3.6.5 Limitada Sostenibilidad Financiera

En cuanto a la sostenibilidad financiera se tienen causas trascendentales que impactan en la escasa profesionalización de las OSC en México, una de ellas es que los recursos económicos con los que cuentan las OSC no son suficientes para poder desarrollar sus actividades. Investigaciones relacionadas a la temática planteada como la de Nava García (2016) considera que la falta de recursos económicos permea en el trabajo de las OSC ya que no se culminan los proyectos establecidos y ello genera una pérdida de credibilidad y de confianza en su actuación, así como un desarrollo parsimonioso de cada OSC.

Por otra parte, Villar, Butcher y Puig (2020) dan a conocer que el 88% de las OSC que consideraron para su investigación identifican la falta de recursos económicos como su principal desafío. Esto presenta una correlación con el estudio realizado por el INDESOL (2012), al identificar a la sostenibilidad financiera como la principal área de oportunidad en cuanto al desarrollo de capacidades de una OSC.

Las OSC refieren que la obtención de recursos por parte del Gobierno Federal es un proceso que se complica por falta de competencias internas, pero también por la complejidad de la administración pública. (Ver Tabla 25).

Tabla 25.*Total de apoyos y estímulos del gobierno federal a OSC con Cluni, 2020*

Rubros	Acciones de fomento	No. de OSC
Económico	86	86
Especie	6	6
Capacitación presencial	1	1
Capacitación a distancia	3,702	2,357
Asesoría	42	37
Servicios	5	5
Difusión y comunicación	333	330
Convenios	112	111
Concertación, coordinación y vinculación	622	408
Instrumentos para el ejercicio de derechos y cumplimiento de obligaciones	14,226	13,329
Estudios e investigaciones	4	4
Total	19,139	14,001

Fuente: (CEMEFI, 2021)

Como podemos apreciar prácticamente solo una tercera parte de las OSC existentes en 2020 fueron beneficiadas con algún tipo de apoyo o estímulo del gobierno federal y solamente 86 fueron atendidas con algún apoyo de tipo económico.

Esto demuestra las escasas oportunidades para recibir estímulos económicos por parte del gobierno federal y la alta competitividad para recibirlos y si a esto le sumamos que la obtención de recursos públicos y privados se complica por falta de competencias internas pero también por la complejidad de los trámites en la administración pública.

Como podemos apreciar la falta de experiencia en las OSC para procurar fondos públicos es una deficiencia interna que impacta trascendentalmente en la sostenibilidad financiera pero también es necesario que el Gobierno Federal impulse y diversifique sus canales de comunicación para dar a conocer la oferta de recursos públicos destinados al fomento y desarrollo de OSC.

Para tener sostenibilidad financiera se requiere entre otras estrategias, el desarrollo de especialistas en la materia tanto al interior como al exterior de ellas. Considerando el ámbito interno, generalmente se tiene una exigua especialización en la procuración de fondos y administración de recursos económicos; ello puede deberse a diversos factores, pero destacan la poca disponibilidad de tiempo de los integrantes de las OSC para recibir capacitación así como los limitados recursos materiales y tecnológicos para especializarse en la procuración de fondos y su óptima administración.

Girardo y Mochi (2012) señalan como parte de su investigación que existe incapacidad administrativa y una ausencia de diagnósticos organizacionales por parte de las OSC. De igual manera, se presenta un marco regulatorio para OSC no homologado y desactualizado.

Por su parte, Banegas González y Hernández Ortiz (2013), cuando analizaron los resultados del Programa de Coinversión Social, identificaron que es necesario fortalecer una cultura de la evaluación. Acompañado de la debida comunicación entre las OSC y operadores del programa, así como de la oportuna retroalimentación de la población objetivo de las OSC para que los recursos económicos puedan ser sostenibles y generen impactos sociales que promuevan la credibilidad y confianza en el sector.

Lineamientos trascendentales para normar cuestiones legales y fiscales en la materia como lo es la LFFAROSC y la Ley del Impuesto sobre la Renta, mantienen criterios diferenciados para fomentar el crecimiento y desarrollo de OSC.

Mientras que la LFFAROSC, desde su publicación en el 2004, presenta su última reforma en el año 2018 y en aspectos torales como lo es la procuración de fondos prácticamente sigue intacta desde su publicación la Ley del ISR limita su atención solo para asaciones civiles dedicadas a algunas actividades consideradas en la LFFAROSC.

En suma, el análisis descrito nos permite reflexionar que, aunque existe un reconocimiento por parte de las OSC y del gobierno en cuanto a que la sostenibilidad financiera es una capacidad poco desarrollada, existe una limitada disposición por realizar procesos de especialización en la materia. Sumado a ello, el marco regulatorio vigente limita la procuración de fondos y su debido cumplimiento.

El establecimiento de recursos federales para las OSC es variable y depende de múltiples factores coyunturales, pues a pesar de la existencia de una Ley Federal, esta no establece un monto mínimo de asignación de recursos con respecto al PIB, por ejemplo. Lo anterior, debido a que el fomento, a pesar de que podría ser dilucidado como la asignación de recursos, no es definido. De esta forma, deja un amplio margen a la interpretación de funcionarios de la APF y de gobiernos estatales y municipales; el término fomento se da por hecho sin precisar las acciones o programas que llevarán a cabo dicha actividad. (Chávez Becker, González Ulloa, y Venegas Maldonado, 2016, pág. 20 y 21)

Las entrevistas semiestructuradas serán aplicadas a representantes de los sectores público, privado y social que desde su ámbito han fortalecido la profesionalización de OSC partiendo de las categorías de análisis recabadas a través de nuestra investigación documental, pero con apertura a que el propio entrevistado brinde más elementos de análisis.

Díaz Bravo, Torruco García, Martínez Hernández, y Varela Ruiz, (2013) destacan el elemento de la planeación para la entrevista semiestructurada al considerar que "(...) parten de preguntas planeadas, que pueden ajustarse a los entrevistados. Su ventaja es la posibilidad de adaptarse a los sujetos con enormes posibilidades para motivar al interlocutor, aclarar términos, identificar ambigüedades y reducir formalismos". (pág. 3)

Nuestro instrumento para la producción discursiva será una guía de entrevista que permita una interacción fluida entre el entrevistador y el entrevistado considerando un marco flexible que permita alcanzar los objetivos de la investigación. "Es una relación de los temas y subtemas que desean tratarse de acuerdo con los objetivos de investigación". (Cardenal de la Nuez, 2016, pág. 1).

Considerando dichas definiciones nos será de gran utilidad las entrevistas semiestructuradas ya que nos interesa desde una perspectiva holística poder conocer las características que determinan a las OSC del estado de Hidalgo analizando sistemas y escenarios en los que se desenvuelven para poder establecer desde una perspectiva sistémica un modelo de Profesionalización que sea de utilidad y sea factible a sus necesidades y proyecciones

Capítulo 4. Estrategia metodológica

En este capítulo daremos a conocer la estrategia metodológica a seguir, precisando en primera instancia qué entendemos por profesionalización esto basado en elementos teórico-empíricos para, posteriormente, describir el enfoque sistémico y cómo éste puede ser útil para comprender la complejidad del proceso de profesionalización de las OSC, ya que dichas organizaciones se desenvuelven en un sistema de sistemas en donde reciben insumos que favorecen o no su profesionalización y como éstas a su vez también generan efectos en otros subsistemas.

En un Estado democrático los sectores público, privado y social contribuyen al bienestar común desde diferentes medios y fines al bienestar común. En este apartado se resaltarán la importancia que tienen las interacciones en los sistemas, ya que la injerencia de un sistema en otro puede llevar a generar entropía (el desorden del sistema) o bien la homeostasis (equilibrio del sistema), por ello es muy importante contribuir a fortalecer las equifinalidades mediante una interacción sólida y fluida que permita fortalecer vínculos de credibilidad y confianza.

De tal manera que, retomando a la profesionalización de las OSC como un proceso complejo, es relevante considerar el contexto interno y externo en el que se desenvuelven. En el análisis de dichos contextos es importante contemplar a la Vocación organizacional, Planeación estratégica, Gestión del recurso humano, Intervención social y la Sostenibilidad financiera como categorías analíticas para poder conocer las experiencias de Profesionalización de las organizaciones estudiadas.

Para poder lograr ello, retomaremos la técnica de entrevistas semiestructuradas ya nos permitirá explorar, describir y explicar nuestro problema de investigación, esta técnica la complementaremos con una investigación documental y la observación.

Las entrevistas semiestructuradas se aplicaron a tres OSC hidalguenses llamadas Fiesta de Arte y Cultura Mexicana A.C., Fronda A.C., y Nuhusehe Educación y Desarrollo A.C así como también a representantes de los sectores público, privado y social que han participado en estrategias de fortalecimiento dirigidas a OSC.

Con base a los aspectos revisados en capítulos anteriores, la técnica de entrevista semiestructurada nos será de utilidad para conocer las experiencias de profesionalización de OSC y, de esta manera, poder identificar las etapas que se deben seguir al interior de las organizaciones, así como también aspectos externos a ellas como: la situación económica, política, social, cultural y jurídica del ámbito donde se desenvuelven como las interacciones con otros actores para saber cómo la profesionalización de OSC puede incidir favorablemente en la participación democrática del sistema político donde se desenvuelven.

Para identificar criterios, principios y procedimientos que orienten el desarrollo de nuestra investigación, es necesaria contar con una estrategia metodológica. La estrategia metodológica permite la articulación de saberes y habilidades para conseguir los objetivos trazados en una investigación.

La estrategia metodológica demanda una serie de actividades “por parte del investigador: como la producción de descripciones a partir de observaciones que adoptan la forma de entrevistas, narraciones, notas de campo, grabaciones, transcripciones de audio y vídeo casetes, registros escritos de todo tipo, fotografías o películas y artefactos” (Martínez López J. S., 2004, pág. 12).

4.1 ¿Qué entendemos por Profesionalización de OSC?

La profesionalización conlleva un aprendizaje continuo, esta continuidad de saberes tanto teóricos, técnicos y empíricos. En la profesionalización de OSC se desarrollan conocimientos, habilidades, que en suma forman y desarrollan capacidades y valores para desempeñar una actividad, la cual es reconocida en un determinado contexto.

La actividad formativa en la profesionalización de OSC reúne características internas y externas que en conjunto forman el capital intelectual de una organización. Los conocimientos individuales de cada integrante de la OSC y como estos escalan a un nivel superior llamado organización permite delimitar funciones y responsabilidades para que considerando los recursos disponibles se busque la eficiencia y la eficacia en las actividades que realicen.

Los conocimientos internos se ligan al tener un conocimiento del entorno donde se desarrollan, es decir se debe tener conocimiento del contexto para que se puedan optimizar las interacciones que tengan las OSC con los sectores público, privado y social.

Desde esta perspectiva, es necesario que las estrategias de profesionalización se formulen considerando a las OSC no como una entidad en sí, sino como parte de una realidad social más amplia, como la comunidad, con la finalidad de no dejar considerar importantes recursos y oportunidades que permitan mejorar la acción profesionalizante. (Girardo C. , 2007, pág. 25).

Por lo tanto, en la formación existe un proceso de adaptación de aprendizajes al entorno e innovación en la organización que permita tener mayor certidumbre en su quehacer. Otro aspecto a considerar en la profesionalización de OSC es la creación de conocimiento en las OSC y debe ser comprendida al interior y exterior de ella porque favorece su aplicación asertiva. Para ello, la difusión se convierte en un elemento fundamental en la comunicación de saberes.

La actividad formativa es importante, pero debe articularse con otras condiciones como lo son: el reconocimiento de los intereses y habilidades que prevalecen en la organización ya que las OSC están integradas por individuos heterogéneos y el poder integrar saberes, intereses, capacidades, habilidades y vocaciones es una tarea compleja en la que la cultura organizacional permite aproximarse a la unificación de sentidos y significados de los integrantes de las OSC.

Cristina Girardo (2007) en su obra “La profesionalización de las OSC en México: actores y estrategias”, destaca que el conjunto de actividades debe buscar la excelencia para estar en posibilidad de responder éticamente, eficaz y eficientemente a los intereses de los actores interesados en las acciones que realizan las OSC.

Considerando las ideas anteriores, podemos establecer que la profesionalización de OSC es un proceso complejo, cíclico y progresivo que forman, capacidades estratégicas en las organizaciones y éstas deben trascender asertivamente al contexto donde se desenvuelven. Es complejo porque se requiere de la articulación estratégica de voluntades, saberes y acciones esto en su funcionamiento interno. Aunado a ello, para su funcionamiento externo el análisis de las dimensiones social, política, económica, entre otras, resulta fundamental en la generación de actividades asertivas en el ámbito de acción donde se desenvuelvan.

Es cíclico porque en el ámbito donde se desarrollan no existe un momento culminatorio, ya que continuamente se generan insumos, motivaciones y aprendizajes para el fortalecimiento de sus capacidades.

Es progresivo porque se avanza en el alcance de la excelencia basado en estándares de eficiencia y la eficacia desde un enfoque sistémico.

En la profesionalización de una OSC se deben contemplar aspectos como: el aprendizaje continuo, el desarrollo de conocimientos y habilidades para poder desarrollar capacidades basadas en principios y valores que impulsen una formación sostenida que impulse el establecimiento de redes colaborativas en favor de la participación democrática del contexto donde se desenvuelvan.

Con base al análisis realizado en esta investigación las capacidades consideradas para esta investigación son: vocación organizacional, planeación estratégica, gestión del recurso humano, intervención social y sostenibilidad financiera.

4.2 Entrevistas semiestructuradas

Para nuestro estudio utilizaremos la entrevista semiestructurada porque nos va permitir analizar las experiencias de profesionalización de OSC del estado de Hidalgo para poder evidenciar su contribución en la participación democrática.

Para realizar una entrevista semiestructurada el investigador debe prepararse sobre las temáticas que desea abordar y posteriormente esbozar los aspectos que desea resaltar con su interlocutor para ello la elaboración de un guion temático es de gran utilidad.

Una característica de las entrevistas semiestructuradas es que se realizan preguntas abiertas y el interlocutor puede expresar libremente sus respuestas mismas que sirven para explorar sobre aspectos relevantes para el estudio del investigador.

En la entrevista semiestructurada, durante la propia situación de entrevista el entrevistador requiere tomar decisiones que implican alto grado de sensibilidad hacia el curso de la entrevista y al entrevistado, con una buena visión de lo que se ha dicho. Por ejemplo, ante una pregunta que ya se haya respondido, tal vez de paso, se tendrá que decidir si se realiza de nuevo para obtener mayor profundidad o dejarla fuera. Otro reto es el manejo de un tiempo limitado y el interés por hacer todas las preguntas de la guía. Asimismo, el entrevistador debe estar alerta de su comportamiento no verbal y sus reacciones ante las respuestas, para no intimidar o propiciar restricciones en los testimonios del entrevistado. (Díaz Bravo, Torruco-García, Martínez Hernández, y Varela Ruiz, 2013, pág. 164)

La entrevista semiestructurada genera un proceso comunicativo hipersubjetivismo en el que se obtiene información de trascendencia para aproximarse a la realidad de nuestro problema de investigación.

En relación al hipersubjetivismo, ya hemos insistido que se inscribe en una vía de aproximación a la realidad social, pero, además, hay que tener en cuenta que la entrevista sólo puede ser leída de una forma interpretativa, esto es, la información no es ni verdad ni mentira, es un producto de un individuo en sociedad que hay que localizar, contextualizar y contrastar. (Alonso, 1999, pág. 3)

El perfil de los entrevistados fueron integrantes de OSC en puestos directivos y representantes de los sectores público, privado y social que han participado en estrategias de fortalecimiento dirigidas a OSC.

La entrevista semiestructurada se aplicó de forma virtual, considerando su practicidad y utilidad para nuestra investigación. El propósito de la aplicación de las entrevistas semiestructuradas fue contrastar las experiencias de OSC y las consideraciones de representantes de los sectores público, privado y social en torno a la profesionalización de OSC y su relación con la vida democrática en el contexto donde se desenvuelven.

4.3 Categorías de análisis

Con base a la literatura revisada podemos identificar cinco categorías trascendentales para el análisis de la Profesionalización en las OSC, como lo son: vocación, planeación estratégica, gestión de recursos humanos, intervención social y sostenibilidad financiera.

4.3.1 Vocación organizacional

La vocación es un término multívoco, muestra de ello son las diferentes concepciones que se han presentado a lo largo de la historia de la humanidad y hoy por hoy la significación del término presenta variaciones en su comprensión.

Las raíces etimológicas del término vocación, proviene del latín *vocare* que significa el "llamado", este término puede ser interpretado de diversas formas, pero para nuestro objeto de estudio lo consideramos como el llamado que tienen los integrantes de las OSC para participar en ellas y contribuir a la solución de problemas públicos.

La vocación se construye en los individuos como un acto de libertad para decidir las acciones que llevarán a cabo en su vida y estas le generen respuesta a ese llamado, de tal manera, que propicien su autorrealización.

Cabe hacer notar que tal construcción, está influenciada por lo que acontece en el contexto donde se desarrolle, la influencia que recibe el de su entorno permanentemente están cambiando, así como también los intereses y necesidades para que un individuo participe en una OSC son dinámicas en el trayecto de su vida.

(...) el término participación esté inevitablemente ligado a una circunstancia específica y a un conjunto de voluntades humanas: los dos ingredientes indispensables para que esa palabra adquiera un sentido concreto, más allá de los valores subjetivos que suelen acompañarla. El medio político, social y económico, en efecto, y los rasgos singulares de los seres humanos que deciden formar parte de una organización, constituyen los motores de la participación: el ambiente y el individuo, que forman los anclajes de la vida social. (Merino, 2013, pág. 10)

Pasar de vocaciones individuales a una vocación compartida en las OSC es una tarea compleja porque requiere de la articulación necesidades, intereses y satisfactores para que los individuos participen en ellas. Siguiendo esta idea, dicha articulación para que sea efectiva al bienestar común, debe estar acorde al entorno social que se le presente.

Farfán Mejía, E. y Perdomo Zambrano, L. (2020) en su artículo "La vocación: un concepto religioso instalado en la formación profesional", realizan un estudio bajo el método histórico hermenéutico para dar a conocer los diferentes usos del término de la vocación desde sus orígenes bajo una concepción religiosa hasta su relevancia en las profesiones contemporáneas, en especial está enfocado hacia la pedagogía.

Desde un enfoque cualitativo, Farfán Mejía, E. y Perdomo Zambrano, L. (2020) dan a conocer que en el discurso judeo cristiano se relacionaba a la vocación con las necesidades sociales, de tal manera que la autorrealización de los individuos debe servir al bienestar común.” Se aclara que, si bien la autorrealización del “elegido” estaba ya en el discurso vocacional del Antiguo Testamento, esta realización personal quedaba relegado: la vocación tenía la función de atender al padecimiento social y a la diseminación de la fe”. (pág. 59 y 60).

El planteamiento en donde la vocación es don, es puesto en duda por estos autores ya que en su óptica limita la posibilidad de creer que se puede desarrollar. Por lo tanto, retomando esta óptica la vocación de los individuos puede irse modificando a través del tiempo, esto no implica necesariamente un cambio radical en la vocación de origen ya que tomando en cuenta el dinamismo, las modificaciones que se realicen pueden fortalecerla para ajustarla al tiempo y circunstancia que se le presente.

Ambos autores precisan que en la búsqueda existencial del individuo debe estar presente la libertad de elegir la actividad que permita la realización personal. Esto hará que el individuo encuentre su vocación a través de su propia elección, considerando sus intereses, aptitudes y necesidades.

Esto no implica necesariamente que la vocación pueda ser motivada o inducida por agentes externos ya que en la sociedad también se pueden compartir intereses o necesidades. La vocación también puede ser construida por la empatía y admiración ante las historias de vida individuales o colectivas “seguir la vocación es, también, por tanto, ser inspirado por un ejemplo.” (Farfán Mejía y Perdomo Zambrano, 2020, pág. 56).

Por otra parte, apuntalan la idea en la que un individuo para poder autorrealizarse debe tener una vocación para desarrollar la profesión en la que se desenvuelva de forma sostenida, ya que en buena medida las profesiones responden a gustos e interés personales, pero también tienen una relación estrecha con las necesidades sociales.

Así, la estructura básica de la autorrealización debe entenderse como los procesos a través de los cuales un individuo realiza sus potencialidades en un estilo individualmente creativo y original en relación con esos horizontes de significado que se encuentran más allá de sí mismo y esas formas de conexión en las que está involucrado como parte de su humanidad y como base para su autocomprensión. (Tonnesvang, 2005, pág. 57)

Retomando esta consideración, podemos entonces mencionar que la vocación es un proceso que implica un autorreconocimiento en donde se ponen en práctica potencialidades del individuo en la búsqueda de satisfacer sus necesidades, las cuales trascienden en la sociedad.

Otro estudio interesante sobre la vocación es el de Urbina Rojas (2015), quien plantea que “las calificaciones técnicas de las personas deben estar en correspondencia con las necesidades de la sociedad, por lo que no es posible dejar que la vocación se desarrolle de una forma espontánea, sino que se sustente sobre una base objetiva” (pág. 2). El individuo desde que nace se desarrolla en diversos contextos, su experiencia de vida y la interpretación de ella va construyendo su vocación.

Esta autora establece un análisis en relación con los componentes de la vocación los cuales los divide en: factores personales, socioculturales, y la relación de ambos factores. En cuanto a los factores personales son los que determinan las emociones y la cosmovisión de los individuos que en suma permiten evidenciar sus intereses y la manera de ser de las personas.

”Factores personales como edad y etapa del ciclo de vida, ocupación y situación económica, estilo de vida y personalidad también definidos como en la forma de las propiedades que existen sobre el individuo que determinarán su comportamiento”. (Kotler y Keller, 206, pág. 190).

Los factores socioculturales entendidos “como el sistema múltiple y complejo e interrelacionado del ambiente social y del sistema de las creencias de las personas” (Dennis, 1997, pág. 172). Estos factores consideran la participación de actores sociales, sus intereses y motivaciones para conducirse en un entorno social y a la postre generar hechos sociales.

La relación que realiza el individuo de factores personales y socioculturales incide en el autorreconocimiento, es decir implica conocer los alcances y limitaciones que tenemos

como individuos y como estos aspectos tienen relación con las estructuras sociales en el contexto donde se desenvuelva para construir su vocación.

Urbina Rojas (2015) desde su investigación de tipo cuantitativa, descriptiva y prospectiva considera cuatro dimensiones analíticas para entender la vocación y las comprende de la siguiente manera: la primera, son los intereses, interpretados como los sentimientos de satisfacción que tiene un individuo por hacer y conocer.

La segunda, son las aptitudes y las divide en aptitudes psicomotrices como habilidades para coordinar movimientos físicos desde el nacimiento hasta la madurez y las aptitudes intelectuales, referidas como el desarrollo cognoscitivo al proceso mediante el cual el individuo genera y experimenta sus conocimientos.

Posteriormente se encuentra la personalidad, traducida como los rasgos distintivos en donde se permite evidenciar el ser y hacer del individuo. La cuarta dimensión analítica, son los valores, que bajo su concepción son aspectos prioritarios en la vida del individuo para poner su empeño en la realización de actividades que le parezcan relevantes.

La investigación realizada por Farfán Mejía, E. y Perdomo Zambrano, L. (2020) y la de Urbina Rojas (2015) nos permiten aproximarnos a la comprensión del término vocación desde la evolución de la concepción religiosa “elegido” que tienen los individuos para dedicarse a una determinada actividad, hasta la búsqueda de la autorrealización del individuo para desarrollar su vocación.

En ambas investigaciones, se considera que la vocación se construye a través de la experiencia de vida del individuo estableciendo una relación dependiente de factores personales y socioculturales. La elección de la vocación transita por el autorreconocimiento, satisfacción y conocimiento de las acciones que puede llevar a cabo en el campo de acción donde se desenvuelva.

Los integrantes de las OSC tienen y mantienen intereses, aptitudes, personalidades y valores que brindan sustento a su participación. Su participación como parte de la sociedad civil es relevante en la construcción democrática y en fomento del ejercicio pleno de los derechos sociales.

En primer lugar, la sociedad civil ayuda a crear, estabilizar y expandir el Estado de derecho. Segundo, una sociedad civil vibrante forma los diferentes espacios públicos a través de los cuales los actores sociales se comunican entre sí y con los actores políticos. Tercero, la sociedad civil desarrolla una densa red de asociaciones, fortaleciendo así el tejido social. Por último, la sociedad civil ayuda a construir y generalizar una cultura de tolerancia y respeto mutuo. (Olvera, 2004, pág. 403)

Los integrantes de las OSC cuando deciden participar en ellas asumen un compromiso con la propia organización y con ellos mismos, y es ahí donde su convicción puede encontrar un espacio de encuentro para la construcción o desarrollo de su vocación, ya que como lo mencionamos anteriormente la vocación se compone por factores personales y socioculturales.

Asimismo, la puesta en práctica de las aptitudes de los integrantes de las OSC es fundamental para llevar a cabo los planes y programas que favorezcan la consecución de metas y objetivos, así como también el proceso de ejecución y logro organizacional.

Articular diversas personalidades que coexisten en una OSC es un reto latente, pero también es una gran oportunidad para brindar sentido y significado a principios indisolubles en una OSC como lo son: la libertad y el respeto. Aunado a ello, la posibilidad de progresar desde diferentes cosmovisiones bajo un enfoque democrático alienta el empeño que brinden sus integrantes en el ser y hacer de la OSC.

4.3.2 Gestión de Recursos Humanos

El factor humano es el más importante de una organización porque es quien le da vitalidad y permite o no su desarrollo. La gestión del recurso humano es fundamental para la consecución de objetivos, al paso del tiempo, de manera paulatina, se le ha dejado de ver como una extensión de las máquinas de producción para pasar a ser un diferenciador relevante en era tan competitiva como en la que vivimos.

Para Acosta (2008) la gestión de recursos humanos es “el conjunto de actividades que ponen en funcionamiento, desarrollan y movilizan a las personas que una organización necesita para realizar sus objetivos”. (pág. 6)

Por su parte Chiavenato (2008) menciona que “es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, oficinistas, recursos humanos, talentos o el nombre que se utilice) a efecto de alcanzar los objetivos de la organización y los individuales”. (pág. 11)

Estas definiciones apuntalan la idea en que la gestión de recursos humanos contribuye a la consecución de objetivos colectivos e individuales mediante una serie de actividades enfocadas a los integrantes de una organización.

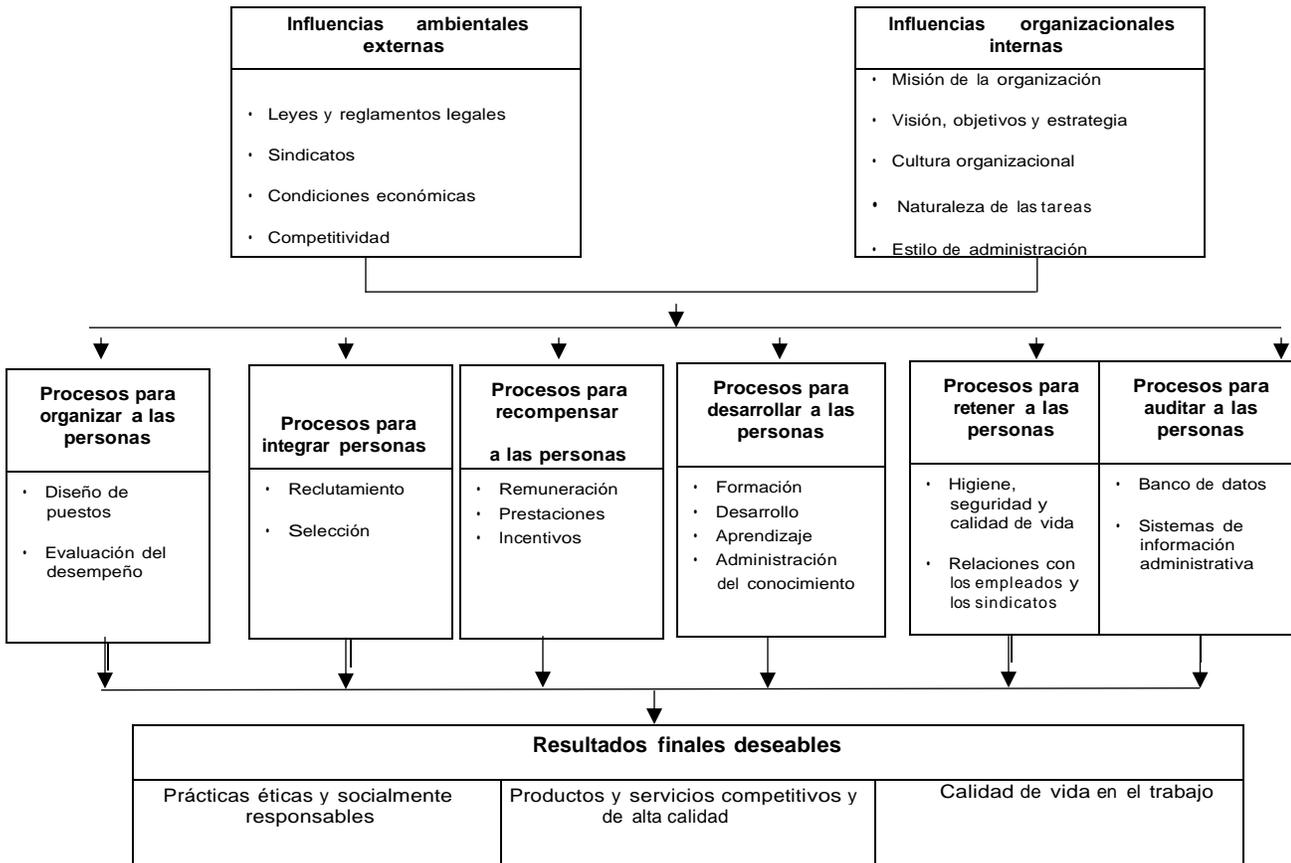
(...) la GRH en su carácter sistémico, holístico e integral y como un medio para alcanzar la eficacia y la eficiencia de las organizaciones a través del trabajo de las personas, estableciendo condiciones favorables para que éstas alcancen también sus propios objetivos. Gestión de Recursos Humanos y el individuo. (Aduna Mondragón, García Mata, y Chávez Gutiérrez, 2017)

La gestión de recursos humanos forma parte de las estrategias sistémicas para alcanzar grados de eficiencia y eficacia en las actividades que realizan continuamente las OSC y estas actividades a su vez se van retroalimentando para fortalecer aspectos organizacionales, técnicos y psicológicos.

La gestión del recurso es una tarea difícil porque se desenvuelve en un sistema abierto e interactivo ya que se reciben influencias internas y externas para poder desarrollar sus procesos y convertirlos en los resultados esperados. (Ver Figura 11).

Figura 11.

Sistema de la Gestión de Recursos Humanos



Fuente: Chiavenato (2008, pág. 17)

En la gestión de Recursos Humanos se debe buscar la autorrealización de los integrantes de la organización, en consecuencia, la OSC puede ser percibida como un medio para que sus integrantes puedan encontrar puntos de encuentro a sus intereses intelectuales, culturales y psicoemocionales.

Para que esta percepción se pueda lograr la OSC debe tener claridad las funciones, atribuciones y procedimientos de cada puesto, aunado a ello, se debe promover el desarrollo organizacional, con capacitaciones y motivaciones constantes.

La gestión de recursos humanos es una actividad preponderante en la profesionalización de OSC ya que orienta y mueve a sus integrantes dándole sentido y significado a su participación desde el nivel individual hasta el organizacional.

4.3.3 Planeación estratégica

El contexto actual demanda planeación estratégica para poder incidir significativamente en el entorno donde se desenvuelvan ya que permite tener mayor certidumbre de los objetivos a conseguir y el cómo poder alcanzarlos.

Las OSC independientemente del ámbito en donde se desenvuelvan enfrentan grandes desafíos, responder asertivamente a las demandas sociales implica un gran reto, pero también una oportunidad de poder profesionalizarse.

Los escasos recursos, tanto técnicos como financieros entre otros, hacen necesario la formación de los tomadores de decisión y de quienes llevan a cabo acciones operativas o tácticas.

En razón de lo anterior, es cada vez más frecuente que se desarrollen capacidades al interior de las OSC para tener conocimientos y habilidades necesarias, para poder priorizar necesidades, establecer objetivos y definir los cursos de acción que permitan alcanzar las metas trazadas.

Vivimos en una época en donde la competitividad es un elemento a considerar en la sostenibilidad de las OSC, por ello es necesario tener precisión en el planteamiento de actividades para alcanzar metas y objetivos. La planeación estratégica se convierte en punto de partida para la realización de actividades eficientes y eficaces, ya que permite la elaboración de planes, programas, obras y acciones en donde se optimicen los recursos e impacten positivamente en su población objetivo.

La planeación estratégica es una herramienta que permite orientar el dinamismo de las organizaciones. Para comprender los alcances y limitaciones de la planeación estratégica es relevante analizarla por separado.

Las OSC llevan a cabo un proceso de planeación en su cotidianeidad, ya sea de manera formal o informal. “La planeación es ante todo una actitud vital del ser humano, que a partir de su capacidad creadora y transformadora, hace uso de su inteligibilidad para superar el “presentismo”, diseñando y haciendo posible un futuro mejor” (Sánchez Buitrago, 2009, pág. 41).

Escalando esta idea a nivel organizacional, la planeación es relevante porque permite visualizar escenarios y plasmar las acciones a seguir para alcanzar los futuros deseados.

Scanlan (1990) señala que la planeación es un “sistema que comienza con los objetivos, desarrolla políticas, planes, procedimientos, y cuenta con un método de retroalimentación de información para adaptarse a cualquier cambio en las circunstancias”. (pág. 59)

Por su parte Terry y Franklin (1987) establecen que la planeación es un “proceso de seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales”

La utilización de la estrategia es dimensionada desde la obra de Sun Tzu en el “El arte de la guerra” y hasta la actualidad es una obra referente de la optimización de recursos para el alcance de objetivos tanto en las organizaciones públicas, privadas y sociales.

Rivera Rodríguez y Malaver Rojas (2011) conciben a la estrategia como el “trabajo cooperativo orientado, esto es, el desarrollo del ejercicio del poder para mantener el control en la asignación de recursos y poseer nuevos territorios en posiciones privilegiadas que faciliten doblegar al contrario y tomar dominio y propiedad de nuevos recursos”. (pág. 6)

Porter (2011) por su parte, considera que “la estrategia es la creación de una posición única y valiosa que involucra un conjunto diferente de actividades”. (pág. 107)

Independientemente del ámbito donde se desenvuelvan, el tamaño de la organización o el objeto de atención al que se enfoquen permanentemente las OSC tienen la necesidad de cumplir objetivos porque se convierten en su razón de ser, de tal manera

que la planeación estratégica aparece como un elemento institucional que permite tener mayor claridad de lo que se pretende desarrollar y el cómo poder lograrlo.

Los retos y desafíos presentes y futuros demandan OSC conscientes del papel que tienen en la sociedad y es por ello que la eficiencia y eficacia en las actividades que realicen dependen en buena medida de la continua y asertiva planeación estratégica.

Para aproximarse al anterior planteamiento es necesario considerar que el establecimiento de las directrices a seguir en la planeación estratégica se desarrollara en un entorno complejo y cambiante, lo cual implica del compromiso, participación y capacidad de respuesta de una OSC, considerando esto, existen elementos que cobran fuerza en la planeación estratégica son los cuales son: la flexibilidad en los cursos de acción y la adaptación de planes.

En una organización se pueden presentar una gran cantidad de ideas para la consecución de metas y objetivos, pero es necesario instaurar procesos sistematizados al interior de ellas que permitan dar sostenibilidad a su profesionalización mediante herramientas como la planeación estratégica.

En el “Programa de Profesionalización y Fortalecimiento Institucional 2013” del INDESOL vislumbraba que “no es viable seguir trabajando de manera empírica, es necesario buscar la profesionalización de la organización mediante la implementación de nuevas herramientas metodológicas, orientadas a la eficiencia en el desarrollo de la gestión que realiza la organización” (2013, pág. 6).

La consistencia de la planeación estratégica conlleva un análisis externo y un diagnóstico interno para saber cuáles son sus potencialidades y áreas de oportunidad. La planeación estratégica en consecuencia es una tarea exhaustiva en la que la proactividad y reactividad de quienes elaboran y deciden las estrategias a seguir, suman a la óptima hechura de la visión, misión, valores, metas, objetivos e indicadores para alcanzar los resultados deseados.

Retomando a Calle Gómez, Gurumendi España y Calle Prado (2020) la planeación estratégica tiene aspectos fundamentales como la misión y visión para el caso de la misión

se debe considerar la razón de ser de la organización, es decir, el propósito institucional, población objetivo y los bienes o servicios que pretende transferir. Mientras que la visión conlleva motivaciones, inspiraciones o retos organizacionales. Asimismo, contempla la misión de la organización, metas, valores y estrategias organizacionales.

En la planeación estratégica es necesario tener en cuenta la experiencia del pasado para aprender de los acontecimientos tanto positivos como negativos para aprender de ellos e ir mejorando de forma incremental la eficacia y eficiencia.

Retomando los planteamientos anteriores podemos afirmar que la planeación estratégica es una tarea compleja ya que se necesitan analizar diversos factores para poder diseñar la propia planeación para llevarla a cabo y posteriormente evaluarla.

4.3.4 Intervención social

La intervención social se ha convertido en una actividad dinámica e identificatoria de las OSC para disminuir condiciones de vulnerabilidad y favorecer el pleno ejercicio de los derechos humanos.

La intervención social que realizan es para generar cambios en su población objetivo, pero también implica disrupciones en el entorno donde se desarrollen. Como lo menciona Sáenz (2007) "la intervención social constituye ante todo un proceso de orden racional, pues se funda en una intención manifiesta de modificar o transformar una situación que se considera indeseable e injusta socialmente, ante todo para el grupo que la padece". (pág. 1)

La intervención social envuelve una gran responsabilidad para ejecutar acciones que impacten positivamente en el entorno donde se realice, pero una buena guía es la situación social en la que se encuentre la población objetivo que se atenderá ya que permite orientar los medios necesarios y los fines que se pretenden alcanzar.

La idea en donde el aparato gubernamental es el único responsable de intervenir socialmente ha quedado atrás. La gobernanza conlleva, entre otros aspectos, la corresponsabilidad entre sociedad y gobierno para generar desarrollo social y crecimiento económico en un Estado democrático.

Por lo tanto, el gobierno tiene la obligación de intervenir para atender a individuos y grupos que viven en condiciones de vulnerabilidad y la intervención la puede hacer por si solo o también con el acompañamiento de la sociedad civil.

La propia sociedad civil realiza acciones proactivas en favor de su propio desarrollo. Independientemente si la intervención social se realiza por parte del gobierno o la sociedad, las OSC son actores sociales que juegan diferentes roles en dicha intervención por lo que la actuación dependerá al tiempo y circunstancia en la que se presente la problemática social.

Los tipos de intervención pueden darse mediante activos tangibles e intangibles como son: recursos materiales, financieros, así como también gestiones, asesorías y capacitaciones entre otros. El otorgamiento de activos tangibles e intangibles dependerá del momento de actuación de las OSC ya sea para prevenir o reaccionar a las problemáticas sociales.

El tipo de intervención social de las OSC depende en buena medida del contexto donde se desarrolle porque debe considerar el marco normativo que las regule, la cultura y los intereses de su población objetivo. De tal manera que las acciones que lleven a cabo no son decisiones unipersonales, dependen en buena medida de la aceptación de la propia población objetivo, las normas y valores que regulan su contexto.

La intervención social requiere de conocimientos y habilidades implementadas por personas capaces de ponerlos en práctica y con un alto compromiso social.

Más allá de la fortaleza de los procesos de capacitación, en las situaciones de intervención los profesionales hacen uso heurístico de sus repertorios de actuación, y dichos repertorios no se reducen a la operacionalización de los conceptos prescritos para la intervención. (Moreno Camacho y Molina Valencia, 2018, pág. 9)

Moreno Camacho y Molina Valencia (2018) consideran tres diferentes caracterizaciones en torno a la intervención social las cuales son: las dirigidas, participativas y la perspectiva situada en la propia intervención.

En las intervenciones dirigidas las personas sujetas a la intervención tienen escasa participación porque la problemática se concibe desde una óptica exterior, así como sus posibles soluciones, en este tipo de intervención se pondera la figura del interventor y un proceso mecánico de causas-efectos.

En las intervenciones participativas el actor intervenido tiene un papel relevante en las acciones que se lleven a cabo, mientras que el actor que interviene tiene que adaptarse a la realidad que se está viviendo para poder implementar sus acciones. En este tipo de intervención se retoman los saberes de la población objetivo y se construyen soluciones de forma conjunta.

En la perspectiva situada de la intervención social se pone énfasis en la articulación de saberes y la creatividad permanente de interventores e intervenidos, sin necesidad de seguir a pie de la letra procesos de cambio sino más bien de generar transformaciones sociales de acuerdo a las circunstancias que se vayan presentando en el propio proceso de intervención.

De acuerdo a estas caracterizaciones de la intervención social, podemos apreciar que existen concepciones diversas sobre el cómo poder llevar acciones que generen transformaciones sociales con mayor grado de eficacia y eficiencia. Por lo antes expuesto, no es inequívoca la forma de intervenir, sino que dependerá del contexto que se presente para poder llevar acciones que se aproximen a los resultados esperados.

4.3.5 Sostenibilidad Financiera

La sostenibilidad financiera es un tema de preocupación y aspiración en las OSC porque en muchos casos se convierte en un aspecto fundamental para la vigencia de las actividades que llevan a cabo.

Cuando las OSC alcanzan la sostenibilidad financiera, posibilita el fortalecimiento de vínculos con los sectores público, privado y social. La autonomía que pueden alcanzar las OSC se incrementa significativamente con acciones productivas y adecuadamente administradas a corto plazo, pero manteniendo la visión a mediano y largo plazo.

Como parte de la administración de recursos el presupuesto debe considerar el marco normativo, ingresos y egresos, autogestión y alternativas de financiamiento.

El diccionario de la Real Academia Española (2021) concibe a la sostenibilidad financiera como la “proyección del principio de estabilidad presupuestaria en el medio y largo plazo que supone la capacidad para financiar compromisos de gasto presentes y futuros dentro de los límites del déficit y deuda pública”. La estabilidad presupuestaria se trabaja realizando actividades de planeación y prospectiva entendiendo que las OSC se desenvuelven en entornos dinámicos y cambiantes.

Abraham (2003) citado en Acosta y Betancur (2014, pág. 9) concibe que “la sostenibilidad financiera es un componente clave de la sostenibilidad organizativa y es uno de los factores decisivos para el alcance de la misión social”. Retomando esta idea, es necesario que para mantener la razón de ser de la organización se establezcan lineamientos de mantenimiento de operaciones con acciones rentables y viables.

En la sostenibilidad financiera existen tópicos relevantes como lo son: la transparencia y la rendición de cuentas, procuración de fondos y control financiero. El alcance de objetivos de las OSC brinda ingresos económicos y rentabilidad social, pero en la sostenibilidad financiera la atención no solo se debe centrar en los ingresos ya que también se debe administrar el uso correcto de ellos en el corto, mediano y largo plazo.

El emprendimiento social que realizan las OSC resulta una actividad compleja porque deben articular fines sociales y económicos para su avance y maduración en su ciclo de vida.

Una de las dificultades de las empresas sociales es que aparecen como respuesta a las necesidades urgentes que vive la sociedad y los dirigentes descuidan los aspectos de sustentabilidad económica por dedicarse al servicio social, de este hecho aparece la necesidad latente de saber combinar el trabajo de servicio a los demás y contar con los recursos necesarios para hacerlos. (INDESOL, 2012, pág. 61)

La elaboración de estrategias para la sostenibilidad financiera es trascendental para responder asertivamente al con que insumos se pueden implementar planes, programas, obras y acciones en beneficio de su población objetivo.

En las estrategias se lleva a cabo un análisis costo-beneficio de las actividades, también se realizan proyecciones financieras para incrementar el patrimonio institucional de las OSC de forma sostenida y se exploran los vínculos con los sectores público, privado y social. De tal manera, que se requiere un enfoque integral y articulación de acciones para su construcción sólida.

En el contexto tan competitivo como en el que se desenvuelven las OSC es necesario generar y difundir los impactos positivos en su población objetivo que promuevan credibilidad y confianza al interior y exterior de ellas. Esto favorece la obtención de recursos económicos ya sea a través de la autogestión de recursos o a través de donaciones por actores externos.

La sostenibilidad financiera forma parte de la profesionalización de las OSC ya que requiere de conocimientos y habilidades colectivas para obtener los recursos necesarios que permitan dar respuesta de forma eficaz y eficientemente a las demandas sociales presentes y futuras.

Castañeda Navarrete (2012) refiere que esta categoría se relaciona frecuentemente con la capacidad que tienen las organizaciones para hacerse llegar de recursos económicos y eficientarlos buscando el alcance de metas y objetivos, aprovechando las oportunidades que se presenten y disminuyendo las amenazas que se pudieran presentar. Asimismo, se requiere del trabajo continuo y efectivo de la misión y visión organizacional para generar y reproducir sostenibilidad financiera.

Por eso cobra relevancia una asertiva planeación estratégica de las acciones que realizan, su respectiva implementación y evaluación. Estos aspectos, relacionados con la transparencia y rendición de cuentas de la aplicación de recursos permiten evidenciar e impulsar los resultados o impactos generados. De tal manera, que la sostenibilidad financiera involucra un ejercicio de responsabilidad y de eficacia para promover la credibilidad y la confianza en el actuar de cada organización.

Capítulo 5. Análisis de resultados

Existen diferentes parámetros para medir los grados de profesionalización OSC, para esta investigación se retomaron los construidos por instituciones reconocidas en México por el fomento y análisis de OSC como lo son: INDESOL, CEMEFI y Rutas para Fortalecer A.C. (Ver tabla 26).

Si bien estos parámetros fueron de utilidad para establecer las etapas de Profesionalización de OSC y poder orientar la construcción de categorías y variables, nuestra intención en esta investigación es analizar las experiencias de profesionalización de OSC y su relación con la participación democrática.

Para este apartado retomamos el ciclo de vida propuesto por Jones M. (2012), y decidimos aglutinar las fases por las que pasa una organización en su proceso de profesionalización en tres etapas representativas como lo son; conformación, desarrollo y consolidación.

Tabla 26.

Instituciones que evalúan los grados de Profesionalización que tienen las OSC en México

Nombre de la Institución	INDESOL	CEMEFI	Rutas para fortalecer
Categorías	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación Institucional • Administración • Sostenibilidad Financiera • Metodología Social 	<ul style="list-style-type: none"> • Autorización de la SHCP como Donataria. • Misión, visión y objetivos institucionales. • Informe anual de resultados y ejercicio de recursos • Consejo Directivo o Patronato diferente al equipo profesional • Voluntarios colaborando en los programas • Órganos de gobierno activos • Personal Profesional contratado en nómina • Más de tres años de operación • Sostenibilidad • Planeación y evaluación estratégica 	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación y liderazgo • Gestión de programas • Procesos internos • Género e inclusión • Capital humano • Monitoreo y evaluación • Gestión de recursos de la organización • Comunicación externa

Fuente: Elaboración propia con información de INDESOL, CEMEFI y Rutas para Fortalecer, 2021.

Esta muestra no representativa con la que se trabajó consideró a tres organizaciones que actualmente se encuentran en diferentes etapas en su proceso de profesionalización y de acuerdo al análisis de cada experiencia de profesionalización se distribuyeron como se muestra en la figura 12.

La primera organización contemplada es Fiesta de Arte y Cultura Mexicana A.C., y está en su etapa de Conformación, la segunda es Fronda A.C., misma que está en su etapa de Desarrollo y la tercera considerada es Nuhusehe Educación y Desarrollo A.C., que está en su etapa de Consolidación.

Figura 12.

Etapas en el proceso Profesionalización de OSC de las organizaciones analizadas



Fuente: Elaboración propia, 2021.

Para la elección de las tres organizaciones no se consideró la actividad que desarrollan, ello debido a que la intención de esta investigación es analizar las experiencias de las OSC en diferentes etapas de profesionalización y su relación con la participación democrática, por lo cual el análisis y sistematización de la información se concentra en aspectos internos y externos en los que las OSC están inmersas.

Debido al desarrollo de la investigación se optó por aplicar entrevistas semiestructuradas a OSC y representantes de los sectores público, privado y social con experiencia de trabajo en el quehacer de las OSC pues se consideró pertinente conocer

diferentes perspectivas en torno a la profesionalización de OSC y su relación con la participación democrática.

Cabe hacer mención que, para la aplicación de las entrevistas semiestructuradas se diseñó un guión de entrevistas en donde se contemplaron temáticas relevantes para el alcance de objetivos de esta investigación.

En cuanto a la sistematización y codificación de la información se tomó la determinación de utilizar la herramienta computacional de ATLAS.ti. Esta herramienta, es de gran utilidad para poder ordenar y estructurar de la información.

Después de recopilada la información, mediante entrevistas, observaciones, documentos impresos y grabaciones audiovisuales, el investigador asume la responsabilidad de interpretar lo que se observa, escucha o lee. En esta etapa de la investigación la pregunta más frecuente es ¿y ahora qué hago, con todo esto? Desde esta reflexión la recomendación primordial es combinar el proceso de análisis con la herramienta computacional ATLAS.ti. (Varguillas, 2006, pág. 73)

El análisis, la definición de categorías y la interpretación analítica posibilitó la generación de redes semánticas que permitieron exponer posibles relaciones que constituyen la profesionalización de OSC y su relación con la participación democrática.

La estrategia utilizada para el análisis de datos se dividió en las siguientes fases:

La primera fase, consistió en la recopilación de datos generales de las entrevistas.

La segunda fase, se relacionaron los datos recabados con las categorías consideradas en el guión de entrevista.

En la tercera fase, se desarrolló un análisis de las categorías consideradas para esta investigación. (Vocación organizacional, planeación estratégica, gestión de recursos humanos, intervención social, sostenibilidad financiera y participación democrática).

Como cuarta fase, se exponen los hallazgos obtenidos a través de la sistematización de la información.

5.1 Descripción de OSC

En este apartado describiremos a tres OSC ubicadas en Hidalgo actualmente ,con la finalidad de conocer las características de cada una de ellas, destacando aspectos concernientes a su vocación organizacional, planeación estratégica ,gestión del recurso humano, intervención social y sostenibilidad financiera. Las cuales son capacidades que se construyen y desarrollan con base a principios y valores que otorguen sentido y significado a su quehacer y al mismo tiempo de acuerdo a la etapa profesionalización en la que se encuentren pueden incidir de diferente manera en la participación democrática.

5.1.1 Descripción de Fiesta de Arte y Cultura Mexicana A.C.

Es una organización que se funda en el año 2017 con la intención de rescatar y realzar las tradiciones y costumbres mexicanas mediante la exposición de diferentes expresiones artísticas. Para ello, se propusieron dar a conocer y detonar el talento de artistas principalmente hidalguenses. La actividad a la que se enfocan es a la de promoción y fomento educativo, cultural, artístico, científico y tecnológico.

La organización está registrada ante INDESOL mediante la CLUNI, pero no cuenta con la categoría de donataria autorizada ante el SAT. La organización está integrada por tres personas quienes cuentan con nivel académico de licenciatura y experiencia en el campo de la gestión social.

Su oficina de atención se encuentra en el municipio de Molango de Escamilla en Hidalgo, y brindan atención de lunes a viernes de 9:00 a 16:00 hrs. Aún, no cuentan con página oficial o redes sociales de la organización.

La difusión de las actividades que realizan se basa principalmente, a través de la población que ha sido beneficiada por sus actividades. Aunque no han recibido reconocimientos oficiales por sus actividades, los integrantes de la organización manifiestan que la gratitud de las personas los alienta para seguir trabajando en ella.

La falta de recursos económicos y de tiempo, han complicado la permanencia la permanencia de los integrantes en la organización, incluso en diferentes momentos han considerado la disolución de la OSC.

Fiesta de Arte y Cultura Mexicana A.C., carece de un plan estratégico, sus actividades las realizan conforme a las circunstancias que se les vayan presentando. Muestra de ello, es que actualmente sus esfuerzos se enfocan a realizar actividades encaminadas a la gestión de medicamentos para población vulnerable de la sierra y la huasteca hidalguense.

A la fecha la OSC no ha sido invitada por parte del sector público a participar en acciones estratégicas en favor del bienestar común como lo son; políticas públicas, programas, obras o acciones gubernamentales. Cabe hacer mención, que aunque han realizado gestiones encaminadas a establecer redes de colaboración con el gobierno federal, estatal o municipal pero al momento no ha existido respuesta favorable.

Las acciones que realizan tienen una perspectiva a corto plazo y son inexistentes los mecanismos de seguimiento y control. Por otra parte, han trabajado algunas actividades principalmente con el sector privado, dichos trabajos han sido circunstanciales y encaminadas a líneas de acción diferentes a los que la OSC habían planteado.

Fiesta de Arte y Cultura Mexicana A.C., no cuenta con una estructura definida por lo que la definición de funciones está sujeta a la circunstancia que se presente. Los integrantes de la organización participaron en algunos procesos de capacitación de INDESOL, pero han sido insuficientes para generar procesos de formación que permitan un desarrollo organizacional sostenido.

La limitación en cuanto al número de integrantes y su respectiva especialización en temáticas relevantes para el accionar de la organización han puesto a prueba la vocación organizacional de la OSC porque han enfrentado retos y desafíos que en muchos casos rebasan su capacidad instalada.

La OSC no cuenta con programas o proyectos de intervención social. Las acciones que realizan en favor de población vulnerable las llevan a cabo con mucho entusiasmo, pero con limitadas capacidades y/o recursos. Lo cual ha impedido que la OSC genere impactos que trasciendan positivamente en la población que atienden.

La OSC se mantiene en buena medida por recursos económicos propios y por donaciones de amigos o familiares que en suma son insuficientes para el desarrollo de sus actividades. La procuración de fondos a través de recursos brindados por el sector público, privado y social es prácticamente inexistente.

Es importante precisar que, aunque la organización ha intentado en diferentes ocasiones participar en convocatorias de los sectores público, privado y social para poder ser fortalecida, manifiestan que no cubren con los requisitos necesarios o bien son tramites muy complicados de poder cumplir.

Aunado a ello, no cuentan con alianzas estratégicas que les permitan complementar sus recursos con los sectores público, privado y social para llevar a cabo sus programas, obras o acciones de forma eficiente y eficaz.

Esta situación ha complicado el despliegue de actividades y el cumplimiento del marco normativo y fiscal, principalmente, por la incertidumbre de poder realizar sus actividades con eficiencia y eficacia y, por otra parte, al no contar con especialistas para dar cumplimiento a la normatividad federal y local, y tienen que contratar a especialistas externos, lo cual en muchos casos no han podido lograr.

Ante estos retos y desafíos, la OSC carece de credibilidad y confianza en contexto donde se desenvuelve y no solamente por sus resultados sino porque no tienen la información sistematizada para transparentar y rendir cuentas sobre las acciones que realizan. En suma, tales circunstancias han impedido que la OSC tenga sostenibilidad financiera.

5.1.2 Descripción de FRONDA A.C.

FRONDA A.C., es una la organización de la sociedad civil, sin fines de lucro, cuyo objetivo es promover la disciplina artística, a partir de la autogestión de proyectos transversales e interculturales, que detonen la creación, exploración, investigación, formación, intercambio y difusión del arte contemporáneo.

FRONDA A.C fue fundada en el 2010. Con una estructura básica de dos personas, y ha podido generar su desarrollo interno y consolidación de proyectos estratégicos a través de alianzas estratégicas demostrando, con ello, que el establecimiento de redes permite alcanzar objetivos comunes. Dicha organización brinda atención de lunes a viernes de 9:00 a 16 hrs., en su oficina instalada en el municipio de Pachuca de Soto, Hidalgo.

Esta OSC pertenece a la categoría de donataria autorizada ante el SAT y está debidamente registrada en INDESOL con la CLUNI. La organización se registró como una asociación civil y la actividad que preponderantemente realiza es la promoción y fomento educativo, cultural, artístico, científico y tecnológico.

Fronda, significa árbol, planta o follaje, lo cual fue retomado por la OSC como parte de su vocación organizacional desde su génesis porque se han planteado ser una OSC que genera semillas de experiencias significativas en el contexto donde se desenvuelven para propiciar acciones transversales e interculturales, tomando como base la participación activa de la sociedad en su conjunto.

FRONDA A.C., difunde de forma digital sus actividades que realizan a través de su sitio web y redes sociales como Facebook e Instagram solo que no actualizan constantemente sus plataformas. Otra forma de difundir sus actividades de forma física es mediante la realización de conferencias y la publicación de libros.

La vocación organizacional compartida por la y el integrante de FRONDA A.C., ha permitido detonar sus aptitudes y afrontar los retos y desafíos que se les han presentado a lo largo de su trayecto de vida y poder trabajar los intereses que persiguen.

La organización cuenta con lineamientos de planeación estratégica como lo son; la visión, misión, valores y objetivos que permiten orientar el desarrollo de sus proyectos y planes de trabajo, pero no cuentan con mecanismos de sistematización de información para realizar diagnósticos y poder evaluar los resultados obtenidos. Aunado a ello, no tienen institucionalizados sus procesos de organización interna.

Cabe mencionar que, al no tener los recursos y capacidades necesarios, sus planes y programas de trabajo no están pensados a largo plazo por lo que sus acciones se enfocan a corto y mediano plazo.

Fronda A.C., ha participado en procesos de capacitación; sin embargo, al ser solamente dos personas que participan continuamente y que una buena parte de su tiempo lo ocupan para realizar actividades laborales que les retribuyan ingresos para su vida personal no han podido lograr una formación sostenida e integradora de conocimientos y habilidades.

El cumplimiento del marco normativo y fiscal en torno a OSC por parte de Fronda A.C., ha requerido de la contratación de especialistas externos. Aunque si bien es cierto, los dos integrantes de la organización han participado en capacitaciones relacionadas en el cumplimiento de la normatividad vigente, no es un tema que esté acorde con sus habilidades y aptitudes.

Fronda A.C., cuando realiza sus actividades tendientes a su objeto de atención ve a la colaboración como un mecanismo fundamental para fortalecer procesos de regeneración social a través del arte y la cultura. Para ello, realizan acciones que sean afines con su contexto y buscan la sinergia con su población objetivo.

La interacción que tiene Fronda A.C, con los sectores público, privado y social es circunstancial y discontinuo porque depende en buena medida de los proyectos que estén implementando o bien de programas, obras o acciones que estén llevando actores externos y requieran de su participación. Esto no significa que cuando se presenta dicha interacción se establezcan sinergias representativas para el cumplimiento de metas y objetivos.

Esta organización ha tomado diferentes roles en los espacios en los que ha trabajado con los sectores público, privado y social ya sea como aliado, ejecutor o colaborador de acciones en favor del interés público desde el ámbito local y hasta el internacional.

A lo largo de su trayectoria ha sido objeto de reconocimientos nacionales e internacionales del Consejo de Ciencia, Tecnología e Innovación de Hidalgo (CITNOVA), como miembro de la red de alianzas estratégicas; de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) y la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), por su participación en el proyecto Geoparque en Hidalgo; y, de la organización *North American Pollinator Protection Campaign* que le otorgó el premio sobre la protección a la polinización.

Asimismo, en tres ocasiones han obtenido apoyo financiero del Fondo Nacional para la Cultura y las Artes. Esto podría ser una muestra de un proceso de profesionalización.

Su interacción con los sectores, les ha permitido establecer alianzas estratégicas con los sectores público, privado y social para la optimización de sus recursos y evolución de sus capacidades. Su adaptación al entorno ha sido fundamental para ir progresando en su proceso de vida.

Desde el inicio de vida de la organización ha desarrollado un proyecto emblema de su intervención social llamado “Simbiosis” el cual consiste en una estancia de artistas nacionales y extranjeros los cuales realizan una serie de conversatorios, conferencias, talleres y actividades artísticas vinculadas con la comunidad con la finalidad de generar conciencia social y participación colectiva.

En este proyecto también participan organizaciones públicas y privadas, universidades y especialistas relacionados con el arte y la cultura. Este proyecto se realiza anualmente y FRONDA A.C. se convierte en un medio para que artistas y sociedad realicen proyectos participativos en favor del bienestar social desde un enfoque interdisciplinario y comunitario.

La procuración de fondos ha sido un tema complejo para Fronda por que no cuentan con especialistas para realizar dicha actividad lo que ha implicado dificultades para mantener vigente a la organización y lograr sus objetivos y metas. Sin embargo, la organización ha encontrado alternativas para recibir recursos a través de la contratación de especialistas referentes a este tema y también mediante sus alianzas estratégicas, las cuales le han permitido obtener donaciones para que puedan desarrollar sus actividades.

Aunque si bien es cierto, tanto sus donadores como las cantidades de apoyos recibidos han sido discontinuos los integrantes de la organización se han dada a la tarea de identificar continuamente nuevos donadores.

Otra alternativa que han utilizado para recibir recursos es la de concursar en convocatorias públicas y privadas para recibir apoyos económicos. En diversas ocasiones han obtenido dichos beneficios, pero su participación y la obtención de recursos económico por este medio, no es permanente y suficiente para el desarrollo de sus proyectos.

Los recursos propios de los integrantes de Fronda A.C., han sido relevantes para cubrir o complementar las necesidades económicas de la organización. Por lo que sostener económicamente sus proyectos es un reto continuo.

5.1.3 Descripción de Nahusehe Educación y Desarrollo A.C.

Nahusehe Educación y Desarrollo A.C., es una organización que surge en el estado de Hidalgo en el año 2003, enfocada a la atención de población en situación de marginación. Esta organización desde sus orígenes se planteó la participación activa y autogestiva. Sus oficinas de atención se encuentran ubicadas en los municipios de Cardonal y Pachuca de Soto, Hidalgo, las cuales operan de lunes a sábado en un horario de 8:00 a 17:00 horas.

Esta OSC cuenta con registro CLUNI ante INDESOL y es donataria autorizada por parte del SAT. La OSC cuenta con página web vigente y difunden sus actividades continuamente en redes sociales como Facebook, YouTube e Instagram.

Su objetivo de Nahusehe Educación y Desarrollo A.C., es la consolidación de empresas sociales que busquen el bienestar común teniendo como bases el desarrollo sostenible de capacidades y recursos locales. Para generar ello, se planteó desde sus orígenes la participación activa y autogestiva de su población objetivo.

Su estructura organizacional está dividida, en dos comités, un consejo directivo y un máximo órgano. El primer comité es el voluntario y está constituido por las siguientes áreas: comunicación, comercio internacional, ingeniería económica y financiera, administración,

diseño industrial, diseño textil, contabilidad, ingeniería forestal, biología, agroecología, diseño industrial y arquitectura.

El segundo, es el comité operativo que se constituye por las siguientes áreas: comunicación y visibilidad, gestión y seguimiento, productividad y ventas, capacitación y sustentabilidad y coordinador general. Su consejo directivo está constituido por una junta directiva y su máximo órgano se conforma por una asamblea general.

Su objeto social es “promover el desarrollo mediante la recaudación y administración de fondos que tengan como beneficiarios a personas, sectores y regiones de escasos recursos que realicen actividades para lograr mejores condiciones de subsistencia y desarrollo de las comunidades y los grupos vulnerables” (Nuhusehe Educación y Desarrollo A.c., 2020).

Dicha OSC tiene cuatro objetivos estratégicos para desarrollar sus actividades; el primero, es fortalecer esquemas tradicionales de organización para impulsar el desarrollo regional endógeno, el segundo es consolidar fuentes de empleo sustentable, el tercero es transformar crisis ambientales en oportunidades sociales y económicas y el cuarto es el impulso de manifestaciones culturales propias para fortalecer identidad colectiva.

Para trabajar en el alcance de los objetivos antes mencionados tienen programas de acción enfocados a la equidad para el buen vivir, cambio climático, formación para la autogestión y economía solidaria.

En el trayecto de vida de la OSC ha generado y consolidado alianzas estratégicas con sectores público, privado y social tanto a nivel local como a nivel internacional. Dentro de sus vertientes de acción para generar alianzas estratégicas ser un actor social que trabaja eficientemente temáticas como lo son: la educación, salud, emprendimiento, asesoría legal y técnica, así como también fungir como una organización que vincula y genera la complementación de esfuerzos y recursos.

Como parte de sus procesos internos la OSC ha generado una visión, misión, objetivos estratégicos y lineamientos internos los cuales se han adaptado al dinamismo del ambiente interno y externo en el que está inmersa la organización. Esto ha permitido acrecentar el compromiso y motivación de los integrantes de la organización.

Nahusehe Educación y Desarrollo A.C., tiene programas de capacitación internos y participa continuamente en capacitaciones externas en diversas temáticas como parte de su proceso formativo. La organización se ha especializado en sus ámbitos de acción, incluso brinda sus servicios de consultoría a organizaciones sociales y privadas.

Han generado proyectos en donde evidencian el establecimiento de alianzas estratégicas entre las que destaca la red biocultural para impulsar la regeneración ambiental, la ordenación territorial y el buen vivir en la sierra baja de Hidalgo.

La Red biocultural ha promovido la conservación de la riqueza natural y cultural centrados en los municipios de Hidalgo; Cardonal, Santiago de Anaya y Tlahuiltepa. Los resultados obtenidos en los distintos proyectos y temáticas de acción realizados han promovido un reconocimiento público y la invitación a participar en políticas públicas, proyectos, programas obras y acciones como actores sociales que contribuyen a la solución de problemas públicos.

Por otra parte, la OSC permanente interactúa en diferentes vertientes de acción con los sectores público, privado y social para poder llevar a cabo sus planes de trabajo. Una vertiente de acción relevante para su crecimiento y desarrollo ha sido la procuración de fondos, lo cual ha significado un reto permanente para la OSC pero, actualmente, cuentan con donadores permanentes tanto públicos como privados y sociales del ámbito local como internacional.

Cabe destacar que esto se debe en buena medida al establecimiento de alianzas estratégicas con dichos sectores para favorecer la optimización de sus recursos. Ello les ha permitido acrecentar el patrimonio de la organización y contar con una sostenibilidad financiera.

5.2 Análisis de entrevistas

La sistematización de la información recabada tiene por objetivo conocer las experiencias cada una de las OSC entrevistadas en aspectos representativos en torno a la profesionalización de OSC y como los sectores público privado y social desde su ámbito los conciben y los pueden fortalecer.

Para lograr ello, se destaca en cada variable similitudes y diferencias de las percepciones de los entrevistados con la finalidad de establecer reflexiones de cada ítem. Asimismo, se establece la relación de cada uno de estos aspectos analizados con la participación democrática. ²¹

5.2.1 Variable, vocación organizacional

La vocación organizacional se genera en buena parte por la identificación y atención de necesidades sociales, ya que las demandas sociales, y la atención a cada una de ellas son una motivación para su construcción y desarrollo. La vocación organizacional de OSC se nutre, fortalece y se detona en buena medida por los valores compartidos.

En esta variable se identificaron aspectos representativos como lo son: intereses, aptitudes, trayectoria, autorrealización, necesidades y reconocimiento.

A raíz de la información recabada podemos establecer que existen similitudes en las OSC en torno a esta variable, mismas que se dan a conocer a continuación:

Las OSC son un espacio de autorrealización para los integrantes en la cual adquiere conocimientos y habilidades, pero también para que puedan desplegar sus aptitudes.

En la vocación organizacional se parte de la idea en donde se debe privilegiar el plano colectivo y no el individual porque se tiene la premisa del vivir para servir.

²¹ Este apartado se construye con base a las entrevistas realizadas a representantes de las OSC consideradas en esta investigación, así como también a representantes de los sectores público, privado y social.

En el despliegue de la vocación organizacional OSC es gratificante recibir reconocimientos externos, pero es más importante atender las necesidades de su población objetivo.

La vocación organizacional de las OSC se pone a prueba cuando sus integrantes no cuentan con el tiempo y los recursos económicos necesarios para seguir participando.

Es importante resaltar que a medida que los proyectos de la OSC son ejecutados con eficiencia y eficacia se va fortaleciendo la credibilidad y la confianza al interior y exterior de ellas, lo cual incentiva la vocación organizacional.

Las diferencias entre las OSC respecto a esta variable se dan a conocer a continuación:

Para la OSC en su etapa de consolidación, la vocación organizacional es un aspecto trascendental para desarrollar sus actividades. La OSC en desarrollo, la considera importante, pero en diversas circunstancias no la han tomado en cuenta para desarrollar sus actividades. Mientras que la OSC en conformación, no tiene plenamente definida su vocación organizacional, en consecuencia, el desarrollo de sus actividades se ajusta a la situación que se les presente.

Para la OSC en consolidación, la vocación organizacional es un aspecto que continuamente buscan desarrollar con todos sus integrantes porque permite generar identidad organizacional, afrontar los retos y desafíos que se les presenten y motivar el alcance de sus objetivos y metas.

La OSC en desarrollo, escasamente realiza acciones para fomentar identidad organizacional, pero resalta que, precisamente, la vocación organizacional es la que les ha permitido salir adelante ante los retos y desafíos que se les presenten. En cuanto a la OSC en conformación, la vocación organizacional es un aspecto a considerar, pero no prioritario para su accionar. "Es importante la vocación organizacional pero la verdad hemos estado enfocados en otros temas". (Entrevista semiestructurada a OSC en conformación, 2021)

La OSC en consolidación manifiesta que la disponibilidad de recursos ha favorecido el desarrollo de su vocación organizacional. Mientras que para la OSC en desarrollo,

considera el no contar con los recursos suficientes ha impedido desarrollar plenamente su vocación organizacional. En cuanto a la OSC en conformación, manifiesta que la falta de recursos es una problemática toral hacia la que han puesto su atención por lo que la construcción de su vocación organizacional no se ha trabajado plenamente.

De la información obtenida por las entrevistas realizadas a representantes de los sectores público, privado y social en el estado de Hidalgo, se obtuvieron los siguientes hallazgos.

Existe coincidencia en que la vocación organizacional es detonante del quehacer de las OSC y por lo tanto de su aportación al contexto donde se desenvuelven. Por ello, es necesario conocer la vocación organizacional de las OSC que se van a fortalecer.

Por otra parte, es importante mencionar que la vocación organizacional de las OSC puede encontrar espacios de convergencia con los intereses de los sectores público, privado y social. En las entrevistas se reiteran aspectos como el crecimiento económico y el desarrollo social.

Desde la óptica del representante del sector privado se concibe a las OSC como actores sociales que conocen necesidades de su población objetivo y promueven alternativas de solución “para nosotros las OSC son aliados estratégicos porque son quienes conocen los problemas y participan activamente en encontrar soluciones”. (Entrevista semiestructurada a representante del sector privado, 2021).

Tanto las empresas como las OSC son facilitadores de procesos de desarrollo social porque es la propia sociedad quien es protagonista de su propio desarrollo. Generar crecimiento económico y desarrollo social es una responsabilidad en la que todos los sectores deberían estar involucrados, porque son receptores de las decisiones públicas.

Cabe hacer mención que ello, también, está alineado al fin lucrativo que se busca en el sector privado ya que cuando las empresas se ubican en contextos favorables sus posibilidades de crecimiento, competitividad y productividad se incrementan. “Es muy importante para nosotros poder contribuir a la solución de problemáticas sociales porque a

todos nos conviene generar mejores condiciones de vida. (Entrevista semiestructurada a representante del sector privado, 2021).

El sector privado puede fortalecer la vocación organizacional de las OSC promoviendo y reconociendo sus acciones.

Desde la perspectiva del representante del sector público, la vocación organizacional de las OSC en muchos casos encuentra espacios comunes con los propósitos gubernamentales en torno a la atención y satisfacción de necesidades sociales.

Es importante para el gobierno que la vocación organizacional de las OSC no trasgreda el marco normativo y fiscal por ello, vigila su cumplimiento. “Para nosotros es muy importante que las organizaciones se apeguen a los lineamientos del orden federal y estatal” (Entrevista semiestructurada a representante del sector público, 2021)

“En las áreas de gobierno que trabajan con organizaciones sociales se difunde principalmente el trabajo de OSC que han participado y ganado convocatorias públicas”. (Entrevista semiestructurada a representante del sector público, 2021)

El representante del sector público entrevistado (2021) menciona que el gobierno del Estado de Hidalgo plantea el fortalecimiento de la vocación organizacional mediante estímulos como el premio a la innovación social en el que se reconocen a las OSC por su trabajo sobresaliente e innovador. Las OSC ganadoras reciben reconocimiento y estímulo económico por sus acciones. Cabe hacer mención, que la dictaminación de las OSC beneficiadas corre a cargo de un comité técnico integrado por representantes del sector público, privado y social.

Para el representante del sector social la vocación organizacional es un componente transversal en el ciclo de vida de las OSC porque tanto en la conformación, desarrollo o consolidación dadas sus causas y fines está presente el servir a los demás y brindar atención a las demandas sociales con pasión y responsabilidad.

“La vocación organizacional OSC tiene efectos no solamente en la población objetivo que atienden sino también puede beneficiar al propio sector”. (Entrevista

semiestructurada a representante del sector social, 2021). La articulación asertiva entre OSC permite generar estrategias de fortalecimiento y difusión del quehacer social que desarrollan.

La información obtenida mediante la aplicación de entrevistas semiestructuradas nos permitió proceder a sistematizarla y establecer las siguientes consideraciones:

La vocación organizacional de OSC tiene una relación estrecha con el contexto porque depende de las circunstancias y el tiempo en el que estén inmersas para que puedan desarrollarla plenamente.

La vocación organizacional se construye a través del tiempo, es decir no es un solo momento en que se designa y permanece estática sino más bien es dinámica y continua. Los intereses, fines y aptitudes de cada integrante de la OSC sirven de insumo para construir la vocación organizacional.

Muchas OSC cuando inician se componen por familiares y amigos que comparten ideales, " cuando empezamos a configurar la organización lo hicimos con familiares y amigos que tenían fe en el proyecto" (entrevista semiestructurada OSC en consolidación, 2021), pero a medida que van creciendo y desarrollándose se incorporan personas que cuando comparten la vocación organizacional y se comprometen brindar su talento y desarrollarlo continuamente en favor de la organización y de la población objetivo que atienden.

Un aspecto que se reitera en la vocación organizacional es poder impulsar y detonar el talento de los integrantes de las OSC, pero también el de su población objetivo.

El nombre de la OSC mantiene una estrecha relación con la vocación organizacional. La vocación organizacional debe ser integral e integradora de los intereses, propósitos, aptitudes y fines de los integrantes de las OSC para que pueda sostenerse en el tiempo.

Es importante considerar que las OSC no solo atienden a sus población objetivo, sino que también acompañan o complementan procesos de bienestar común. Las OSC pueden encontrar su inspiración en otras OSC, actores sociales o movimientos sociales.

Existen coincidencias en la forma de concebir el fortalecimiento de la vocación organizacional de OSC por parte de los sectores público, privado y social ya que se considera importante brindar recursos (técnicos, tecnológicos y económicos) y difundir sus actividades para que más personas conozcan su labor.

Pueden presentarse diferentes formas de interacción entre las OSC con los sectores público, privado y social ya que dependiendo las circunstancias en algunos casos se promueven relaciones horizontales y en otras relaciones verticales.

La vocación organizacional de las OSC continuamente enfrenta retos y desafíos como lo son las necesidades económicas y profesionales no cubiertas por los integrantes de las organizaciones y la falta de preparación para entender la complejidad del quehacer público y social. En consecuencia, esto puede impactar en el debilitamiento organizacional o incluso su extinción.

5.2.2 *Variable, planeación estratégica*

La planeación estratégica es un aspecto que se reitera en el marco teórico respecto a la profesionalización de OSC y su despliegue se relaciona con las actividades que puedan generar de las OSC.

En esta variable se identificaron aspectos representativos como lo son: misión y visión, objetivos, metas, alianzas estratégicas, adaptación, bienestar común, evaluación, capacitación, eficiencia y eficacia, marco normativo y fiscal, planes, programas, obras y/o acciones, retos y desafíos, formación de capacidades y objetivos comunes.

A raíz de la información recabada podemos establecer que existen similitudes en las OSC en torno a esta variable, mismas que se dan a conocer a continuación:

Existe coincidencia en las OSC entrevistadas en cuanto a que la planeación estratégica es de gran utilidad para diseñar planes o proyectos de trabajo porque permite identificar fortalezas y áreas de oportunidad.

La construcción y sostenibilidad de alianzas estratégicas es una actividad que implica un proceso de aprendizaje, en el que la identificación de objetivos comunes, la credibilidad y confianza resultan ser trascendentales.

La consecución de metas y objetivos de las OSC requiere de una visión estratégica, el análisis del contexto y una asertiva comunicación con los sectores público, privado y social para definir e implementar acciones que optimicen los recursos y generen impactos en favor del bienestar común.

Existen vertientes de acción en las que se puede considerar la participación de los sectores público, privado y social dentro de la planeación estratégica de OSC para complementar esfuerzos y recursos ya que las OSC cuentan con capacidades que pueden resultar útiles para el diseño, implementación y evaluación de proyectos externos a ellas.

Las diferencias entre las OSC respecto a esta variable se dan a conocer a continuación:

La OSC en conformación no desarrolla planeación estratégica, mientras que la OSC en desarrollo cuenta solo con lineamientos básicos de planeación estratégica como lo son; la misión y la visión. En cuanto a la OSC en consolidación han realizado análisis internos y externos²² para diseñar su visión, misión, objetivos y estrategias para diseñar sus alianzas estratégicas y desplegar sus acciones.

La OSC en conformación formula sus planes y programas a corto plazo, la OSC en desarrollo los establece a corto y mediano plazo y la OSC consolida diseña sus planes y programas de trabajo a corto, mediano y largo plazo, pero preferentemente por este último plazo.

²² En análisis interno se considera n las fortalezas y debilidades que la organización tiene para poder llevar a cabo sus actividades de acuerdo a sus capacidades mientras que en el análisis externo se contempla la capacidad de respuesta que tienen las organizaciones para afrontar las amenazas y aprovechar las oportunidades del entorno en donde se desarrollan.

Las OSC en conformación y desarrollo no tienen personal especializado para instaurar planeación estratégica en sus organizaciones. "Somos dos personas las que integramos la organización y ninguno cuenta con alguna formación del tema que me dices". (Entrevista semiestructurada a OSC en desarrollo, 2021). La OSC consolidada cuenta con especialistas para diseñar e implementar planeación estratégica.

Para la OSC consolidada es relevante la realización de diagnósticos participativos porque esto genera mayor certidumbre en planeación e implementación de sus actividades. Esto tiene beneficios para alcanzar metas y objetivos en conjunto con su población objetivo.

La OSC en conformación para el desarrollo de sus proyectos parte de su conocimiento previo sobre la problemática que pretenden atender mientras que la OSC en desarrollo, también parte de un conocimiento previo, aunque también de la comunicación con su población objetivo. Sin embargo, en ambos casos no establecen métodos y técnicas para obtener información que les permita identificar asertivamente la factibilidad y viabilidad de sus proyectos.

Las alianzas estratégicas de la OSC en conformación pocas veces se consolidan porque en la mayoría de ocasiones son circunstanciales y una vez realizados los proyectos se culminan. "Si hemos podido trabajar en conjunto con los sectores, pero es difícil volver a coincidir con ellos". (Entrevista semiestructurada a OSC en conformación, 2021)

La OSC en desarrollo ha generado alianzas estratégicas que le han permitido fortalecer las actividades que llegan a realizar, pero estas no han sido suficientes para desarrollar todos sus planes y programas. La OSC en consolidación ha construido y mantiene alianzas estratégicas con los sectores público, privado y social tanto a nivel local hasta nivel internacional.

Otro aspecto donde existen diferencias notables es en la sistematización de la información ya que las OSC en conformación y desarrollo ponen escasa atención a realizar tal propósito de forma continua. En cambio, la OSC en consolidación la considera una tarea permanente para realizar sus procesos internos y externos. "Para nosotros es muy importante tener sistematizada la información que generamos porque nos facilita el

cumplimiento de la normatividad establecida”. (Entrevista semiestructurada a OSC en consolidación, 2021)

La OSC en conformación y desarrollo realizan sus programas, obras o acciones con un alto compromiso social, sin embargo, no tienen institucionalizados sus procesos de operación por consiguiente se complica el monitoreo y evaluación de funciones.

Las OSC desarrollo y consolidación han sido invitadas a participar en procesos de diseño, implementación y evaluación de políticas públicas de índole estatal y nacional, pero en el caso de la OSC en conformación no se ha dado tal invitación a pesar de que ha buscado participar en sus diversas etapas. Esto puede deberse principalmente a su falta del desarrollo de capacidades, así como al no ser partícipe de redes de colaboración entre otros factores.

De la información obtenida por las entrevistas realizadas a representantes de los sectores público, privado y social en el estado de Hidalgo, se obtuvieron los siguientes hallazgos:

Existe coincidencia en los sectores en considerar a las OSC como actores sociales que conocen necesidades de su población objetivo y promueven alternativas de solución.

Con base al marco normativo, el sector gubernamental está llamado a diseñar, implementar y evaluar planes estratégicos en los que se fortalezca la incidencia de las OSC en el sistema político.

Existen lineamientos de planeación gubernamental en donde se contempla la participación de OSC, para diseñar programas, obras y acciones gubernamentales pero pocas veces trascienden sus planteamientos.

Tanto el gobierno como las propias OSC pueden ser facilitadores de procesos autogestivos porque pueden generar e implementar mecanismos participativos en los que la propia sociedad sea protagonista de su propio desarrollo.

En las empresas socialmente responsables es donde preferentemente se tiene considerada la interacción continua con las OSC de forma institucionalizada ya sea para el desarrollo de proyectos en conjunto o bien para fortalecerlas.

Para que las empresas contemplen la participación de OSC en sus planes estratégicos de responsabilidad social preferentemente deben estar profesionalizadas porque brindan mayores garantías de establecer alianzas estratégicas que propicien la complementariedad de esfuerzos y recursos.

A pesar de que los sectores antes mencionados tienen la intención de incorporar la participación de OSC en sus planes estratégicos, existen escasos planes o programas de trabajo donde plasmen acciones estratégicas con las OSC.

En los planes y programas de trabajo de las OSC es poco recurrente encontrar plasmado el establecimiento de alianzas estratégicas con otras OSC. En muchos casos, dichas alianzas se dan de forma circunstancial.

Derivado de las entrevistas semiestructuradas aplicadas podemos establecer que las OSC deben considerar el contexto donde se desenvuelven y el contexto donde implementan sus proyectos o planes de trabajo ya que ello permite mayores posibilidades de tener eficiencia y efectividad en las actividades que realicen.

Cuando no existe la planeación estratégica en las OSC muchas de las acciones que llevan a cabo se realizan de acuerdo a las circunstancias que se les presenten. En consecuencia, son susceptibles a perder eficiencia y eficacia en las metas y objetivos que persiguen o bien perseguir propósitos diferentes a su misión y visión.

Existe una alta competitividad entre OSC para establecer alianzas estratégicas con los sectores público, privado y social. Por ello, es relevante que las OSC se formen y desarrollen continuamente para fortalecer sus capacidades al interior y exterior de ellas.

Las OSC deben tener flexibilidad de adoptar sus lineamientos estratégicos al contexto porque les permite realizar sus actividades con mayores grados de eficiencia y efectividad.

En la planeación gubernamental se considera a las OSC como actores sociales que favorecen la gobernabilidad y la gobernanza. Por ello, con base a instrumentos normativos y de planeación se reconoce su contribución en el quehacer público. No obstante, es necesario impulsar tal reconocimiento en el ámbito de los hechos.

En la construcción de políticas públicas se requiere la participación de OSC porque ayudan a poder evidenciar problemas públicos, dan voz a las demandas sociales y establecen alternativas de solución. Esto permite que el quehacer gubernamental sea más eficiente y efectivo.

Las OSC pueden resultar actores sociales vinculantes entre los sectores público, privado y social porque identifican problemáticas sociales y promueven la complementariedad de recursos para el bienestar común.

La diversidad de actividades que realizan las OSC resultan estratégicas para que los sectores público, privado y social porque promueven el ejercicio de los derechos humanos, desarrollo social y crecimiento económico.

El gobierno puede colaborar al cumplimiento de metas y objetivos de las OSC mediante la dotación de recursos económicos y técnicos, así como también impulsando un marco legal fiscal acorde a sus necesidades y las del contexto.

5.2.3 Variable, gestión de recursos humanos

El análisis de esta variable, nos permite tener un acercamiento en el que se destaca aspectos relevantes para que los integrantes de las organizaciones puedan encontrar espacios de autorrealización y a su vez generar procesos de Desarrollo Organizacional que favorezcan su profesionalización y permitan a la organización trascender en el sistema de sistemas donde se desenvuelven.

Cabe hacer la precisión, que si bien la gestión del recurso humano mantiene una relación estrecha con la vocación organizacional. En variable se diferencia por poner

especial atención en administrar las herramientas, procesos, mecanismos para que generen un capital humano competitivo, eficiente y eficaz.

En esta variable se identificaron aspectos representativos como lo son: autorrealización, conocimientos, habilidades, ideales, motivación, número de personas, especialización, capacitación, satisfacción personal y organizacional.

A raíz de la información recabada podemos establecer que existen similitudes en las OSC en torno a esta variable, mismas que se dan a conocer a continuación:

Los fundadores de las OSC tienen el propósito de generar en las organizaciones espacios de encuentro de capacidades e intereses de cada integrante con metas y objetivos organizacionales para construir procesos de autorrealización.

En las OSC se tiene el propósito de generar un clima organizacional que favorezca la satisfacción personal y colectiva a través de la participación de cada integrante de las y los integrantes de la organización teniendo como base la empatía, confianza, respeto, tolerancia y comunicación.

Las capacitaciones virtuales se han convertido en una importante opción para formar conocimientos y habilidades que trasciendan en un capital humano competitivo. La principal temática de interés de las OSC para adquirir aprendizajes es la de Procuración de fondos. Los motivos principales por los cuales los integrantes de OSC no acuden a recibir capacitaciones se deben a la falta de tiempo y de recursos.

Las OSC pocas veces desarrollan conocimientos y habilidades en torno a la gestión de recursos humanos. Temáticas dirigidas a la inteligencia emocional, desarrollo organizacional y clima organizacional son temáticas en las que las OSC coinciden en que ayudarían a mejorar los resultados e impactos al interior de las OSC y fuera de ellas.

Los ideales compartidos por parte de las y los integrantes de cada organización son un punto de encuentro para que trabajen y desarrollen capacidades individuales y colectivas. Asimismo, son insumos para motivar su participación en la implementación de las actividades consideradas en cada organización.

La motivación que tienen los integrantes de las organizaciones por trabajar por su objeto social es un elemento fundamental para que continúen participando en ellas a pesar de los retos y desafíos que enfrentan.

Las diferencias entre las OSC respecto a esta variable se dan a conocer a continuación:

Las OSC conformación y desarrollo no tienen el suficiente personal para el despliegue de sus actividades. Mientras que la OSC en consolidación cuenta con personal suficiente para realizar sus actividades.

En la OSC en consolidación tienen un organigrama para organizar su estructura, delimitar responsabilidades y establecer los roles de cada integrante. En el caso de las OSC en conformación y desarrollo está ausente, pero ello no impide el accionar de sus integrantes.

La OSC en conformación tiene escaso personal mismo que no cuenta con la formación necesaria para desempeñar actividades torales para su desarrollo organizacional y el despliegue asertivo de sus actividades. "...sin duda, una gran problemática que tenemos es no contar con las suficientes personas para desarrollar nuestros proyectos" (Entrevista semiestructurada a OSC en conformación, 2021).

En cuanto a la OSC en desarrollo también comparte la situación de no contar con personal especializado para realizar la gran mayoría de sus actividades, pero sus alianzas estratégicas y las personas externas que participan de forma voluntaria le han permitido desarrollar sus proyectos. Solo cuando concursa en convocatorias de los sectores público, privado y social, tienen la posibilidad de ser beneficiada con recursos económicos es cuando realiza contrataciones de personal especializado.

La OSC en consolidación cuenta con personal especializado al interior de sus organizaciones y este tiene una remuneración económica fija por las actividades que realizan. "la formación de nuestros integrantes es muy importante por eso hemos trabajado

en su especialización en diferentes temáticas”. (Entrevista semiestructurada a OSC en consolidación, 2021).

En cuanto a las OSC en conformación y desarrollo participan escasamente en procesos de capacitación. Para el caso de la OSC en consolidación se considera que tal procesamiento favorece notoriamente la formación de capital humano competitivo y comprometido, por ello participa continuamente en capacitaciones tanto las que se ofrecen de forma gratuita como las que tienen un costo.

La gestión de recursos humanos en la OSC consolidada se convierte en una tarea constante para profesionalizar a sus integrantes en diversos campos de acción, pero en las OSC en conformación y desarrollo se convierte en una actividad secundaria.

La OSC en consolidación implementa mecanismos institucionalizados para propiciar la autorrealización de sus integrantes, mientras que en el caso de las OSC en conformación y desarrollo se concibe que la autorrealización se puede lograr de forma natural, solo es cuestión de tiempo para que ello se pueda lograr.

De la información obtenida por las entrevistas realizadas a representantes de los sectores público, privado y social en el estado de Hidalgo, se obtuvieron los siguientes hallazgos:

Los sectores público, privado y social ofertan capacitaciones enfocadas a su desarrollo organizacional y el mejoramiento de clima organizacional. Aunado a ello, también pueden ofertar sus instalaciones para recibir capacitaciones y difundir sus acciones.” Nosotros ofertamos capacitaciones a OSC y también les hemos prestado las instalaciones para que realicen talleres, conferencias, exposiciones, etc”. (Entrevista semiestructurada a representante del sector privado, 2021).

Las empresas también pueden establecer alianzas estratégicas con OSC para complementar las acciones que llevan a cabo mediante la participación voluntaria de sus colaboradores en la implementación de proyectos de OSC.

Los sectores han contribuido a la motivación de los integrantes de la OSC reconociendo sus buenas prácticas. Por otra parte, los sectores expresan que han existido coincidencia de sus intereses y los intereses de la profesionalización de OSC. Por lo que el trabajo conjunto ha permitido complementar aptitudes y satisfacer necesidades en común.

La falta de especialización en temas concernientes al cumplimiento del marco legal y fiscal se convierte en un gran reto y desafío por lo que en diversos casos se realiza la contratación de especialistas externos. Sin embargo, cuando no se tienen los recursos económicos necesarios esta situación se agrava.

Para detonar el capital humano las OSC incorporan a sus integrantes en funciones acordes a sus conocimientos y habilidades. Sin embargo, en muchos casos no están institucionalizado mediante manuales de funciones y procedimientos.

La formación de especialistas enfocados en la gestión de recursos humanos en las OSC no es un tema prioritario para su desarrollo.

La capacitación continua en las OSC es una inversión redituable ya que permite la formación de capital humano eficiente y efectivo. Considerando lo anterior, es importante que las OSC estén atentas de la oferta de capacitaciones concernientes al fortalecimiento de capacidades por parte de los sectores público, privado y social.

Es necesario que las organizaciones generen mecanismos institucionales como manuales de funciones y de procedimientos para que cada participante pueda desarrollar sus conocimientos y habilidades acordes a sus capacidades y las necesidades de la organización.

5.2.4 Variable, intervención social

La intervención social conlleva una gran responsabilidad porque es la puesta en práctica de planes o programas de trabajo, los cuales deben ser implementados de forma eficiente y efectiva para que puedan alcanzar los resultados e impactos esperados. En este sentido exploraremos aspectos representativos para comprender su relevancia en la Profesionalización de OSC.

En esta variable se identificaron aspectos representativos como lo son: gestión social, necesidades, planes, programas, obras o acciones, capacitación, fomento y desarrollo, redes, satisfacción personal y organizacional, contexto, capacidad de respuesta, alianzas estratégicas, instituciones públicas, marco normativo y fiscal y políticas públicas.

A raíz de la información recabada podemos establecer que existen similitudes en las OSC en torno a esta variable, mismas que se dan a conocer a continuación:

Para poder complementar la implementación de planes y programas de trabajo que llevan a cabo las OSC es necesario poder identificar espacios de interés común con los sectores público, privado y social.

Para las OSC es relevante considerar el contexto donde se desenvuelven ya que esto les permite desarrollarse con mayor sostenimiento y también desplegar su intervención social con mayores grados de asertividad porque les permite identificar actores, intereses y recursos que favorecen o complican el desarrollo de sus planes de trabajo.

La intervención social se complica cuando aparecen actores políticos que tratan de aprovecharse o desvirtuar las acciones que llevan a cabo. “En algún momento el quehacer de la OSC se ha intentado politizar por gente externa”. (Entrevista semiestructurada a OSC en conformación, 2021).

Las alianzas estratégicas que puedan tener las OSC se convierten en un aspecto fundamental para complementar las acciones de intervención social que implementan las OSC.

De la información obtenida por las entrevistas realizadas a representantes de los sectores público, privado y social en el estado de Hidalgo, se obtuvieron los siguientes hallazgos:

Sáenz (2007) menciona que existen aspectos relevantes para que los sectores público, privado y social fortalezcan las acciones que realizan las OSC como lo son: la sostenibilidad, replicabilidad, análisis del contexto, lectura del entorno, pertinencia y estrategias de salida.

Las acciones de intervención social de las OSC que resultan apoyadas con mayor frecuencia por parte de los sectores público, privado y social son las enfocadas al desarrollo y la asistencia social.

Cuando las actividades que realizan las OSC se ven complementadas por los recursos y enfoques de otras OSC la intervención social tiende a ser más eficiente y efectiva.

A los sectores público, privado y social les interesa conocer los resultados de los proyectos sociales que apoyan. En consecuencia, es fundamental que las OSC lleven un registro, seguimiento y control de las acciones realizadas para que puedan brindar transparencia y rendir cuenta de los apoyos recibidos.

La estipulación de leyes y programas gubernamentales enfocados al fomento de OSC favorecen su intervención social. En el estado de Hidalgo existe la Ley Estatal de Fomento y Fortalecimiento a las Acciones de las Organizaciones de la Sociedad Civil del estado de Hidalgo y el Programa de Fomento al Desarrollo de la Participación Social tienen componentes orientados a la Profesionalización de OSC. No obstante, es necesaria su aplicación eficiente para que se cumplan con los propósitos establecidos en cada una de ellas.

Existen avances progresivos encaminados a fortalecer a dependencias públicas en Hidalgo responsables del fomento de OSC. Sin embargo, son insuficientes para brindar atención oportuna a las OSC hidalguenses.

Las diferencias entre las OSC respecto a esta variable se dan a conocer a continuación:

Como lo refiere Aguilar (2018) es importante considerar que en diversos casos se presenta un escaso apoyo del gobierno hacia los proyectos que realizan las OSC porque se tiene la idea por parte del aparato gubernamental que las actividades que realizan son parte del quehacer gubernamental y que este aparato las podría realizar sin necesidad de apoyar el quehacer de las OSC.

Aunado a ello, retomando a Chávez Becker, González Ulloa y Venegas Maldonado (2016) las OSC en diversos casos tienen la percepción que existe mutua desconfianza principalmente porque el gobierno no las considera como aliados en sus funciones sino solamente críticos a sus funciones. Y las OSC consideran que cuando llevan a cabo sus proyectos de manera efectiva y eficiente el gobierno solo trata de capitalizar políticamente sus resultados.

La evaluación de las acciones realizadas es un aspecto que la OSC consolidada contempla porque le permite evidenciar sus fortalezas y áreas de oportunidad además de llevar un seguimiento de la información obtenida para poder cumplir con premisas fundamentales en la vida democrática como la transparencia y la rendición de cuentas. Mientras que las OSC en conformación y desarrollo plantean que sería importante evaluar sus impactos, pero no la llevan a cabo.

Las intervenciones sociales que realizan las OSC en etapa de consolidación se realizan en su mayoría a mediano y largo plazo por ello realizan procesos de seguimiento a las acciones realizadas. En cuanto a la OSC en desarrollo establece proyectos a corto, mediano y largo plazo, pero una vez realizadas no brindan seguimiento a sus intervenciones. En el caso de la OSC en conformación la intervención social que realiza es desarrollada con una visión a corto plazo y está ausente el seguimiento a sus proyectos realizados.

El marco normativo y fiscal vigente complica el despliegue de las acciones planteadas por las OSC por que no está acorde a las circunstancias que actualmente se viven.

Una intervención social efectiva y eficiente requiere de sinergias entre las OSC y los sectores público, privado y social.

Mediante la intervención social que realizan las OSC también proporcionan insumos de diferente índole a los sectores público, privado y social para que realicen sus acciones.

Los grados de legitimación social que adquieren las OSC por sus intervenciones les permite interactuar con el gobierno como actores de peso y contrapeso en las decisiones

públicas ya que cuentan con capital político y social que respalda su accionar. Por ello, las OSC deben estar conscientes de la responsabilidad de sus acciones con su población objetivo pero también con la vida democrática del sistema de sistemas donde se desenvuelven.

Existen intervenciones sociales en las que el acompañamiento de los sectores resulta relevante para la consecución de resultados. Por una parte, las OSC pueden adaptar criterios generales del accionar de los sectores público, privado y social en torno a procesos administrativos y operativos que permitan eficientar sus recursos, y por otra parte el acompañamiento de recursos de los sectores pueden complementar la las acciones que realizan las OSC.

Como lo menciona Sáenz (2007) las intervenciones sociales que realizan las OSC pueden llegar a trascender más allá de la población objetivo que atiendan o del momento en que las estén llevando a cabo porque cuando la sociedad respalda y acompaña procesos de intervención social sostienen los propósitos, incluso cuando ya no están las OSC lo cual promueve procesos de participación democrática.

5.2.5 Variable, sostenibilidad financiera

El estudio de esta variable tiene la intención de explorar la relevancia de la sostenibilidad financiera en la profesionalización de las OSC y su trascendencia en la realización de sus actividades.

Desde la percepción de los sujetos estudiados conoceremos aspectos que benefician o complican la sostenibilidad financiera. El alcance de la sostenibilidad financiera en las OSC implica entre otras vertientes de acción procesos de fortalecimiento y una aplicación eficiente y eficaz de recursos.

En esta variable se identificaron aspectos representativos como lo son: adaptación, alianzas estratégicas, capacitación, competitividad, contexto, credibilidad y confianza, procuración de fondos, eficiencia y eficacia, marco normativo y fiscal, retos y desafíos, transparencia y rendición de cuentas.

Las similitudes identificadas en esta variable se presentan a continuación:

Se viven múltiples complicaciones a las que se enfrentan las OSC en su ciclo de vida pero existe convergencia de opiniones en considerar a la sostenibilidad financiera como su principal reto y desafío.

Las OSC consideran que son limitadas las partidas presupuestales de los sectores público, privado y social destinadas a su fortalecimiento.

Existen capacitaciones gratuitas en cuanto a la procuración y administración de fondos por parte de los sectores público, privado y social, pero se requiere del acompañamiento personalizado porque cada OSC tiene diferentes características.

Las OSC consideradas en esta investigación plantean que existe una sobrerregulación para que puedan recibir y dar a conocer la aplicación de recursos.

Se tiene la percepción que la formación de cuadros en procuración y administración de fondos dentro de las OSC propician la sostenibilidad financiera

Las diferencias entre las OSC respecto a esta variable se dan a conocer a continuación:

El mantenimiento económico de la OSC en desarrollo depende en buena medida por sus recursos propios y por algunos donativos de actores externos interesados en el proyecto en turno que estén desarrollando. Si bien es cierto, ya cuentan con alianzas estratégicas que han mantenido en el ciclo de su vida con los sectores público, privado y social estas se activan de acuerdo al tiempo y circunstancia que se le presenten.

La mayoría de los recursos económicos que ingresa a la OSC consolidada proviene de las donaciones y transferencias de recursos que realiza principalmente el sector privado tanto a nivel nacional como del extranjero. En cambio, para el caso de la OSC en conformación son prácticamente recursos económicos propios los que les permite desarrollar sus actividades.

Para la OSC en conformación es muy complicado participar en convocatorias para recibir recursos de los sectores porque no tiene la capacidad institucional para cumplir con los requisitos establecidos. La OSC en desarrollo si ha participado y ganado convocatorias públicas y privadas de índole nacional y extranjero, pero no ha sido constante su participación ni la obtención de recursos.

En el caso de la OSC consolidada participa continuamente en convocatorias nacionales y extranjeras y gracias al cumplimiento de los requisitos establecidos por sus fortalecedores y también a los resultados e impactos generados a través del tiempo ha sido beneficiada con recursos por parte de los sectores público, privado y social.

A pesar de que las OSC en conformación y desarrollo reconocen que la sostenibilidad financiera es su principal debilidad y un problema trascendental para su operación son escasas las capacitaciones que han recibido en la materia. En cambio, la OSC en consolidación, se capacita constantemente en temáticas como la procuración de fondos, contabilidad y administración de recursos con la finalidad de sostenerse financieramente.

En la OSC en conformación se tiene la perspectiva que sus fuentes de ingreso deberían provenir principalmente del sector público, mientras que en las OSC en desarrollo y consolidación se concibe a la diversificación de fuentes de ingreso como una gran oportunidad para fondear sus actividades.

De la información obtenida por las entrevistas realizadas a representantes de los sectores público, privado y social en el estado de Hidalgo, se obtuvieron los siguientes hallazgos:

La inversión social que realizan las empresas socialmente responsables al fortalecer las actividades que realizan las OSC tienen como premisa propiciar bienestar común en el sistema de sistemas donde se desarrollan.

El que las OSC puedan llegar a tener la categoría de donataria autorizada implica un reto constante porque el marco normativo en algunos casos es confuso o bien el cumplimiento de los requerimientos puede ser complicado cuando no se tiene la

información y documentación actualizada. Aunado a ello, el no tener integrantes que se especialicen en este tema limita las posibilidades para que puedan ser donataria autorizada.

El que las OSC sean donatarias autorizadas, les permite ampliar sus posibilidades para que los sectores público, privado y social fortalezcan su quehacer. Porque cuando las OSC no tienen dicha categoría se complica significativamente el que los sectores puedan hacer donaciones o transferencia de recursos.

Para que los sectores puedan fortalecer a las OSC es relevante que estas lleven a cabo acciones enfocadas a la transparencia y la rendición de cuentas porque se tiene mayor confianza y credibilidad de la aplicación responsable de recursos y de los posibles resultados que puedan llegar alcanzar.

Existe escases de recursos destinados a OSC por parte de los sectores público, privado y social. Aunado a ello, existe una alta competitividad para obtener recursos de fortalecedores de OSC.

Las OSC consideran a la sostenibilidad como su principal reto y desafío por tal motivo es necesario formen continuamente a sus integrantes en temáticas como la procuración de fondos, administración de recursos, transparencia y rendición de cuentas.

Las OSC conocen posibles fuentes de financiamiento, pero al no poder cumplir con los requisitos establecidos, resulta complicado poder ser favorecidos por dichas fuentes.

Cuando las OSC alcanzan la sostenibilidad financiera les permite planear e implementar sus actividades con mayores grados de autonomía y certidumbre.

Cuando los resultados de las OSC trascienden positivamente en el espacio público y son transparentadas sus acciones tienen mayores posibilidades de recibir recursos o donativos por parte de los sectores público, privado y social.

Las empresas socialmente responsables por convicción comprenden que a medida que se impulse el desarrollo social se favorece el crecimiento económico.

La capacidad de financiamiento que tengan los sectores es un aspecto trascendental para que puedan fortalecer a las OSC. Por ello, como lo establecen Villar, Butcher y Puig (2020) es importante que las OSC estén atentas del contexto en el que se desenvuelven ya que les permitirá realizar estrategias de procuración de fondos con mayor asertividad.

El cumplimiento del marco legal y fiscal resulta ser un desafío importante para las OSC en temas relacionados con donaciones o transferencias de recursos porque no cuentan con el personal especializado y el desarrollo institucional para dar cumplimiento a la normatividad vigente. Aunado a ello, el contexto actual no alienta su cumplimiento porque se han disminuido notoriamente los incentivos fiscales en México para que el sector privado fortalezca económicamente a las OSC.

Otro aspecto a considerar es el debilitamiento institucional de las dependencias públicas encargadas de su fortalecimiento tanto a nivel México como en Hidalgo, esto debido a la disminución de recursos técnicos, humanos y de partidas presupuestales destinadas a fomentar el desarrollo de OSC.

La diversificación de fuentes de ingresos y la profesionalización de los integrantes de las OSC son aspectos claves para permitir la sostenibilidad financiera de OSC.

5.3 Relación de la profesionalización de OSC con la Participación democrática

Con base a la sistematización y análisis de la información recabada, en este apartado pretendemos explorar sobre la relación de la profesionalización de OSC con la participación democrática. Para lo cual damos a conocer las experiencias de las OSC contempladas para esta investigación profundizando en las etapas de profesionalización que cada OSC vive y su injerencia en la participación democrática.

Cuando la OSC está en la etapa de conformación se enfrenta a problemáticas internas como lo son: la falta de la disponibilidad de recursos y tiempo para poder construir y desarrollar su vocación organizacional.

Ya que es muy importante tener el capital humano, infraestructura técnica y tecnológica que faciliten comprender y atender las causas y efectos del dinamismo social. Por otra parte, cuando la participación de sus integrantes en la organización es discontinua debido a no tener el tiempo requerido para darle sentido y significado a la vocación organizacional tiene un impacto en todas actividades que realiza la organización.

Si a ello, sumamos que los resultados esperados tanto al interior y exterior de ellas no se han realizado como los esperaban, su motivación por seguir realizando sus actividades ha disminuido. Lo cual ha diluido su injerencia en la participación democrática del sistema de sistemas donde se desenvuelven.

Aunado a ello, la ausencia de criterios para poder agrupar intereses, valores, necesidades y aptitudes complica su soporte y claridad. Esto la hace susceptible de perder o distorsionar sus propósitos cuando se enfrentan a algunas complicaciones sistémicas como lo es; un incipiente fomento de la cultura democrática, ausente comunicación asertiva y falta de confianza y credibilidad entre sectores.

Ante estas situaciones las y los integrantes de las organizaciones son susceptibles de abandonar la organización y quienes permanecen en diferentes momentos han estado en la disyuntiva de continuar o desaparecer la organización.

Tales situaciones están asociadas a la ausente planeación estratégica de sus actividades debido a que no se realizan análisis internos y externos que permitan optimizar sus recursos y tener precisión en la realización de sus actividades.

Al realizar la mayoría de sus actividades de acuerdo a las circunstancias que se les presente, su accionar no se enfoca a su objeto de atención y por lo tanto no están cumpliendo con las actividades para las que fueron creadas.

Si bien es cierto la identificación de problemáticas de la OSC en conformación tiene espacios de encuentro con lo que detectan los sectores público, privado y social. Esto no significa que respalden sus acciones. En diversas ocasiones tal situación ha sido reiterativa y genera la frustración de sus metas y objetivos, así como también un desgaste de sus integrantes.

En relación con lo anterior, es importante considerar que la OSC en conformación manifiesta que no realiza acciones para comprender el dinamismo social, político y económico del contexto donde se desenvuelven. Por consiguiente, se complica su gestoría social y la puesta en marcha de sus actividades.

Dadas estas circunstancias no es sorprendente que la organización no ha sido invitada a participar en procesos de diseño, implementación o evaluación de políticas públicas, o bien en el desarrollo conjunto de proyectos con empresas socialmente responsables, así como también para participar en redes de colaboración con otras OSC.

El compromiso social de la OSC en conformación es un aspecto a reconocer, pero se requiere de la formación continua para desplegar sus acciones con mayores grados de asertividad. Cuando sus integrantes no se capacitan continuamente pierden la oportunidad de actualizar sus competencias y que estas estén acordes al dinamismo social.

La falta de solvencia de conocimientos y habilidades impactan en la intervención social que realizan porque no tienen las competencias necesarias para generar proyectos autosustentables e impactos que propicien soluciones a los problemas públicos que atienden.

La intervención social que realizan generalmente no llega a trascender en el tiempo ya que no promueven la participación continua y activa de su población objetivo.

La falta de sostenibilidad financiera es otro de los grandes retos y desafíos para que la OSC en conformación pueda trascender en la vida democrática, ya que no cuentan con los recursos necesarios para desplegar sus acciones eficientemente.

Además de ello, tal situación no permite contar con la infraestructura necesaria para que sus integrantes puedan desempeñar adecuadamente sus funciones. De tal manera, que su desempeño no permite que sus integrantes estén participando continuamente en la organización y el quehacer público.

Al igual que la OSC en conformación, la OSC en desarrollo comparte circunstancias que afectan el desarrollo de su vocación organizacional y en algunos casos su impacto en la participación democrática como lo son la falta de recursos y tiempo. Sin embargo, existen aspectos que las diferencian como lo es su convicción por continuar con el desarrollo de las actividades para las que fue creada, aunado a ello el tener una trayectoria con mayor temporalidad y reconocimientos les ha permitido identificar áreas de oportunidad para establecer redes de colaboración para desplegar sus acciones conjuntando esfuerzos y recursos.

Tales diferencias les han servido para que el diseño e implementación de sus planes y programas se puedan desarrollar. Otro aspecto que ayuda a que cada año estén desplegando sus actividades es comprender el rol que pueden tener en el contexto donde se desenvuelven y la identificación de problemas públicos donde pueden contribuir a su solución.

Las alianzas estratégicas que mantienen con instituciones académicas, OSC, algunas empresas y dependencias públicas respaldan y complementan su accionar. La OSC en desarrollo ha sido invitada a participar en procesos de construcción de políticas públicas en los ámbitos municipal, estatal y federal. Esto es una muestra del reconocimiento a su trayectoria ya que su conocimiento y experiencia son un insumo para generar bienestar común y contribuir a la participación democrática del contexto donde se desenvuelven.

No obstante, la falta de institucionalización en procesos de planeación estratégica ha afectado el control y seguimiento de sus actividades por tal motivo la información generada no está sistematizada.

Un sistema de evaluación está ausente y esto también afecta la posibilidad de medir los resultados e impactos generados por su accionar y de esta manera poder establecer procesos de mejora continua. Aunado a ello, se disminuye la capacidad de dar a conocer a sus integrantes la trascendencia de su participación.

El escaso personal que tiene la OSC en desarrollo no le permite el despliegue pleno de sus actividades para atender a su población objetivo. Por consiguiente, aunque se tenga

la intención de contribuir significativamente al bienestar común y a la participación democrática, su aportación no trasciende como ellos quisieran.

El no tener especialistas en sus diferentes líneas de acción ha requerido la contratación de personal externo el cual permite subsanar deficiencias organizacionales, pero en la mayoría sus proyectos no han podido realizar dicha contratación.

Si es cierto, la formación de sus integrantes está alineada a su objeto de atención. La implementación de sus actividades requiere de un equipo multidisciplinar para integrar conocimientos, habilidades, valores y aptitudes que permitan el alcance de metas y objetivos.

A pesar de que la OSC en desarrollo esta consiente que la gran mayoría de sus propuestas con los entes gubernamentales no van a trascender siguen participando porque para ellos es importante seguir dando voz a su objeto de atención y que esta participación promueva ciudadanía y corresponsabilidad en el quehacer público

Ante los retos y desafíos a los que se ha enfrentado la OSC en desarrollo para su intervención social ha solicitado la participación de la población objetivo para poder implementar sus programas, obras u acciones y esto le ha sido de gran utilidad porque permite fortalecer su accionar y tener mayor asertividad en su accionar.

Pero esto ha sido insuficiente porque han requerido de más recursos, conocimientos y habilidades para alcanzar las metas y objetivos planteados.

Su intervención social ha trascendido más allá de su objeto de atención porque han sido actores sociales que contribuyen y complementan acciones alineadas al bienestar común por parte de los sectores público, privado y social.

A pesar de ello, han ido ganando espacios paulatinamente en el quehacer público a través de redes de colaboración para que seguir trabajando su objeto de atención con mayor claridad y solvencia.

Gran parte de sus actividades de la OSC en desarrollo la solventan con recursos propios, los cuales son insuficientes para dar atención eficiente y efectiva a los problemas públicos en los que se enfocan.

Esta situación genera como consecuencia entre otros aspectos el detrimento de credibilidad y de confianza en el sistema de sistemas porque no se alcanzan los resultados esperados, pero también desmotiva la capacidad autogestiva de su población objetivo y el accionar de la organización. Es decir, la falta de sostenibilidad financiera tiene impactos al interior de la OSC y fuera de ella.

La vocación organizacional de la OSC en consolidación ha sido construida por las necesidades, intereses, valores, aptitudes de los integrantes de la organización, pero considerando el contexto donde se desenvuelven. Esta relación les ha permitido responder al llamado democrático de orientar y mover acciones ciudadanas encaminadas a favorecer el quehacer público.

Cuando un ciudadano está interesado en participar en la organización debe de conocer los planteamientos organizacionales y pasar por una entrevista con los fundadores de la organización para saber si están convencidos y comprometidos con el accionar de la organización.

En dicha entrevista se realizan cuestionamientos entre los que desatacan; ¿Por qué está interesado en participar en la organización?, ¿Qué ideales tiene? ¿Qué puede aportar a la organización? y ¿Cómo se puede mejorar el desempeño organizacional? .En caso de que el ciudadano sea aceptado, se le forma y motiva para que dé a conocer sus propuestas de mejora.

Este proceso permite fortalecer la identidad organizacional y compromiso con el llamado de la organización. La vocación organizacional para ellos es el dinamismo que les permite afrontar retos y desafíos, conservar sus ideales, detonar el potencial de sus integrantes y realizar sus actividades con un alto compromiso social.

Su misión, visión y lineamientos son la base para identificar y atender problemas públicos. Por otra parte, sus estrategias y planes de trabajo son diseñados con una

perspectiva en donde se plantea la participación activa de su población objetivo para desplegar actividades de corto, mediano y largo plazo, esto incentiva seguimiento y mejora continua para que las actividades trasciendan positivamente en el espacio público.

La capacitación, formación, especialización continua de los integrantes y el reconocimiento social a ello, ha permitido demostrar las competencias organizacionales, lo cual da cuenta de la profesionalización alcanzada.

Su profesionalización les sirve para crecer y desarrollarse, pero también para diseñar, implementar y evaluar programas, obras o acciones que propicien la autopoiesis del sistema de sistemas donde se desenvuelven independientemente el rol que desempeñen.

Su profesionalización, experiencia y trayectoria en su objeto de atención han sido aspectos representativos para participar en procesos de planeación gubernamental desde el ámbito municipal hasta nivel federal.

Por otra parte, también ha sido convocada la organización a participar en proyectos empresariales enfocados al bienestar común. Esta organización se ha convertido en un referente de redes de colaboración entre OSC para complementar e impulsar la atención oportuna de necesidades sociales, pero también para ser una organización que dé a conocer las demandas y propuestas de la sociedad civil.

Cuando la OSC en consolidación interviene socialmente analiza su capacidad instalada y realiza diagnósticos tanto de la población que van atender como del contexto en el que está inmerso, esto permite tener mayor claridad y certidumbre de que los proyectos de factibles, viables, sostenibles y tengan estrategias de salida.

Su rol en las intervenciones sociales que realizan ha sido diverso porque su desempeño ha sido multifuncional ya sea como ejecutor, aliado, crítico, difusor, articulador, evaluador, capacitador o financiador.

Los diferentes roles que han llevado a cabo en el trayecto de su vida le ha permitido conocer las rutas de acción de los actores participantes, fortalecer sus conocimientos y habilidades. Por consiguiente, son actores que interactúan con los sectores público, privado y social con un peso y contrapeso en la construcción del bienestar común.

Dependiendo el proyecto de intervención social se establece que integrante o integrantes de acuerdo a su formación pueden coordinar las actividades operativas a realizar, pero también existen funciones estratégicas y tácticas que a la par se realizan.

Cabe hacer mención, que las intervenciones sociales realizadas han sido acompañadas por el trabajo voluntario de ciudadanos que coinciden y confían en la necesidad de actuar para reducir brechas y atender los vacíos que el propio dinamismo social, político y económico ha generado, enfocándose, principalmente, a los propósitos que trabaja la organización así como también en la forma en que realizan sus actividades.

Esto permite la complementariedad de esfuerzos y recursos no solamente para alcanzar metas y objetivos sino también para transparentar y rendir cuentas de los recursos utilizados.

Como se ha mencionado el alcance de metas y objetivos, la transparencia y la rendición de cuentas favorecen la credibilidad y la confianza del quehacer de las OSC. Y sin duda esto está asociado a una sostenibilidad financiera porque les permite tener legitimidad y competencias para gestionar fondos con los sectores público, privado y social con mayor precisión y solvencia.

La sostenibilidad financiera alcanzada permite que los integrantes de la organización destinen tiempo y recursos para atender su objeto social y asuntos de interés público. Por eso no es casualidad que tengan diversas fuentes de financiamiento, ya que sus fortalecedores ven en la organización una opción sería para reducir los vicios, brechas y vacíos sociales.

Cuando la OSC alcanzan la sostenibilidad financiera les permite tener autonomía en sus decisiones y su actuar ya que no responden a intereses particulares o de grupo sino a un interés común. Esto resulta trascendental porque son actores sociales con peso y

contrapeso en las relaciones de poder con los sectores público, privado y social. Dicha situación ha favorecido el posicionamiento de sus planteamientos en las decisiones públicas.

El financiamiento recibido por los sectores público, privado y social es un reconocimiento a su trayectoria ya que saben que es un actor social que identifica y atiende problemas públicos que los impactan y por ello confían en que la inversión social que realicen con esta organización tendrá un eficiente y efectivo retorno social.

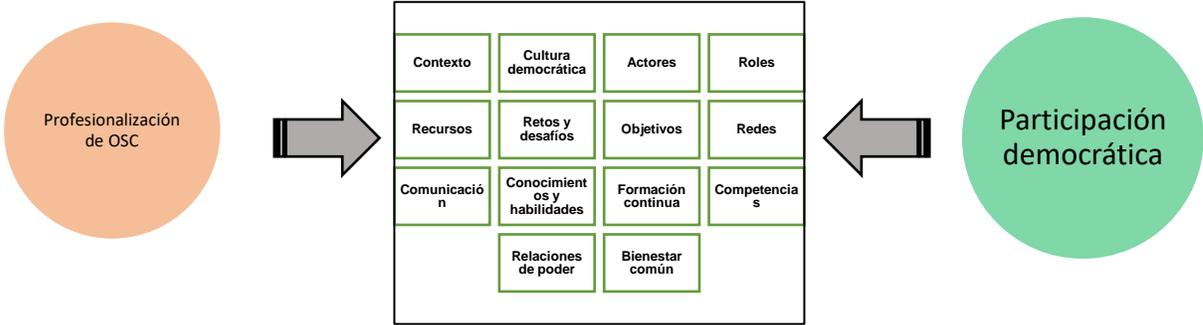
Para la articulación de sectores con las OSC es relevante identificar convergencias que permitan detonar la participación democrática en favor del bienestar común y la vocación organizacional de OSC es un espacio de encuentro para orientar tal identificación.

5.4 Relación de códigos

El análisis y sistematización de la información mediante la herramienta de Atlas.ti nos permitió identificar que hay códigos representativos que se reiteran en la categoría de profesionalización de OSC y la de participación democrática como se muestra en el figura 13.

Figura 13.

Relación de códigos entre Profesionalización de OSC y Participación Democrática

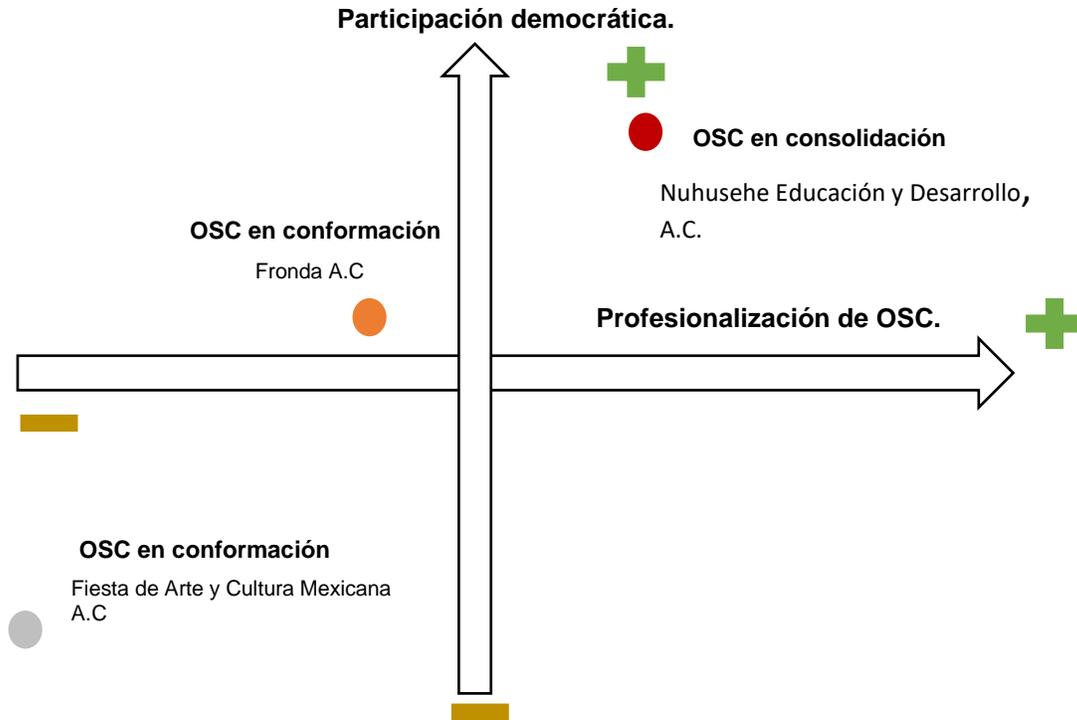


Fuente: Elaboración propia, 2021.

Del análisis de cada código y las experiencias de las OSC estudiadas podemos establecer que a mayor profesionalización de las OSC mayor contribución en la participación democrática pueden tener como se muestra en la siguiente figura 14.

Figura 14.

Relación de la Profesionalización de las OSC y la Participación democrática



Fuente: Elaboración propia, 2021.

Cabe precisar que las OSC en conformación o desarrollo en algún momento o circunstancia pueden tener la oportunidad de incidir en la participación democrática al estar en el momento y lugar indicado, sin embargo, su incidencia difícilmente trascendería porque estaría sujeta al propio dinamismo social y no a sus propias capacidades.

La profesionalización de OSC es trascendental para que pueden incidir significativamente en la participación democrática del sistema de sistemas donde se desenvuelven. Esta consideración se basa, en la percepción que se tiene al interior de las OSC y de los representantes de los sectores público, privado y social ya que la

profesionalización está asociada directamente con la razón de ser de las organizaciones y hacia donde desean llegar.

De tal manera que la profesionalización de OSC se construye desde el inicio de vida de las OSC y se desarrolla a través del ciclo de vida de cada organización. La profesionalización de OSC responde a un llamado social de tener actores sociales comprometidos y responsables con su propio desarrollo.

Por ello, la Profesionalización de las OSC, es una forma de comunicación con el sistema político. Luhmann (1998) plantea que en los sistemas es muy importante la comunicación, porque es la comunicación la que permite su funcionamiento y sostenimiento en torno a un sentido.

Es importante contemplar que este autor también precisa que no siempre está presente la comunicación asertiva en un sistema y esto se debe a la ausencia de elementos básicos en la comunicación como lo son: la información, la expresión y el entendimiento.

El accionar de las OSC, no implica necesariamente la aplicación de dichos elementos ya que cuando está ausente su profesionalización no se cuenta con los mecanismos y recursos necesarios para obtener y sistematizar la información, así como también las capacidades para poder expresar y establecer vínculos de entendimiento al plantear y operar sus planteamientos que favorezcan la vida democrática en el sistema político.

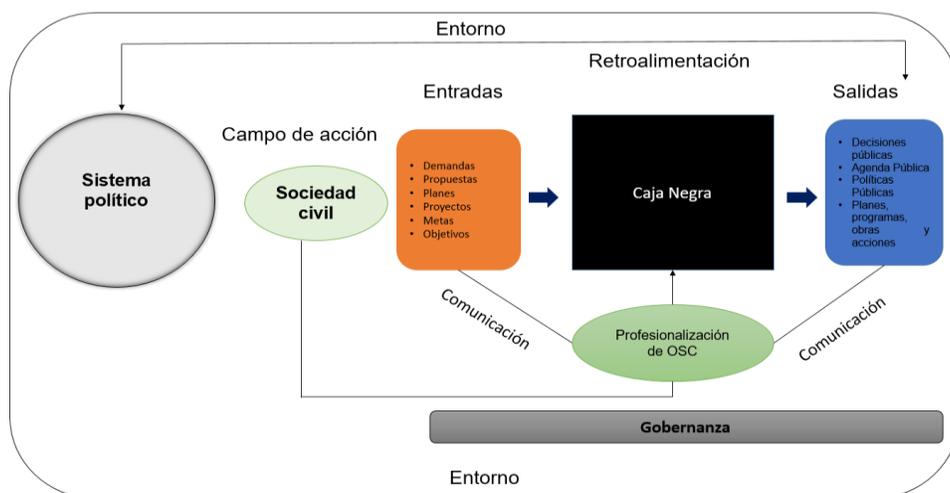
Javier Torres (2002), cuando retoma a Luhmann, expone que, en un sistema la diversidad de perspectivas sobre el objeto, está presente permanentemente, y es la comunicación, la que permite introducir perspectivas plurales en un sistema en torno a lo común. Por otra parte, es la comunicación la que permite establecer consensos tomando en cuenta un orden superior del entorno.

En otras palabras, la dependencia de cada parte del sistema para poder mantenerse vigente en el sistema, incentiva la necesidad de llegar a consensos en torno a lo común para lograr lo que Luhmann llama la autoreproducción del sistema.

Luego entonces, la profesionalización de las OSC, como forma de comunicación posibilita la incorporación y adaptación de su operación y distinción en los resultados de la caja negra que plantea Easton. La profesionalización de las OSC, favorece la construcción y reconstrucción de la participación democrática dentro del sistema político. (Ver figura 15).

Figura 15.

La Profesionalización de OSC y su relación con la Participación Democrática



Elaboración propia, 2023, con base a las ideas de Niklas Luhmann y David Easton.

En ese sentido, tal forma de comunicación de las OSC no es un acontecimiento aislado o estático, es más bien un proceso complejo, continuo y progresivo que retoma el entorno e influye en las entradas y salidas del proceso que sostiene al sistema político y lo retroalimenta continuamente.

Las OSC pueden llevar a cabo programas, obras o acciones que estén acorde a la participación democrática institucionalizada para recibir recursos públicos o privados, pero esto no implica que también puedan fortalecer la participación democrática no institucionalizada.

La profesionalización en las OSC es un factor determinante para fortalecer capacidades internas, pero también para ser un actor social relevante en la construcción de participación democrática.

En los regímenes democráticos es relevante la participación de OSC, ya que su labor ha propiciado la promulgación de leyes, instituciones, políticas públicas y programas que favorecen a la consolidación democrática.

Las OSC tienen mayores posibilidades de contribuir en la participación democrática cuando hace partícipe a su población objetivo de los posibles beneficios que puedan llegar a generar.

En la profesionalización de OSC, la participación democrática, es principio y fin independientemente las actividades que realicen. Es principio y fin porque se debe promover el despliegue de planteamientos plurales, diversos y propositivos al interior de ellas, pero también por su trascendencia al exterior de ellas.

Si consideramos que la génesis de las OSC proviene de la democracia participativa y que estas contribuyen a la solución de problemas públicos, es muy importante que sus integrantes estén convencidos de su participación y tengan claridad de sus intereses, valores, y aptitudes para atender necesidades en el espacio público y también generar una satisfacción individual y organizacional.

Las OSC promueven la responsabilidad social del Estado con la sociedad y una participación democrática activa y propositiva porque contribuyen al logro de metas y objetivos gubernamentales tomando diferentes roles como los que a continuación se enuncian:

- a) Supervisor: Monitorean de las acciones gubernamentales.
- b) Abogado: Presionando para que los asuntos de interés público se cumplan.
- c) Innovador: Desarrollando y señalando nuevas formas de diseño e implementación de políticas públicas.
- d) Proveedor de servicios: Actuando directamente para proveer de servicios a su población objetivo.

- e) Constructor de capacidades: ofreciendo capacitaciones a su población objetivo y a otras OSC.

Por ello, es muy importante desarrollen sus capacidades y conozcan el contexto donde se desarrollan ya que favorecerá su incidencia en la participación democrática.

Conclusiones y propuestas

En el trayecto de esta investigación se dieron a conocer definiciones y planteamientos analíticos concernientes al estudio de la participación democrática la profesionalización de OSC y su relación. En este capítulo se presentan conclusiones y reflexiones de cada apartado desarrollado en esta investigación.

El interés por desarrollar esta investigación deviene en buena medida por la inquietud de analizar la relevancia de la profesionalización de OSC en la participación democrática. El trabajo de investigación destaca la relevancia de la participación de las OSC en los pesos y contrapesos los dinamismos de un Estado democrático. Concretamente nos centramos en analizar tres experiencias de profesionalización de OSC hidalguenses y representantes de los sectores público, privado y social.

Conclusiones

En el primer capítulo se dieron a conocer planteamientos teóricos-conceptuales relacionados con la participación democrática. La Democracia es uno de ellos y tiene una trascendencia notoria para esta investigación ya que en ella se establece la participación de actores sociales para la génesis, desarrollo y consolidación de instituciones públicas.

Considerando concepciones clásicas y contemporáneas en torno a la Democracia podemos establecer que ella implica la participación de ciudadanos en las decisiones públicas. En la Democracia la participación de ciudadanos para la génesis, desarrollo y consolidación de instituciones públicas es trascendental e impacta en el dinamismo del quehacer público.

Asimismo, en el planteamiento democrático se establece la deliberación de intereses y en su caso la celebración de consensos entre ciudadanos, y ciudadanos con el aparato gubernamental en la búsqueda de un interés común.

Esto no necesariamente sucede en los hechos porque en el caso mexicano los procesos de las deliberaciones en las arenas políticas dependen en buena medida del tiempo y la circunstancia que se viva. Es decir, no son procesos lineales sino más bien son

dinámicos porque los actores, intereses, roles y recursos cambian y se adaptan continuamente.

Fines democráticos como la representatividad, legitimidad, legalidad, gobernanza y gobernabilidad, requieren de una normatividad vigente y funcional. Por ello, es imprescindible contar con mecanismos institucionales en México e Hidalgo que permitan darle sentido y significado al marco normativo de un Estado democrático ya que en la actualidad se cuentan con elementos normativos, escasos, inoperantes y en algunos casos contradictorios.

Sin embargo, para contexto mexicano y en específico en el caso de Hidalgo dichos fines son una tarea inacabada, porque si bien se tienen bases normativas y mecanismos institucionales que orientan su alcance, en muchos casos no responden a las demandas actuales o bien responden a la voluntad política del gobernante en turno.

En el marco de la democracia participativa, se impulsa la corresponsabilidad entre gobierno y sociedad sobre la construcción del quehacer público. Actores sociales como las OSC, promueven y orientan ejercicios de gobernabilidad y gobernanza.

Su participación en la identificación y atención de problemas públicos cobra una mayor o menor relevancia dependiendo de aspectos relevantes como lo es el contexto en que participan y sus grados de profesionalización.

En este orden de ideas, la construcción de la agenda pública implica un proceso de negociación en donde cada actor participante busca posicionar sus intereses y propuestas en torno a él o los problemas públicos o demandas sociales identificadas para que puedan ser consideradas dentro del quehacer público.

De tal manera que lograr consensos ante la multiplicidad de aportaciones es una tarea compleja porque pueden existir planteamientos factibles y viables, pero no todos ellos pueden ser incorporados.

La priorización de cada uno de ellos, es relevante, pero aspectos como las competencias y la trayectoria de cada participante tienen un peso notable en los procesos

de negociación. Por ello, no es fortuito que las OSC consolidadas son las que tienen mayor oportunidad de incidir en el espacio público.

La participación democrática es principio y fin en un Estado democrático. Es principio porque es en ella donde se fundamenta la oportunidad para poder plantear y conocer diferentes demandas y posibles soluciones en búsqueda del bienestar común a través de mecanismos institucionales y no institucionales.

Aspectos como el interés común, corresponsabilidad, libertad, respeto y tolerancia son esenciales para darle sostenibilidad. En la diversidad de perspectivas de atención que se generan en la participación democrática se encuentran alternativas para la toma de decisiones que optimicen el quehacer público.

Es fin porque continuamente las propias dinámicas sociales y gubernamentales generan nuevas demandas, actores, intereses, roles, escenarios, así como conocimientos y habilidades tanto individuales como colectivas, por lo que es necesario la elaboración de consensos para definir y tomar acciones en la búsqueda del interés común.

La forma y fondo de la participación democrática en consecuencia se construye continuamente con base a los principios y normas de un Estado democrático.

Es importante precisar que en un Estado democrático no todos los ciudadanos asumen un papel activo, y proactivo con conocimientos y habilidades necesarias para responder asertivamente al quehacer público por eso en la participación democrática cobra una relevancia notable el poder que cada actor participante tenga en sus diferentes vertientes de acción (político, económico, social y cultural) para que puedan generar pesos y contrapesos en las decisiones públicas.

Desde un enfoque de la Gobernanza, las políticas públicas se construyen, implementan y evalúan con la participación del gobierno y la sociedad en donde cada uno de ellos asume un rol corresponsable del éxito o fracaso de la acción pública.

Independientemente de la etapa de las políticas públicas en la que participen las OSC, su accionar implica una gran responsabilidad porque su desempeño debe responder asertivamente al tiempo y la circunstancia para la que fue considerada su participación.

Existen diferentes perspectivas en torno a la sociedad civil desde autores clásicos hasta contemporáneos. De estas perspectivas un componente transversal para analizarla es su relación con el concepto de Estado.

Desde posturas en las que conciben que no debería existir el término sociedad civil porque en un Estado se celebra un pacto social en el que la sociedad en su conjunto está de acuerdo con los acuerdos generados y cualquier otra forma de organización política social genera una disrupción en el funcionamiento del Estado.

Otras posturas coinciden en que la sociedad civil se gesta en la sociedad en su conjunto y se desarrolla como una forma de organización independiente al Estado. Su gestación, desarrollo y consolidación puede seguir o no las leyes y normas que rigen las instituciones gubernamentales del contexto donde se desarrollan, pero un aspecto que se resalta en estas posturas es su autonomía del gobierno y de las empresas.

Partiendo de estas consideraciones en esta investigación se asume que la asociación de individuos para participar activamente en la solución de problemas públicos es una razón de ser de la sociedad civil y esta razón de ser se presenta orgánicamente en una sociedad. Asimismo, su interacción con el sector público y privado es trascendental para cumplir sus propósitos y al mismo tiempo para su sostenibilidad en un Estado democrático.

Dentro de la sociedad civil se inscriben las OSC, como agrupaciones autónomas integradas por individuos que comparten y trabajan por un interés común y este mantiene una estrecha relación con el bienestar común. Su actuación se autolimita y se potencia porque no persiguen puestos políticos o fines lucrativos, pero si buscan incidir en las decisiones públicas.

Estas agrupaciones tienen un rol importante en la construcción democrática porque le brindan significado a los mecanismos institucionales y no institucionales de participación

democrática y al mismo tiempo mediante su accionar fomentan la participación democrática en el quehacer público.

Asimismo, el rol que asuman en los procesos participación democrática dependerá de factores internos de cada organización y también de factores externos a ellas. Dependiendo la circunstancia y el tiempo serán; aliados, ejecutores, opositores, gestores, negociadores u observadores de las decisiones públicas que se tomen. Cabe hacer mención, que cuando una OSC está en su etapa madurez, tiene mayores posibilidades de atender asertivamente los objetos de atención por los que trabaja.

En el desarrollo del proceso histórico de OSC en México se han diversificado los objetos de atención, y esto ha propiciado un crecimiento y desarrollo del sector, así como una relación estrecha con los dinamismos que se generan en el espacio público. Esto ha implicado clasificarlas tanto por su constitución legal como por las actividades que realizan.

Las actividades que realizan las OSC dan muestra de la amplitud de problemas públicos que atienden. Temáticas tan importantes para el devenir de una sociedad como lo son; educación, alimentación, asistencia social, salud, democracia, ingreso, equidad, cultura, derechos humanos entre otras son parte del quehacer cotidiano.

Las OSC, han funcionado como espacios legítimos de diálogo e intercambio de ideas entre sociedad y gobierno para identificar y priorizar los problemas públicos que se deben atender y esto trasciende aún más cuando en el propio dinamismo de un Estado democrático se generan una multiplicidad de visiones e intereses.

De tal manera, que cuando las OSC están profesionalizadas y los mecanismos democráticos donde se desenvuelven operan eficientemente pueden contribuir, significativamente, a una participación democrática efectiva e impulsora del bienestar social.

Las políticas públicas son el conjunto de acciones que lleva a cabo un gobierno mediante instituciones públicas para atender problemas públicos y generar bienestar social. Las políticas públicas tienen una carga ideológica, normativa, presupuestal y operativa.

Estos componentes se trabajan de manera conjunta entre sociedad y gobierno para que puedan cumplir sus finalidades.

Pueden existir diferentes enfoques desde su diseño hasta su evaluación o retroalimentación desde posturas donde se enaltece la Elección Pública otras en donde la Economía del Bienestar impera o bien donde se privilegia la función del Estado para orientar el quehacer público.

En nuestra contemporaneidad se ha puesto en práctica con mayor frecuencia el enfoque Neo institucional en el que se pone especial énfasis en la eficiencia y eficacia de las instituciones públicas que promuevan redes y mecanismos de cooperación para llevar a cabo las políticas públicas.

Aunado a ello, existen diferentes tipos de políticas públicas las cuales pueden ser de carácter distributivo, constitutivo, reglamentario o bien redistributivo. Independientemente del enfoque o tipo de política pública existen constantes en el diseño, implementación y evaluación como lo son; la participación y colaboración de actores sociales con el aparato gubernamental, así como la complejidad para que estas puedan ser alcanzados los objetivos trazados por ello en México e Hidalgo representa una oportunidad contar con la participación de OSC para fortalecer las políticas públicas.

En el segundo capítulo, dimos a conocer el marco contextual el cual se han desarrollado las OSC en las últimas décadas con la finalidad de describir los contextos en los que se han desarrollado las OSC, y su actuación en diferentes momentos y circunstancias.

Para contextualizar el devenir histórico reciente de las OSC en México es importante considerar la alternancia política que se dio en el año 2000, porque fue un evento disruptivo que implicó modificaciones en las formas de entender y generar procesos de consolidación democrática.

Desde la plataforma electoral del candidato en ese entonces por el Partido Acción Nacional, Vicente Fox Quesada, se marcaban cambios en las relaciones sociedad y gobierno. Ya como presidente de la República promovió una serie de mecanismos

institucionales para incorporar a las OSC como actores sociales que colaboran y complementan las acciones gubernamentales enfocadas en la atención de problemas públicos.

Esta situación no fue fortuita ya que existía una impresión que en el periodo de 2000 a 2006, se podría impulsar la participación ciudadana con la finalidad de fortalecer las decisiones públicas y aunado a ello existía un trabajo realizado por la sociedad civil décadas atrás.

La instalación de la Coordinación para la Alianza Ciudadana propicio el reconocimiento legal del quehacer de las OSC, dando pauta a la Ley Federal de Fomento a las Actividades realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil.

Sin duda, la entrada en vigor de dicha Ley marco un antes y un después en las relaciones entre OSC y el Estado mexicano porque se reconoció la labor de OSC en el quehacer público y su trascendencia en el bienestar social y con base a ello, se generaron mecanismos institucionales orientados al fomento de OSC en México.

Mecanismos como el Registro Federal de OSC y la creación del Programa de Coinversión Social, el cual era operado por el Instituto Nacional de Desarrollo Social permitieron el financiamiento y seguimiento de las actividades realizadas por OSC. Sin embargo, cabe resaltar que la partida presupuestal destinada al fomento de OSC se ubicaba en los últimos lugares a nivel internacional.

Asimismo, en esta ley se tiene como propósito el trabajo coordinado entre las diferentes dependencias de la Administración Pública Federal para complementar los esfuerzos institucionales destinados al reconocimiento y fortalecimiento de las actividades que realizan OSC.

Desafortunadamente, tal propósito no se alcanzó porque si bien se establecieron diversas mesas de trabajo en torno a ello, los acuerdos generados no necesariamente pasaron a su puesta en práctica. En suma, podemos considerar que en la administración de Vicente Fox, se pusieron bases institucionales relevantes para el fomento de OSC pero su trascendencia fue limitada.

En el periodo 2006-2012 donde gobernó el presidente Felipe Calderón, se realizó un llamado a la sociedad civil para participar e políticas públicas desde un enfoque en la corresponsabilidad entre sociedad y gobierno. Aunque ciertamente este llamado se focalizo en dos ejes de actuación del quehacer público; en materia de desarrollo social y seguridad pública.

Esto significo el fortalecimiento de los mecanismos institucionales orientados al fomento de OSC, muestra de ello, fue el incremento de la partida presupuestal asignada al Programa de Coinversión Social.

En el ámbito internacional se mencionaba con mayor frecuencia la necesidad de impulsar la participación de la sociedad civil en la solución de problemas públicos. Los Objetivos del Desarrollo del Milenio orientaron la elaboración de políticas públicas en México.

La perspectiva internacional y local brindaba espacios para que las OSC pudieran tener un rol representativo en el diseño, ejecución y evaluación de políticas públicas. Sin embargo, esto no trascendió en los hechos ya que solo algunas OSC pudieron ser consideradas por el aparato gubernamental.

Esto no significo que las propias OSC detuvieran su accionar y crecimiento, incluso fue un sexenio donde más OSC se han registrado así como también su participación en el desarrollo social y el crecimiento económico fue importante.

En el sexenio del presidente Calderón, las OSC no gozaron de mayores grados de credibilidad y confianza por que existieron OSC señaladas de malversación de fondos y de ser solo instrumentos de legitimación del aparato gubernamental. Derivado de ello, se estableció una reforma fiscal que buscaba reducir actos de corrupción o malversación de los recursos económicos que recibían las OSC y promover una cultura de transparencia y de rendición de cuentas.

En la administración del presidente Calderón, la interacción entre gobierno y sociedad fue escasa y en diversos casos de confrontación por lo que su llamado a trabajar

en conjunto con la sociedad civil se redujo en buena parte a puntos de encuentro circunstanciales y como parte de sus elementos discursivos.

En el periodo de gobierno del presidente Enrique Peña Nieto, de 2012 a 2018, se firmó el llamado “Pacto por México”, el cual era un acuerdo entre distintas fuerzas políticas del país para establecer la ruta de acción en torno al quehacer público.

Con base a este acuerdo se vislumbraron tres ejes fundamentales de actuación; Fortalecimiento del Estado Mexicano, Democratización de la Economía y la Política y Participación Ciudadana en el proceso de las Políticas Públicas.

En estos tres acuerdos, se contempló la participación de las OSC, para alcanzar las metas y objetivos trazados. En este periodo se tenían cerca de 400 mecanismos de participación ciudadana en los que las OSC tuvieron un papel representativo.

A través de organismos internacionales se impulsó la perspectiva de la gobernanza para que el trabajo del gobierno y la sociedad pudieran generar bienestar social. Dicha perspectiva fue retomada en el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, y se evidenció en el documento que la vida pública se enriquece con la incidencia de OSC en políticas públicas.

La Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil publicada en el mandato de Vicente Fox, no tuvo las actualizaciones necesarias a través del tiempo y para el sexenio del presidente Peña Nieto la falta de armonización de normatividad complementaria como la Ley del Impuesto sobre la Renta en diversos planteamientos significó que el fomento y desarrollo de OSC fuera complicado.

El trabajo del INDESOL en la administración del presidente Peña Nieto, se fortaleció en materia de capacitación y articulación entre actores sociales lo que generó en cierta medida un fomento y desarrollo de OSC. No obstante, el Programa de Coinversión Social operado por dicha institución, no tuvo un incremento significativo en su partida presupuestal para poder otorgar un mayor financiamiento público a OSC.

Ciertamente, los problemas de corrupción y los escuetos resultados de lo que se había planteado en el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, género no por una decisión gubernamental necesariamente sino por el propio dinamismo social un incremento significativo de OSC en México para contribuir a la atención de los vicios, brechas y vacíos existentes en este periodo.

En lo que lleva el periodo del mandato del presidente López Obrador la relación del Gobierno con las OSC, no transita por su mejor momento. Si bien es cierto, en los últimos tres sexenios la relación no fue un establecimiento de consensos continuos, en este periodo gubernamental la perspectiva gubernamental y los propios dinanismos de la vida pública han complicado la profesionalización de OSC y su incidencia en la participación democrática.

En el devenir histórico de las OSC, algunas de ellas han atentado a su razón de ser y han realizado acciones carentes de transparencia y rendición de cuentas que han opacado el trabajo y los resultados de muchas otras que día a día contribuyen asertivamente al quehacer público y a la consolidación de procesos democráticos.

La desaparición del Programa de Coinversión Social y el INDESOL, han significado un debilitamiento institucional, por lo que la adaptación asertiva al contexto se ha convertido en una oportunidad para poder sostener y desarrollar sus actividades. En la actualidad el presidente Andrés Manuel López Obrador goza de un amplio respaldo social lo que ha permitido tomar estas decisiones sin mayor contratiempo.

Existe una amplia base de mecanismos institucionales en las entidades federativas enfocadas a las OSC pero todavía hace mucha falta por generar una cultura de fomento y desarrollo hacia su quehacer y desplieguen su potencial que impacte a nivel local y trascienda a nivel nacional o internacional.

Un aspecto a destacar en el contexto actual, es la pandemia de COVID 19, ya que genero problemáticas sociales de gran relevancia, pero también evidencio con mayor claridad los vicios, brechas y vacíos existentes en México. Ante estos grandes retos y desafíos tanto el gobierno y las OSC tuvieron que impulsar estrategias de mejora y aprovechar dicha situación como oportunidad para realizar modificaciones en su actuar.

En ese contexto el trabajo de las OSC, no se ha detenido, incluso en algunos casos ha provocado el establecimiento de redes de colaboración para atender los vicios brechas y vacíos existentes.

En suma, podemos coincidir con Hegel en el sentido que no hay manera de entender los supuestos afirmados sin revisar los contextos históricos.

En el capítulo 3, dimos a conocer características de las OSC en México e Hidalgo y pudimos identificar datos relevantes como el que más de la mitad de las OSC en México permanecen inactivas. Si tomamos en cuenta que a nivel nacional en 2021 existían más de 43,000 OSC, demuestra que el sector tiene poca actividad en el ámbito mexicano.

Para el caso de Hidalgo sucede una situación muy similar el tener 2.3 OSC por cada 10,000 habitantes lo que representa las múltiples complejidades que se tienen en el ámbito local y nacional para que los ciudadanos puedan asociarse y decidan trabajar por un interés en común enfocado al bienestar social.

Es decir, se tiene una escasa cultura de participación democrática en México y los mecanismos institucionales para promover su fomento y despliegue carecen de una asertiva implementación.

Otra situación importante es que alrededor del 33% de las OSC en México son donatarias autorizadas, esto les brinda la posibilidad de poder deducir impuestos a sus fortalecedores por los donativos recibidos. Para el año 2021 en Hidalgo existían 912 OSC de las cuales solo 123 cuentan con esta característica.

En México existen 7 figuras jurídicas para que una OSC pueda constituirse. La más utilizada a nivel nacional y en Hidalgo por amplio margen es la figura de la Asociación Civil. Esto puede deberse a que los requisitos son más accesibles que el resto de las figuras. Entre los que destacan es que solo se necesitan 5 personas dispuesta para asociarse y no se necesitan un capital económico para poderse constituir.

En cuanto a la distribución de OSC la Ciudad de México es la entidad federativa con mayor OSC en México y el estado de Hidalgo se ubica por debajo de la media nacional lo

que evidencia que hace falta mucho por trabajar en el contexto hidalguense para favorecer el fomento y desarrollo de OSC, más allá de la cantidad de habitantes por cada entidad federativa.

Con base a LFFAROSC, en México se establecen 19 actividades a las que las OSC se puede inscribir para su actuar. Estas actividades contemplan temáticas relevantes en el bienestar común como lo son; educación, salud, asistencia social, fomento económico, defensa de los derechos humanos, desarrollo de los pueblos indígenas, cultura, deporte y fortalecimiento ciudadano entre otras.

Las actividades a las que más se inscriben las OSC en México e Hidalgo son las de fomento económico, asistencia social, y el desarrollo de los pueblos indígenas. Esto tiene una relación con los problemas públicos existentes a nivel local y nacional y a las posibilidades para que las OSC puedan participar en convocatorias de fortalecedores de OSC.

A nivel nacional se han realizado estudios comparativos y prospectivos en torno a las capacidades de OSC. Dichos estudios reflejan que para el caso de las OSC hidalguenses se ubicaron por debajo de la media nacional por lo que es necesario establecer estrategias de profesionalización que propicien su crecimiento y desarrollo.

La sostenibilidad financiera es una de las mayores debilidades que presentan las OSC y esta es reconocida por las propias organizaciones y concuerda con .Esta debilidad es producto de las deficiencias en competencias como la planeación estratégica, capital humano e intervención social y también genera mayor deficiencia en ellas.

Los retos y desafíos actuales son diversos pero la falta de credibilidad y confianza del gobierno federal actual hacia el trabajo de las OSC representa una complejidad importante para que puedan incidir eficaz y eficientemente en el quehacer público, sobre todo cuando este gobierno cuanta con un fuerte respaldo social.

Aunado a ello, la alta competitividad que existe en la procuración de fondos y los carentes estímulos fiscales impactan notablemente en un aspecto vital para las OSC como lo es la sostenibilidad financiera.

Es importante precisar que, aunque una buena parte de las OSC considere su sostenibilidad financiera como su principal problemática, esta es consecuencia en muchos casos de la ausente o débil profesionalización.

Por otra parte, la legislación existente en algunos casos carece de homologación de criterios lo que confunde a las OSC, además de que los procedimientos, para cumplir con el marco regulatorio es exhaustivo y minucioso.

A pesar de ello, las OSC han estado presentes en diferentes acontecimientos sociales, fenómenos naturales, mecanismos institucionales y legales en México. No obstante, la densidad asociativa de OSC en México se encuentra en los últimos lugares a nivel internacional.

Ante las circunstancias antes mencionadas la necesidad de fortalecer la profesionalización en las OSC y generar alianzas estratégicas para poder complementar sus competencias se vuelven relevantes no solo para continuar vigentes sino también para que se vuelvan en actores sociales con mayor trascendencia en los escenarios donde se desenvuelvan.

La profesionalización OSC en México e Hidalgo se ha vuelto en una necesidad notable para que el conjunto de la sociedad civil contribuya a la reducción de vicios, brechas y vacíos en el quehacer público.

Retomando el concepto de gobernanza la profesionalización de OSC, es un aspecto que permite establecer sinergias con los sectores público, privado y social. Por esto no es extraño que los fortalecedores de las OSC independientemente sean del sector público, privado o social han dispuesto de recursos para que las OSC se profesionalicen.

El propio dinamismo político, económico, social y cultural en México requiere que las OSC , trabajen continuamente en su proceso formativo para responder asertivamente a tales dinámicas, lo que implica no solo el tener conocimientos y habilidades sino también

tener la capacidad para entender el contexto donde se desarrollan y saber cómo aplicarlos a las circunstancias que se les presenten.

En el capítulo 4 se dio a conocer la estrategia metodológica que orientó esta investigación

Partiendo de la idea en donde en un Estado democrático los sectores público privado y social deben contribuir a su funcionamiento óptimo buscando equifinalidades, los medios y mecanismos de interacción tienen una especial relevancia.

En la estrategia metodológica utilizamos el concepto la profesionalización de OSC, y su relación con la participación democrática. Para aproximarnos a esta comprensión, la técnica de entrevistas semiestructuradas, nos permitió conocer diferentes experiencias de profesionalización de OSC.

En nuestra contemporaneidad existen diferentes percepciones para medir la profesionalización. Para nuestra investigación se tomaron en cuenta 5 capacidades representativas como lo son; vocación organizacional, gestión de recursos humanos, planeación estratégica, intervención social y sostenibilidad financiera. Con base a estas capacidades se orientó la estrategia metodológica.

La profesionalización tiene características fundamentales como que es un aprendizaje continuo, en el que se forman conocimientos, habilidades. En suma, capacidades estratégicas y valores que se adaptan al contexto para responder asertivamente a los actores y el contexto donde se desenvuelven. Para lograr ello, deben coincidir voluntades, saberes y acciones, esto sin duda es una articulación muy compleja pero necesaria.

La guía de entrevistas semiestructuradas y la preparación sobre las temáticas fueron muy importantes para conocer la percepción de nuestros entrevistados. La elección de los perfiles de los entrevistados fue muy enriquecedor, porque nos permitió conocer y contrastar diferentes experiencias de profesionalización de OSC tanto al interior como al exterior de ellas.

El enfoque sistémico, nos permitió analizar las interacciones y relaciones que se presentan en un sistema político. Como parte del sistema de sistemas, en el sistema político se presenta una vida política compleja ya que existen una diversidad de escenarios, actores, roles e intereses. La perspectiva de David Easton fue de gran utilidad para comprender las interacciones y relaciones que se presentan en un sistema político.

El propio dinamismo de la vida política requiere la necesidad de establecer procesos de negociación y estos se presentan dentro de la sociedad civil y fuera de ella, y lo que propone Easton es que en un sistema político se presentan demandas sociales y ellas pasan a ser valoradas en una especie de caja negra en donde los tomadores de las decisiones públicas buscan establecer consensos para dar respuestas que se convierten en políticas públicas, programas, obras o acciones gubernamentales para atender dichas demandas.

Pero es importante resaltar que no todas las demandas sociales pasan a la caja negra, antes de ello, existe una especie de filtro para identificar cuáles de ellas son las más relevantes o representativas para que pasen en las arenas de negociación.

Por ello, la capacidad que tengan las OSC para hacer llegar sus demandas a los procesos de negociación, impulsarlas y saber cómo atenderlas es fundamental para poder cumplir con sus metas y objetivos. Es decir, en la identificación, negociación y acción, la profesionalización es un eje transversal.

El enfoque sistémico de Luhmann fue de gran utilidad para esta investigación porque pueden existir diferentes perspectivas para un problema de investigación, pero para nosotros entender la relevancia de la profesionalización de OSC en la participación democrática fue muy importante saber los mecanismos y procesos de comunicación de subsistema de OSC con su entorno.

Las OSC conforman un subsistema dentro del sistema político, su participación está relacionada con el dinamismo del sistema y su capacidad de adaptación. En ambos planteamientos la comunicación que tengan las OSC con otros subsistemas y sistemas impulsa su funcionamiento y sostenimiento.

Luhmman establece que para lograr la autopoiesis es relevante trabajar continuamente en los mecanismos de comunicación. Retomando el concepto de la gobernanza y las perspectivas de Easton y Luhmman podemos establecer que la profesionalización de OSC es un elemento comunicativo para poder incidir en la participación democrática.

A partir de una fundamentación teórica y empírica el árbol de problemas nos permitió profundizar y hacer un diagnóstico de nuestro problema de investigación a través de la identificación de las relaciones causales de nuestras categorías analíticas de la profesionalización de OSC.

El árbol de problemas permitió dimensionar que la escasa profesionalización de OSC en México e Hidalgo estriba en causas al interior de las OSC y fuera de ellas. Las problemáticas sin duda son multifactoriales, como lo pudimos apreciar en esta investigación, pero estas se incrementan cuando desde el aparato gubernamental y la propia sociedad civil no alienta su fortalecimiento.

Su impacto trasciende en el sistema político democrático donde se desenvuelven en diferentes ámbitos de su dinamismo dentro de este sistema y fuera de él lo que otorga sentido y significado a la utilidad del enfoque sistémico para esta investigación.

El árbol de problemas nos permitió dimensionar la importancia de las interacciones de las OSC, con los sectores público, privado y social porque cuando estas son eficientes y eficaces permiten establecer las condiciones para favorecer la profesionalización de OSC pero cuando dichas interacciones suceden en caso contrario incrementan o mantienen de forma directa o indirecta la escasa profesionalización de OSC.

En el capítulo 5, analizamos los resultados obtenidos de la implementación de la estrategia metodológica. Si bien es cierto, la muestra no es representativa fue muy enriquecedor conocer las diferentes experiencias y percepciones en torno a la profesionalización OSC y su relación con la participación democrática de tres OSC de Hidalgo y los representantes de los sectores público, privado y social.

Las tres OSC elegidas son diferentes ya sea por su trayectoria, circunstancia, vigencia o las actividades que realizan. Asimismo, la perspectiva de los representantes de los sectores público, privado y social fue muy interesante para saber cómo conciben el accionar de las OSC en la participación democrática.

Existen aspectos que trascienden del plano individual al colectivo como lo es la disponibilidad de tiempo, sus capacidades y los ingresos económicos, estas situaciones impactan en las posibilidades para que una OSC se profesionalice o no lo pueda alcanzar.

En este capítulo pudimos conocer a tres diferentes organizaciones las cuales se encuentran en distintas etapas de su profesionalización.

En su etapa de conformación se ubica la organización Fiesta de Arte y Cultura Mexicana A.C., por su escasa trayectoria, limitados recursos (técnicos, económicos, humanos y tecnológicos), ausentes alianzas estratégicas y poca claridad de sus objetivos y como alcanzarlos.

Con poco más de un lustro de su gestación, al momento no han podido establecer alianzas estratégicas sólidas que permitan optimizar su funcionamiento y desarrollo. Cabe hacer mención, que esto no indica que sus acciones carezcan de trascendencia en la participación democrática y el bienestar social ya que en ciertas situaciones pueden abonar en ambos casos, pero ciertamente esta será circunstancial.

Otra organización analizada en esta investigación fue Fronda A.C., con poco más de una década de su fundación, se encuentra en su etapa de desarrollo. Su trayectoria es muy interesante porque mediante el conocimiento, las habilidades, motivaciones y constancia de sus fundadores han podido establecer alianzas estratégicas que permiten alcanzar sus objetivos y metas y ser objeto de reconocimientos de carácter nacional e internacional por los resultados obtenidos.

Fronda A.C., tiene claridad en su misión pero no siempre avanza en su visión por la falta de disponibilidad de tiempo de sus integrantes para dedicarse a las actividades de la organización, la limitada infraestructura técnica, operativa y tecnológica así como una

carente sostenibilidad financiera complican la planeación e implementación de sus actividades.

Esta organización ha participado en procesos de capacitación en la búsqueda de su fortalecimiento, pero al ser solo dos integrantes la diversidad de temáticas y acciones rebasa sus competencias. Muestra de ello, es la complejidad a la que se enfrentan para desarrollar plenamente sus actividades y cumplir con la normatividad vigente.

No obstante, a pesar de estas complicaciones esta organización es muestra que cuando se tiene una vocación organizacional firme y se transita constantemente en la búsqueda de interacciones asertivas con los sectores público, privado y social les brinda la posibilidad de eficientar sus recursos y su incidencia en la participación democrática.

La organización Nuhusehe Educación y Desarrollo A.C., tiene cerca de dos décadas de vigencia y actualmente se encuentra en su etapa de consolidación. Su trayectoria le ha valido reconocimientos de los sectores público, privado y social en al ámbito nacional e internacional. Estos reconocimientos le han permitido al paso del tiempo tener fortalecedores de los tres sectores antes mencionados para desarrollar sus actividades de manera permanente.

Esta organización cuenta con recursos suficientes para eslabonar su misión y visión de forma sostenida y continua, sus actividades las realizan bajo planes estratégicos, lo cual les permite tener mayor certidumbre en el alcance sus metas y objetivos. Dicho alcance funciona como un mecanismo para que sus fortalecedores sigan otorgándoles credibilidad y confianza en su quehacer.

El sostenimiento financiero de la organización le ha permitido que su estructura organizacional básica reciba una remuneración económica por su trabajo en la organización lo que implica que puedan destinar su tiempo, conocimientos y habilidades de forma constante y plena a la vocación organizacional.

Para lograr ello, le apuestan a procesos formativos en diferentes áreas del conocimiento en el que se desarrollan y adaptando sus capacidades al contexto donde está

inmersa. De esta manera su profesionalización se trabaja y se institucionaliza continuamente.

Sus alianzas estratégicas le han permitido sostenerse en el tiempo y ser una organización que participa en diferentes procesos de construcción pública con un peso y contrapeso en las decisiones públicas.

El análisis de los resultados obtenidos nos permite afirmar que existe una estrecha relación de la situación individual de cada integrante con la profesionalización de OSC ya que factores como la disponibilidad de tiempo, situación económica, vocación individual y su formación trascienden en su alcance.

Otro aspecto a resaltar es que independientemente en la etapa de vida en la que se encuentren las OSC, se enfrentan a problemáticas internas y externas a ellas, pero sus impactos repercuten con mayor notoriedad en las OSC que se encuentran en su etapa de conformación, incluso pueden generar su desaparición.

Las OSC en las etapas de consolidación o desarrollo también están expuestas a ello, pero su crecimiento les permite afrontar las problemáticas con mayor solvencia. Asimismo, cuando una OSC, está en su etapa de consolidación con mayor reiteración es invitada a participar con diferentes roles en los mecanismos de participación democrática.

Dentro del sistema político mexicano existen deficiencias sistémicas en las que las OSC están insertas como lo son; la deficiente comunicación entre los sectores público, privado y social y la falta de credibilidad y confianza entre ellos. Estas deficiencias, complican la eficiente aplicación de mecanismos institucionales que promueven la participación democrática de actores sociales.

Seguramente habrá excepciones al caso, pero la gran mayoría de OSC en México e Hidalgo se fundan con un alto compromiso social para atender problemas públicos e incidir en la participación democrática.

Sin embargo, a través de la revisión teórica y práctica podemos considerar que esto no es suficiente ya que se requiere contar con las capacidades necesarias para seguir el

proceso de identificar problemas públicos, gestionarlos y atenderlos. Dentro de esas capacidades se encuentra la profesionalización como lazo comunicante del proceso.

Cabe destacar que en el desarrollo de esta investigación pudimos identificar la relevancia de contar con equipos multidisciplinarios en las OSC ya que permiten la complementariedad de esfuerzos y visiones en torno a las actividades que realizan abriendo espacios para llevar a cabo ejercicios democráticos al interior de las organizaciones y detonando el potencial de sus integrantes en favor de los propósitos de cada organización.

Los resultados de las entrevistas realizadas nos permiten considerar que las OSC en conformación y desarrollo no cuentan con mecanismos institucionalizados de evaluación. Mientras que la OSC, en consolidación cuenta con ello y le sirve como base para corregir y diseñar sus planes de trabajo.

Aspectos como la transparencia y la rendición de cuentas de las actividades que realizan las OSC son aspectos relevantes en la profesionalización de OSC y que consideran sus fortalecedores y actores insertos en el sistema político para que le otorguen credibilidad y confianza a las acciones que lleven a cabo por lo que, en cualquiera de las etapas de vida de las OSC, deben realizar acciones encaminadas a cumplir con estos aspectos.

Ciertamente, este cumplimiento requiere no solamente de la aplicación eficiente y eficaz de los recursos, sino también de contar con las competencias e infraestructura necesarias. Retomando ello desde una perspectiva integral e integradora la profesionalización de OSC contribuye a cumplir con la normatividad vigente y brindar legitimidad a las acciones que realizan.

Resultado de la aplicación y herramientas metodológicas utilizadas para esta investigación, así como la sistematización de la información recabada nos brindaron la posibilidad de identificar la relación existente entre la profesionalización de OSC y la participación democrática.

La relación de códigos demuestra que en un sistema político democrático existen diferentes actores los cuales de acuerdo a sus competencias, funciones e intereses tienen un rol en la participación democrática.

Este rol no es estático, sino que cambia de acuerdo al contexto que se presente. La incidencia de cada actor en la participación democrática depende en buena medida de las competencias que tengan para generar consensos en busca del bienestar común.

En la participación democrática se presentan relaciones de poder en los que se generan consensos y disensos, pero sin duda la comunicación asertiva entre los sectores público, privado y social permite afrontar con mayor eficacia y eficiencia los retos y desafíos.

La profesionalización de OSC, es un elemento de comunicación asertiva en la participación democrática desde la plataforma de la gobernanza porque permite tener una visión amplia y propositiva del quehacer público.

El conjunto de capacidades integrales e integradoras de las OSC alienta la construcción, desarrollo y mantenimiento de canales abiertos de deliberación pública en favor del desarrollo social y el crecimiento económico de México e Hidalgo.

Las OSC al estar profesionalizadas emiten, receptionan y retroalimentan demandas y propuestas ciudadanas. Este ejercicio orienta y mueve la participación democrática brindándole sentido y significado a su participación en los procesos de construcción democrática. Su trascendencia dependerá también del tiempo y la circunstancia en la que se inscriban.

Propuestas

Con base al marco normativo a nivel federal y local que da sustento y reconocimiento al quehacer de las OSC es necesario actualizar y ampliar los mecanismos institucionales retomando las percepciones de las OSC y de los sectores público, privado y social que permitan darle sentido y significado a los propósitos establecidos en dicho marco.

Es necesario fortalecer las instituciones públicas encargadas del fomento y desarrollo de OSC, en ámbitos como el normativo, operativo y económico. Esto

representaría la oportunidad de ampliar las capacidades de la administración pública para atender y dar seguimiento al quehacer de las OSC.

De igual manera las OSC podrían verse beneficiadas al contar con instituciones públicas consolidadas que permitan su profesionalización mediante la implementación de políticas públicas, programas o acciones gubernamentales.

Es necesario mejorar los canales de comunicación entre los sectores público, privado y social para favorecer la deliberación de intereses y acciones en favor del bienestar común. Las OSC, como parte del sector social deben poner especial atención dentro de su profesionalización el establecimiento de redes de colaboración.

En diferentes planes, programas, políticas públicas, obras o acciones gubernamentales se contempla la participación de OSC pero es necesario establecer con base a los fines democráticos y los mecanismos institucionales, indicadores que permitan medir su trascendencia en el quehacer público.

Las OSC en México e Hidalgo tienen la gran oportunidad de aprovechar las tecnologías de la Información y comunicación existentes en nuestra contemporaneidad y venideras para capacitarse y formarse en las temáticas de su objeto social, así como también en sus capacidades estratégicas con el propósito de alcanzar y consolidar su profesionalización, optimizando tiempos y recursos.

Sin duda, la falta de credibilidad y confianza entre los sectores pública, privada y social existente en el sistema político mexicano complica el accionar de las OSC. Por ello, las propias OSC, deben de impulsar sus mecanismos de transparencia y rendición de cuentas, dando a conocer los resultados obtenidos no solamente a sus fortalecedores sino también a la sociedad en su conjunto para que sean ellas las propias motivadoras de sus vínculos de credibilidad y confianza con los sectores.

La consolidación democrática en México e Hidalgo no es exclusiva de un solo actor participante requiere de la suma de voluntades, pero también de saberes. A partir de la base de la gobernanza y la perspectiva sistémica consideramos que tanto el gobierno como la sociedad formen capacidades de forma continua en materia de participación democrática

para que en conjunto se contribuya con mayor conciencia y trascendencia en el bienestar social.

La profesionalización de OSC, tiene una fuerte relación con la vocación de los integrantes de cada organización por eso es muy importante que las OSC cuando se formen o permitan el ingreso de nuevos participantes contemplen este aspecto para que puedan alcanzar su madurez.

Cuando una OSC esta profesionalizada, tiene mayores posibilidades de asumir distintos roles en sus intervenciones sociales. Esto conlleva una gran responsabilidad porque sus acciones trascienden en algún momento en específico y en un futuro. Razón por la cual, es necesario tener una visión estratégica y flexible a corto, mediano y largo plazo.

La comunicación en el sistema político mexicano es un aspecto vital para su funcionamiento. Las OSC, al estar insertas en él, interactúan con los actores participantes en donde identifican y dan conocer distintas demandas sociales y a su vez proponen e implementan sus alternativas de solución, pero la comunicación asertiva dependerá del tiempo y la circunstancia en la que estén insertas.

De tal manera que las OSC deben poner especial atención al contexto el que se encuentran ya que les brinda la oportunidad de identificar o generar los canales de comunicación en donde sus capacidades encuentren la oportunidad de incidir efectivamente en los pesos y contrapesos de las decisiones públicas.

La profesionalización de OSC puede ser abordada desde diferentes perspectivas teóricas - analíticas que pueden abonar a tener una mayor comprensión sobre sus impactos en la participación democrática. Por ello, resulta relevante el seguir profundizando en esta temática.

Referencias

- Rodríguez , B., & Francés, P. (2010). *Filosofía Política II*. Obtenido de Democracia: <https://www.ugr.es/~pfg/001Tema1.pdf>
- SAT. (3 de Noviembre de 2020). *Servicio de Administración Tributaria*. Obtenido de SAT: <https://www.sat.gob.mx/consultas/27717/conoce-el-directorio-de-donatarias-autorizadas>
- Acosta, D. A., & Betancur Marín, J. C. (2014). *Revista Mundo Asia Pacifico*. Obtenido de Buenas Practicas de Sostenibilidad Financiera: El caso del desarrollo acelerado de las Organizaciones no Lucrativas Coreanas: <https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/map/article/download/2697/2494/+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=mx>
- Acosta, G. (2008). *Redalyc*. Obtenido de Gestión de Recursos Humanos en la Administración Tributaria Venezolana: <https://www.redalyc.org/pdf/2190/219016822005.pdf>
- Addine Fernández, F., & Blanco Pérez, A. (2002). *La profesionalización del maestro desde sus funciones fundamentales. Algunos aportes para su comprensión*. La Habana: Dirección de Ciencia y Técnica del MINED.
- Aduna Mondragón, A. P., García Mata, E., & Chávez Gutiérrez, É. J. (2017). *Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo*. Obtenido de Modelos de Gestión de Recursos Humanos: <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tepeji/n8/a13.html>
- Aguilar Valenzuela, R. (2006). *Universidad Iberoamericana*. Recuperado el 4 de Junio de 2016, de Las Organizaciones de la Sociedad Civil en México: Su evolución y principales retos: <http://www.bib.uia.mx/tesis/pdf/014753/014753.pdf>
- Aguilar Villanueva, L. F. (1992). *El estudio de las Políticas Públicas*. México: Miguel Ángel Porrua.
- Aguilar Villanueva, L. F. (1993). *Problemas públicos y agenda de gobierno*. México: Miguel Angel Porrua.
- Aguilar Villanueva, L. F. (1993). *Problemas públicos y agenda de gobierno*. México: Miguel Angel Porrua.
- Aguilar Villanueva, L. F. (2008). *Gobernanza y gestión pública*. México D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- Aguilar Villanueva, L. F. (2010). *Gobernanza: el nuevo proceso de gobernar*. México: Fundación Friedrich Naumann para la Libertad,.
- Aguilar Villanueva, L. F. (2011). *Gobernanza pública para obtener resultados: marco conceptual y operacional*. Nueva York: Organización de las Naciones Unidas.

- Aguilar, R. (2018). *El nuevo gobierno reduce el apoyo a las OSC*. Obtenido de <https://www.eleconomista.com.mx>: <https://www.eleconomista.com.mx/opinion/El-nuevo-gobierno-reduce-el-apoyo-a-las-OSC-20181225-0086.html>
- Alguacil Gómez, J. (2004). *La democracia participativa como estrategia para la gestión relacional*. Obtenido de La democracia participativa como estrategia para la gestión relacional: <http://www.copmadrid.org/webcopm/publicaciones/social/93333.pdf>
- Alonso, L. E. (1999). *Sujeto y discurso: el lugar de la entrevista abierta en las prácticas de la sociología cualitativa*. Madrid: Síntesis.
- Alternativas y Capacidades A.C. (2022). *Adiós al INDESOL: Nuevo año, mismas políticas*. Recuperado el 6 de Mayo de 2022, de <https://alternativasycapacidades.org>: <https://alternativasycapacidades.org/noticias/desaparicion-de-indesol/>
- Álvarez Tapia, M., & Verduzco, M. I. (2013). *Fortalecimiento de la ciudadanía organizada: Diagnóstico y reformas para un ambiente propicio en México*. México: Alternativas y Capacidades A.C.
- Alzate Zuluaga, M. L., & Romo Morales, G. (2017). *La Agenda Pública en sus teorías y aproximaciones metodológicas*. Obtenido de La Agenda Pública en sus teorías y aproximaciones metodológicas: <https://www.redalyc.org/pdf/960/96052974002.pdf>
- Arnold, M., & Osorio, F. (1998). *Introducción a los Conceptos Básicos de la Teoría General de Sistemas*. Obtenido de Introducción a los Conceptos Básicos de la Teoría General de Sistemas: <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:sMwTH3t0SmgJ:https://revistas.uchile.cl/index.php/CDM/article/download/26455/27748/0+&cd=1&hl=es&clnk&gl=mx>
- Arriaga Álvarez, E. G. (Mayo de 2003). *Centro de Innovación Desarrollo e Investigación Educativa (CIDIE)*. Recuperado el 26 de Noviembre de 2019, de Universidad Autónoma del Estado de México: https://www.infoamerica.org/documentos_pdf/luhmann_01.pdf
- Articulación Ciudadana para la Equidad y el Desarrollo A.C. (2022). *Reporte del Índice de Fomento a las Actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil 2021*. Recuperado el 6 de Febrero de 2023, de <https://aced.org.mx>: <https://aced.org.mx/indice/gen.php>
- Avritzer, L. (2002). *Democracia y Espacio Público en América Latina*. Princeton: Princeton University Press.
- Banco Mundial. (2018). *Datos de cuentas nacionales del Banco Mundial y archivos de datos de cuentas nacionales de la OCDE*. Recuperado el 12 de Enero de 2022, de <https://data.worldbank.org>: https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD?most_recent_value_desc=true

- Banco Mundial. (4 de Abril de 2019). *Participación ciudadana*. Obtenido de <https://www.bancomundial.org>: <https://www.bancomundial.org/es/about/what-we-do/brief/citizen-engagement>
- Banegas González, I., & Hernández Ortiz, T. (2013). *El fortalecimiento institucional empieza en casa: retos de la evaluación del Programa de Coinversión Social*. Obtenido de www.pued.unam.mx: <http://www.pued.unam.mx/export/sites/default/archivos/documentos-trabajo/004.pdf>
- Bardach, E. (2001). *Los ocho pasos para el análisis de políticas públicas: Un manual para la práctica*. México: Miguel Ángel Porrúa.
- Barzola, E. (2013). *OSC e incidencia en políticas públicas*. Obtenido de OSC e incidencia en políticas públicas: http://biblio.unvm.edu.ar/opac_css/doc_num.php?explnum_id=838
- Becerra Pozos, L., & Pineda, L. (2014). *Las transformaciones experimentadas por las OSC, para genera procesos de cambio, de interacción e incidencia política*. México: Equipo Pueblo A.C, SEDESOL, Indesol. Obtenido de www.backend.aprende.sep.gob.mx: https://backend.aprende.sep.gob.mx/media/uploads/proedit/resources/indesol_entr_e_socie_1dd3cf02.pdf
- Bermejo, J. (2014). *Las organizaciones de la sociedad civil en México*. Obtenido de Las organizaciones de la sociedad civil en México: <http://www.fundacionpreciado.org.mx/biencomun/bc151/civil.pdf>
- Bertalanffy Von, L. (1976). *Teoría General de los Sistemas*. México: Fondo de Cultura.
- Bizberg, I. (1 de Abril de 2020). *El fracaso de la continuidad. La economía política del sexenio de Enrique Peña Nieto*. Obtenido de <https://forointernacional.colmex.mx>: <https://forointernacional.colmex.mx/index.php/fi/article/view/2735/2657>
- Blumer, H. (1969). *Symbolic interactionism. Perspective and method*. Nueva Jersey: Prentice-Hall.
- Bobbio, N. (2007). *El futuro de la democracia*. México: FCE.
- Buckley, W. (1973). *La Sociología y la Teoría Moderna de los Sistemas*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Calle Gómez, M. A., Gurumendi España, I. E., & Calle Prado, M. A. (2020). *Planeación estratégica aplicada a profesionales de la medicina y la jurisprudencia*. Obtenido de <http://scielo.sld.cu>: <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n3/2218-3620-rus-12-03-83.pdf>
- Cámara de Diputados. (2018). *Diputadas y Diputados integrantes de la LXIV Legislatura*. Obtenido de <http://www5.diputados.gob.mx>: <http://www5.diputados.gob.mx/index.php/es/Comunicacion/Agencia-de-Noticias/2018/Agosto/29/10457-Queda-Morena-integrado-por-247-diputados->

seguido-por-PAN-80-PRI-47-PES-31-PT-29-MC-28-PRD-20-PVEM-16-y-dos-sin-partido-Farah-Gebara

- Camara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2004). *Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil*. Obtenido de <https://www.diputados.gob.mx>:
<https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/lffaosc.htm>
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (1917). *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*. Obtenido de <https://www.diputados.gob.mx>:
<https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/CPEUM.pdf>
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2004). *Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil*. Obtenido de Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil:
[https://www.senado.gob.mx/comisiones/desarrollo_social/docs/marco/Ley_FFARO SC.pdf](https://www.senado.gob.mx/comisiones/desarrollo_social/docs/marco/Ley_FFARO_SC.pdf)
- Campo A.C. e Indesol. (2009). *Manual de Asociaciones Civiles*. Obtenido de Manual de Asociaciones Civiles:
[http://indesol.gob.mx/cedoc/pdf/I.%20SOCIEDAD%20CIVIL/FORTALECIMIENTO %20DE%20LAS%20OSC/Manual%20de%20asociaciones%20civiles.pdf](http://indesol.gob.mx/cedoc/pdf/I.%20SOCIEDAD%20CIVIL/FORTALECIMIENTO%20DE%20LAS%20OSC/Manual%20de%20asociaciones%20civiles.pdf)
- Canto Chac, M. (2002). *Interacción de las organizaciones de la sociedad civil*. Santo Domingo: Instituto Tecnológico de Santo Domingo.
- Canto Chac, M. (2008). Obtenido de Gobernanza y participación ciudadana en las políticas públicas frente al reto del desarrollo:
http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-77422008000200002
- Cardenal de la Nuez, M. E. (2016). *Guía de Diseño de la Entrevista y Grupo de Discusión*. Obtenido de Guía de Diseño de la Entrevista y Grupo de Discusión:
[https://www.researchgate.net/publication/301548753_GUIA_DE_DISENO_DE_LA _ENTREVISTA_Y_GRUPO_DE_DISCUSION](https://www.researchgate.net/publication/301548753_GUIA_DE_DISENO_DE_LA_ENTREVISTA_Y_GRUPO_DE_DISCUSION)
- Castañeda Navarrete, J. (2012). *La Sostenibilidad Financiera del Tercer Sector de Yucatán*. Obtenido de <https://www.uv.mx>:
<https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/10/08CA201501.pdf>
- CEMEFI. (2019). *Centro Mexicano para la Filantropía*. Obtenido de Compendio Estadístico del sector no lucrativo 2019:
<https://consejotecnicoconsultivo.org.mx/wp-content/uploads/2020/06/compendiocemefi2019.pdf>
- CEMEFI. (2021). *Compendio estadístico del sector no lucrativo 2021*. Obtenido de <https://www.cemefi.org>:
https://www.cemefi.org/images/stories/cifresbiblioteca/cemefi_compendioestadistico2021.pdf

- Chávez Becker, C., & González Ulloa, P. (2018). *Las Organizaciones de la Sociedad Civil en México: Hacia una reforma de la LFFAROSC*. México: Instituto Belisario Domínguez.
- Chávez Becker, C., González Ulloa, P., & Venegas Maldonado, G. A. (Septiembre de 2016). *Retos, perspectivas y horizontes de las organizaciones de la sociedad civil en México. Los caminos hacia una reforma de la LFFAROSC*. Recuperado el 10 de Noviembre de 2019, de Retos, perspectivas y horizontes de las organizaciones de la sociedad civil en México. Los caminos hacia una reforma de la LFFAROSC: http://ibd.senado.gob.mx/sites/default/files/Estudio_Final_Retos_y_Perspectivas_de_las_OSC.pdf
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del talento humano*. Obtenido de Gestión del talento humano: <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/338def00df60b66a032da556f56c28c6.pdf>
- Churchill, W. (1947). Discurso ante la Cámara de los Comunes. Recuperado el 7 de Abril de 2023
- Cohen, J. L., & Arato, A. (2000). *Sociedad Civil y Teoría Política*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Cohen, J., & Arato, A. (2002). *Sociedad Civil y Teoría Política*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas. (2010). *Panorama socioeconómico de la Población Indígena del Estado de Hidalgo*. Obtenido de Panorama socioeconómico de la Población Indígena del Estado de Hidalgo: http://www.cdi.gob.mx/pnud/memoria_taller_indicadores_hidalgo_2009.pdf
- CONEVAL. (2012). *El Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL)*. Obtenido de Resultados de pobreza en México 2012 a nivel nacional y por entidades federativas: https://www.coneval.org.mx/Medicion/PublishingImages/Pobreza%202012/CUADRO%201_POBREZA_2012_CON_COMBUSTIBLE.jpg
- CONEVAL. (2018). *Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social*. Obtenido de Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social: https://www.coneval.org.mx/coordinacion/entidades/Hidalgo/Paginas/Pobreza_2018.aspx
- CONEVAL. (5 de Agosto de 2021). *CONEVAL Presenta las estimaciones de Pobreza Multidimensional 2018 y 2020*. Recuperado el 3 de Mayo de 2022, de <https://www.coneval.org.mx>: https://www.coneval.org.mx/SalaPrensa/Comunicadosprensa/Documents/2021/COMUNICADO_009_MEDICION_POBREZA_2020.pdf
- Congreso del Estado de Hidalgo. (2021). *Ley Estatal de Fomento y Fortalecimiento a las Acciones de las Organizaciones de la Sociedad Civil del Estado de Hidalgo*. Obtenido de <http://www.congreso-hidalgo.gob.mx>: [269](http://www.congreso-</p>
</div>
<div data-bbox=)

hidalgo.gob.mx/biblioteca_legislativa/leyes_cintillo/Ley%20Estatal%20Fomento%20Fortalecimiento%20Acciones%20Organ.%20Soc.%20Civil.pdf

- Consejo Estatal de Poblacion de Hidalgo. (2020). *Pachuca de Soto*. Obtenido de <http://poblacion.hidalgo.gob.mx>:
http://poblacion.hidalgo.gob.mx/pdf/perfiles/pp_municipios-Pachuca.pdf
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL). (2009). *CONEVAL*. Obtenido de Evolución de la pobreza en México:
https://www.coneval.org.mx/rw/resource/coneval/med_pobreza/3967.pdf
- Cooperación Alemana al Desarrollo Sustentable en México (GIZ). (2018). *Investigación documental de línea base para para el Proyecto para el Fortalecimiento de las Organizaciones de la Sociedad Civil (PROFOSC)*. (C. A. México, Ed.) Recuperado el 12 de Marzo de 2021, de <https://www.giz.de/en/>:
https://www.giz.de/en/downloads/Investigacion_documental_PROFOSC_GIZ%202018.pdf
- Correa Molina, E. (2015). *La alternancia en la formación inicial docente: vía de profesionalización*. Recuperado el 7 de Enero de 2022, de <https://www.redalyc.org>:
<https://www.redalyc.org/pdf/3421/342141427003.pdf>
- Cortés, F. (2006). *Consideraciones sobre la marginación, la marginalidad, marginalidad económica y exclusión social*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/>:
<https://www.redalyc.org/pdf/112/11204704.pdf>
- Dahl, R. (2006). *La democracia. Una guía para los ciudadanos*. México: Taurus.
- de Angoitia, R., & Girardo, C. (2014). *De la formación individual al fortalecimiento institucional y al desarrollo de capacidades colectivas. Programa de Formación de Fundación Merced*. Ciudad de México: Fundación Merced.
- de Toqueville, A. (1835). *Democracia en América Democracia en América. Vol II, Libro V*. Madrid: Trotta.
- Dennis, C. M. (1997). *Self-care Deficit Theory of Nursing*. St. Louis: Mosby. Obtenido de Self-care Deficit Theory of Nursing.
- Díaz Aldret, A., Titova, E., & Arellano Gault, D. (2020). Legitimidad y transparencia de las organizaciones de la sociedad civil en México. ¿Actores neutrales o interesados? *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 25-60.
- Díaz Bravo, L., Martínez Hernández, M., Torruco García, U., & Varela Ruiz, M. (2013). *La entrevista, recurso flexible y dinámico. Investigación en Educación Médica*. Obtenido de La entrevista, recurso flexible y dinámico. Investigación en Educación Médica: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3497/349733228009>
- Díaz Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez Hernández, M., & Varela Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en Educación Médica*, 162-167.

- Douard, R., & Uriza, I. (2016). *Transformaciones organizacionales en las OSC: el modelo de evaluación de Corporativa de Fundaciones 2012-2015*. . Guadalajara: Corporativa de Fundaciones A. C.
- Drucker, P. F. (1970). *La Ciencia de la Gerencia*. Buenos Aires: Sudamericana.
- Easton, D. (1999). *Esquema para el análisis político*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Edwards, M. (2004). *Civil Society*. Cambridge: Polity Press. Obtenido de La Sociedad Civil: <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/9/4311/18.pdf>
- El Financiero. (Mayo de 2021). *AMLO envía nota diplomática a EU para que explique financiamiento a MCCI*. Recuperado el 5 de Febrero de 2023, de <https://www.elfinanciero.com.mx>:
<https://www.elfinanciero.com.mx/nacional/2021/05/07/amlo-envia-nota-diplomatica-a-eu-para-que-explique-financiamiento-a-mcci/>
- Escamilla Taboada, N., Jaime Garnica González, & C. A. (2010). *www.uaeh.edu.mx*. Obtenido de www.uaeh.edu.mx:
https://www.uaeh.edu.mx/nuestro_alumnado/icbi/articulos/construccion_de_un_arbol_de_problemas_para_el_desarrollo_de_nuevos_productos.pdf
- Expansión. (3 de Agosto de 2010). <https://expansion.mx/>. Obtenido de Calderón pide apoyo a la sociedad para crear una política de seguridad:
<https://expansion.mx/nacional/2010/08/03/calderon-pide-apoyo-a-la-sociedad-para-crear-una-politica-de-seguridad>
- Farfán Mejía, E., & Perdomo Zambrano, L. A. (2020). *La vocación: un concepto religioso instalado en la formación profesional*. Obtenido de La vocación: un concepto religioso instalado en la formación profesional:
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7492833.pdf+&cd=3&hl=es-419&ct=clnk&gl=mx>
- Favela Gavia, D. M. (2015). *Las Organizaciones Civiles Mexicanas Hoy*. México: Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades de la UNAM.
- Flores Díaz, A. M. (2002). Estado y sociedad civil como actores principales en la educación en derechos humanos: el caso de México. *Revista IIDH*, 168-190. Obtenido de Estado y sociedad civil como actores principales en la educación en derechos humanos: el caso de México: <https://www.corteidh.or.cr/tablas/R06835-7.pdf>
- Flórez, A., & Thomas, J. (1987). *La Teoría General de Sistemas*. Obtenido de La Teoría General de Sistemas:
<https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:VBVzIUHvdIMJ:https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6581658.pdf+&cd=2&hl=es&ct=clnk&gl=mx>
- Franco Demarchi , A. E. (1986). *Diccionario de Sociología*. Madrid: Paulinas.
- Friedrich Hegel, G. W. (1988). *Fundamentos de la Filosofía del Derecho o Derecho natural y ciencia política*. Barcelona: Edhasa.

- Fundación Rafael Preciado Hernández. (2019). *Plataformas Presidenciales del Partido Acción Nacional 1988-2018*. México: Fundación Rafael Preciado Hernández.
- García García, S. (2000). *Fondos federales para apoyar proyectos de las organizaciones de la sociedad civil*. México: Cemefi/Indesol.
- Gil García, J. R. (2008). *Pensamiento sistémico y dinámica de sistemas para el análisis de políticas públicas: Fundamentos y recomendaciones*. Obtenido de <https://cide.repositorioinstitucional.mx>:
https://cide.repositorioinstitucional.mx/jspui/bitstream/1011/72/1/000093360_documento.pdf
- Gil Olmos, J. (16 de Febrero de 2019). *Proceso*. Recuperado el 18 de Noviembre de 2019, de <https://www.proceso.com.mx>: <https://www.proceso.com.mx/572198/amlo-notifica-a-su-gabinete-no-transfieran-ningun-recurso-a-ong-o-sindicatos>
- Girardo, C. (2007). *La profesionalización de las OSC en México: actores y estrategias*. Zinacantepec: El Colegio Mexiquense.
- Girardo, C. (2007). *La profesionalización de las OSC en México: actores y estrategias*. México: El Colegio Mexiquense, A.C.
- Girardo, C. (2012). *La educación y la pedagogía para el desarrollo desde las organizaciones de la sociedad civil*. México: El Colegio Mexiquense.
- Girardo, C., & Mochi, P. (2012). *Las organizaciones de la sociedad civil en México: modalidades del trabajo y el empleo en la prestación de servicios de proximidad y/o relacionales*. Obtenido de Las organizaciones de la sociedad civil en México: modalidades del trabajo y el empleo en la prestación de servicios de proximidad y/o relacionales: <http://www.scielo.org.mx/pdf/est/v12n39/v12n39a3.pdf>
- Girardo, C., & Mochi, P. (2012). *Las organizaciones de la sociedad civil en México: modalidades del trabajo y el empleo en la prestación de servicios de proximidad y/o relacionales*. Obtenido de www.redalyc.org:
<https://www.redalyc.org/pdf/111/11123033003.pdf>
- Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos. (2001). *Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006*. Obtenido de Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006:
<http://planeacion.uaemex.mx/InfBasCon/PlanNacionaldeDesarrollo2000-2006.pdf>
- Gobierno de México. (2013). *Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018*. Obtenido de <https://www.dof.gob.mx>:
https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5299465&fecha=20/05/2013
- Gobierno de México. (2015). *Gira de articulación de OSC Indesol-Sedesol Hidalgo*. Obtenido de <https://www.gob.mx>: <https://www.gob.mx/indesol/prensa/gira-de-articulacion-de-osc-indesol-sedesol-hidalgo>
- Gobierno de México. (12 de Julio de 2019). *Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024*. Obtenido de <https://www.dof.gob.mx/>:
https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5565599&fecha=12/07/2019#gsc.tab=0

- Gobierno de México. (2021). *Comisión de Fomento de las Actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil. Buscador de OSC*. Obtenido de <http://www.sii.gob.mx/>:
http://www.sii.gob.mx/portal/?cluni=&nombre=&acronimo=&rfc=&status_osc=&status_sancion=&figura_juridica=&estado=&municipio=&asentamiento=&cp=&rep_nombre=&rep_apaterno=&rep_amaterno=&num_notaria=&objeto_social=&red=&actividad%5B%5D=1&actividad%5B%5D=2&acti
- Gobierno de México. (31 de Diciembre de 2021). *Decreto por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones del Reglamento Interior de la Secretaría de Bienestar*. Obtenido de <https://www.dof.gob.mx/>:
https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5639968&fecha=31/12/2021#gsc.tab=0
- Gobierno del Estado de Hidalgo. (2020). *Consejo Estatal de Población del Estado de Hidalgo*. Obtenido de Consejo Estatal de Población del Estado de Hidalgo:
<http://poblacion.hidalgo.gob.mx/pdf/proyecciones%20hgo%20web.pdf>
- Gobierno del Estado de Hidalgo, Indesol y Fundación Tercer sector. (2010). *Midiendo las capacidades institucionales de las OSC del estado de Hidalgo*. Obtenido de Midiendo las capacidades institucionales de las OSC del estado de Hidalgo:
http://www.organizacionescivilesslp.org.mx/pdf/Textos%20de%20Interes/Fortalecimiento%20OSC/MCI_IAP_HIDALGO.pdf
- Goffman, E. (1983). *Interaction Order*. Washington D.C.: American Sociological Review.
- Gómez Tamez, A. (7 de Septiembre de 2015). *Indicadores económicos del presidente Peña Nieto*. Recuperado el 20 de Enero de 2022, de El Financiero:
<https://www.elfinanciero.com.mx/opinion/alejandro-gomez-tamez/los-indicadores-economicos-del-presidente-pena-nieto/>
- González Casanova, P. (2013). *La Democracia en México*. México: Ediciones Era.
- González Rodríguez, J. (Abril de 2019). *Organizaciones de la Sociedad Civil en México Naturaleza, funciones y funcionamiento*. Recuperado el 19 de Noviembre de 2019, de Organizaciones de la Sociedad Civil en México Naturaleza, funciones y funcionamiento:
[file:///C:/Users/MyO/Downloads/Taller%20manejo%20defensivo/CESOP-IL-72-14-SociedadCivil-300419%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/MyO/Downloads/Taller%20manejo%20defensivo/CESOP-IL-72-14-SociedadCivil-300419%20(2).pdf)
- Gramsci, A. (1960). *Los intelectuales y la organización de la Cultura*,. Buenos Aires: Lautaro. Recuperado el 28 de Enero de 2023, de <http://scielo.sld.cu/>:
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0253-92762016000100005#:~:text=Gramsci%20define%20sociedad%20civil%20%22como,en%20toda%20sociedad%20%5B%E2%80%A6%5D
- Grau Creus, M., & Mateos Díaz, A. (2002). *El estudio de las políticas públicas. enfoques y metodologías de análisis*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/>:
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4773480>

- Greiner, L. (Mayo-Junio de 1998). *Evolution and Revolution as Organizations Grow*. Obtenido de Harvard Business Review: <http://raj.rajaditi.com/management/Strategy/grainer.pdf>
- Guerrero Gutiérrez, E. (2011). La raíz de la violencia. *Nexos*, 30-45.
- Gutiérrez Gómez, G. (2013). *Teoría general de sistemas*. Obtenido de <https://repository.usta.edu.co>: <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/23242/Teor%C3%ADa%20general%20de%20sistemas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gutiérrez Gómez, G. (2013). *Teoría General de Sistemas*. Obtenido de Teoría General de Sistemas: <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/23242/Teor%C3%ADa%20general%20de%20sistemas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- H. Cámara de Diputados LX legislatura. (2007). *Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012. Escenarios, Programas e Indicadores*. Obtenido de Centro de Estudios de las Finanzas Públicas: <https://www.cefp.gob.mx/intr/edocumentos/pdf/cefp/cefp0962007.pdf>
- Haldenwang, C. (2005). *Gobernanza sistémica y desarrollo en América Latina*. Obtenido de <https://www.cepal.org/>: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/10997-gobernanza-sistemica-desarrollo-america-latina>
- Hamilton, A., Madison, J., & Jay, J. (1994). *El Federalista*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Herber Marquez, A. G., González Victoria, R. M., & Aznar Molina, Y. (2023). Gobernanza: desarrollo y profesionalización de las organizaciones de la sociedad civil en México, 2020. *Apuntes Electorales*, 83-112.
- Hevia de la Jara, F. (2009). De Progresista a Oportunidades: efectos y límites de la corriente cívica en el gobierno de Vicente Fox. *Sociológica*, 43-81.
- Hevia, F., García, S., & Cervantes, M. (Junio de 2009). *Las Organizaciones de la Sociedad Civil y su relación con la sociedad política y con el gobierno federal en México*. Obtenido de <https://controlatugobierno.com/archivos/bibliografia/Hevia-y-Garcia-osc-y-relacion-sociedad-politica.pdf>
- Hevia, F., García, S., & Cervantes, M. (2009). *Las Organizaciones de la Sociedad Civil y su relación con la sociedad política y con el gobierno federal en México*. Recuperado el 14 de Abril de 2021, de Las Organizaciones de la Sociedad Civil y su relación con la sociedad política y con el gobierno federal en México: <https://controlatugobierno.com/archivos/bibliografia/Hevia-y-Garcia-osc-y-relacion-sociedad-politica.pdf>
- Hobbes, T. (1940). *El Leviatán o la materia forma y poder de una república eclesiástica y civil*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Hobbes, T. (2004). *English Works*. London: William Molesworth.

- IATM. (2013). *Encuesta Nacional sobre Filantropía y Sociedad Civil*. Obtenido de Encuesta Nacional sobre Filantropía y Sociedad Civil:
<http://www.enafi.itam.mx/Documentos/ENAFI%202013%20comparado.pdf>
- INDESOL. (2012). *Investigación sobre mecanismos y estrategias de sustentabilidad de las OSC en la comarca lagunera*. Obtenido de Investigación sobre mecanismos y estrategias de sustentabilidad de las OSC en la comarca lagunera:
<http://indesol.gob.mx/cedoc/pdf/I.%20SOCIEDAD%20CIVIL/PROCURACI%C3%93N%20DE%20FONDOS/Investigaci%C3%B3n%20sobre%20mecanismos%20y%20estrategias%20de%20sustentabilidad%20de%20las%20OSC%20en%20la%20Comarca%20Lagunera.pdf>
- INDESOL. (2013). *Instituto Nacional de Desarrollo Social ¿Qué hacemos?* Recuperado el 18 de Junio de 2022, de <https://www.gob.mx>: <https://www.gob.mx/indesol/que-hacemos>
- Indesol. (2013). *Programa de Profesionalización y Fortalecimiento Institucional 2013. Planeación estratégica*. Recuperado el 19 de Julio de 2016, de <http://indesol.gob.mx>:
<http://indesol.gob.mx/cedoc/pdf/I.%20SOCIEDAD%20CIVIL/Planeaci%C3%B3n%20Estrat%C3%A9gica%20para%20OSC/Planeaci%C3%B3n%20Estrat%C3%A9gica.pdf>
- INDESOL. (2018). *Compromiso y participación social: Prontuario para la creación de una Organización de la Sociedad Civil*. Obtenido de <https://www.gob.mx/>:
https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/365965/manual_osc_-.pdf
- INDESOL. (2021). *Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil*. Obtenido de Directorios de organizaciones de la sociedad civil inscritas en el Registro Federal de las OSC al 31 de diciembre de 2021:
<https://datos.gob.mx/busca/dataset/registro-federal-de-las-organizaciones-de-la-sociedad-civil>
- INDESOL. (2021). *Registro Federal de OSC en México*. Obtenido de <http://www.corresponsabilidad.gob.mx/>: <http://www.corresponsabilidad.gob.mx/>
- Indesol. (31 de Diciembre de 2021). *Sistema de Información del Registro Federal de las OSC*. Obtenido de Sistema de Información del Registro Federal de las OSC:
<http://www.sii.gob.mx/portal/>
- Indesol, Junta de Asistencia Privada Sinaloa y la Fundación Tercer sector. (2012). *Comparativo y prospectiva de las capacidades de las organizaciones asistenciales en México: el caso Sinaloa*. Obtenido de Comparativo y prospectiva de las capacidades de las organizaciones asistenciales en México: el caso Sinaloa:
<http://indesol.gob.mx/cedoc/pdf/I.%20SOCIEDAD%20CIVIL/OSC%20EN%20LOS%20ESTADOS/Comparativo%20y%20prospectiva%20de%20las%20capacidades%20de%20las%20organizaciones%20asistenciales%20en%20M%C3%A9xico;%20el%20caso%20Sinaloa.pdf>
- INEGI. (2020). Obtenido de <https://www.inegi.org.mx/>

- INEGI. (2020). *Aportación al Producto Interno Bruto (PIB) nacional*. Obtenido de <https://cuentame.inegi.org.mx>:
<https://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/hgo/economia/pib.aspx?tema=me&e=13>
- INEGI. (2020). *Demografía y Sociedad*. Recuperado el 17 de Abril de 2022, de <https://www.inegi.org.mx>: <https://www.inegi.org.mx/temas/estructura/>
- INEGI. (2020). *La evolución del PIB de México*. Recuperado el 4 de Mayo de 2022, de <https://cuentame.inegi.org.mx>: <https://cuentame.inegi.org.mx/economia/pib/grafica-PIB.pdf>
- INEGI. (2020). *México en Cifras*. Obtenido de <https://www.inegi.org.mx/>:
<https://www.inegi.org.mx/app/areasgeograficas/?ag=13#collapse-Indicadores>
- INEGI. (2020). *Población*. Obtenido de <https://www.inegi.org.mx/>:
<https://www.inegi.org.mx/default.html>
- INEGI, SEGOB. (2003). *Encuesta Nacional de Cultura Política y Prácticas Ciudadanas (ENCUP)*. Obtenido de Encuesta Nacional de Cultura Política y Prácticas Ciudadanas (ENCUP):
https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/historicos/2104/702825444648/702825444648_1.pdf
- Instituto Federal Electoral. (2012). *Las elecciones del primero de julio: cifras, datos, resultados*. Obtenido de <https://portalanterior.ine.mx>:
<https://portalanterior.ine.mx/archivos3/portal/historico/recursos/IFE-v2/CNCS/CNCS-IFE-Responde/2012/Julio/Le010712/Le010712.pdf>
- Instituto Nacional de Desarrollo Social. (Febrero de 2016). *Indesol: Entre sociedad civil y políticas públicas*. México: Instituto Nacional de Desarrollo Social. Recuperado el 25 de Julio de 2016, de Entre Sociedad Civil y Políticas Públicas:
<file:///C:/Users/alber/Dropbox/Bibliografia%20OSC/Indesol-entre-sociedad-civil-y-politicas-publicas.pdf>
- Instituto Nacional de Desarrollo Social. (2018). *Instituto Nacional de Desarrollo Social*. Recuperado el 16 de Abril de 2020, de Instituto Nacional de Desarrollo Social:
<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 . (2008). *Encuesta Nacional sobre Cultura Política y Prácticas Ciudadanas (ENCUP)*. Obtenido de Informe ENCUP 2008:
http://investigadores.cide.edu/aparicio/data/verano09/ENCUP_2008_Informe.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía . (2012). *Mujeres y hombres en México 2012*. Obtenido de <http://cedoc.inmujeres.gob.mx>:
http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos_download/101215.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2015). *Presentación de la Encuesta Intercensal-Principales resultados*. Obtenido de <https://www.inegi.org.mx/>:

https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/intercensal/2015/doc/eic_2015_pr esentacion.pdf

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática . (2006). *Mujeres y Hombres en México*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática: http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos_download/100775.pdf

Instituto Nacional Electoral. (2018). *Cómputos Distritales 2018*. Recuperado el 3 de Mayo de 2022, de <https://computos2018.ine.mx>: <https://computos2018.ine.mx/#/presidencia/nacional/1/1/1/1>

Irish, L. E., Kushen, R., & Simon, K. W. (2004). *Guía para las leyes que afectan a las organizaciones cívicas*. Estados Unidos: Open Society Institute e International Center for Not-for-Profit Law.

ITAM. (2013). *Encuesta Nacional de Filantropía y Sociedad Civil* . Obtenido de <http://www.enafi.itam.mx>: <http://www.enafi.itam.mx/Documentos/ENAFI%202013%20comparado.pdf>

Jardon, E. (19 de Febrero de 2019). La economía creció 1.9% anual con Calderón. *El Financiero*.

Jenkins, W. (1978). *Policy Analysis: A Political and Organizational Perspective*. London: Martin Robertson.

Jiménez Cabrera, E. (1998). *Enfoques Teóricos para el Análisis Político*. México: Instituto Federal Electoral.

Jiménez González, R. J. (2015). *Actores sociales y producción de Gobernanza en la escena local mexicana: El caso de Amatlán de los Reyes, Veracruz, 2000-2013*. Obtenido de Actores sociales y producción de Gobernanza en la escena local mexicana: El caso de Amatlán de los Reyes, Veracruz, 2000-2013: http://dcsh.xoc.uam.mx/podr/images/tesis/Doctorado/Jimenez_Gonzalez_Ricardo_Joel.pdf

Jones, C. O. (1970). *An Introduction to the Study of Public Policy*. Belmont: Duxbury press.

Jones, M. (2012). *Ciclos de Vida de las Organizaciones Sociales: Los desafíos de nacer, crecer y consolidarse*. Obtenido de Ciclos de Vida de las Organizaciones Sociales: Los desafíos de nacer, crecer y consolidarse: https://home.udesa.edu.ar/CIS/Ciclos_de_Vida_de_las_Organizaciones_Sociales.pdf

Józefowicz, A. (2019). *Balance de la economía mexicana en el sexenio de Enrique Peña Nieto*. Obtenido de <https://www.sciencespo.fr/>: <https://www.sciencespo.fr/opalc/sites/sciencespo.fr.opalc/files/BALANCE%20DE%20LA%20ECONOMIA%20MEXICANA%20EN%20E%20L%20SEXENIO%20DE%20ENRIQUE%20PE%C3%91A%20NIETO.pdf>

Kooiman, J. (2009). *Governing as Governance*. Reino Unido: Sage Publishers.

- Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Marketing management*. New York: Prentice–Hall. Obtenido de [https://media.neliti.com: https://media.neliti.com/media/publications/140591-EN-the-effect-of-personal-factors-on-consum.pdf](https://media.neliti.com/https://media.neliti.com/media/publications/140591-EN-the-effect-of-personal-factors-on-consum.pdf)
- Labrunée , M. E., & Gallo, M. E. (2005). *Vulnerabilidad social: el camino hacia la exclusión*. Obtenido de [http://nulan.mdp.edu.ar: http://nulan.mdp.edu.ar/id/eprint/716/1/01207f.pdf](http://nulan.mdp.edu.ar/http://nulan.mdp.edu.ar/id/eprint/716/1/01207f.pdf)
- Layton, M. D. (Febrero de 2013). *Revista México Social*. Obtenido de La paradoja de la generosidad mexicana,: <https://www.mexicosocial.org/la-paradoja-de-la-generosidad-mexicana/>
- Levine, D. H., & Molina, J. E. (2007). La calidad de la democracia en América Latina: una visión comparada. *América Latina Hoy*, 17-46.
- Lipset, S. M. (2001). *Algunos requisitos sociales para la democracia:: desarrollo económico y legitimidad política*. Barcelona: Ariel.
- Locke, J. (1996). *Segundo Tratado sobre el Gobierno Civil*. Madrid: Alianza Editorial.
- López Sandoval, I. M. (Febrero de 2016). *Elección pública y análisis institucional de la acción gubernamental*. Obtenido de Elección pública y análisis institucional de la acción gubernamental: <http://www.economia.unam.mx/assets/pdfs/econinfo/396/03LopezSandoval.pdf>
- Lowi, T. J. (1964). *American Business, Public Policy, Case Studies and Political Theory, World Politics*.
- Luhmann, N. (1998). *Sistemas Sociales. Lineamientos para una teoría general*. Anthropos: España.
- Luhmann, N. (2007). *La sociedad de la sociedad*. New York: Herder Editorial.
- Maguiña Vargas, C., Gastelo Acosta, R., & Tequen Bernilla, A. (2020). *El nuevo Coronavirus y la pandemia del Covid-19*. Recuperado el 2 de Mayo de 2022, de [http://www.scielo.org.pe: http://www.scielo.org.pe/pdf/rmh/v31n2/1729-214X-rmh-31-02-125.pdf](http://www.scielo.org.pe/http://www.scielo.org.pe/pdf/rmh/v31n2/1729-214X-rmh-31-02-125.pdf)
- Marcano, Y. (2009). La profesionalización y el desempeño profesional pedagógico del : una visión transdisciplinaria. *IPLAC*.
- Mariel Sorribas, P., & Garay Reyna, Z. (2014). *La participación, entre la democracia participativa y la democracia directa. Aportes desde un enfoque psicosocial*. Obtenido de La participación, entre la democracia participativa y la democracia directa. Aportes desde un enfoque psicosocial: <http://www.scielo.org.mx/pdf/polis/v10n2/v10n2a3.pdf>
- Martínez Carazo, P. C. (2006). *El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica*. Obtenido de El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica: <https://www.redalyc.org/pdf/646/64602005.pdf>

- Martínez Espinoza, M. I. (2020). Cinco sexenios de política social en México. *Revista de Estudios Políticos*, 159-196.
- Martínez López , J. S. (2004). *Estrategias Metodológicas y Técnicas para la Investigación Social*. Obtenido de Estrategias Metodológicas y Técnicas para la Investigación Social: <http://geiuma-oax.net/sam/estrategiasmetetytecnicas.pdf>
- Martínez López, C. (Abril de 2019). *Senado de la República*. Recuperado el 28 de Noviembre de 2019, de Instituto Belisario Domínguez: <http://bibliodigitalibd.senado.gob.mx/bitstream/handle/123456789/4442/MEMORIA%20EL%20FUTURO%20DE%20LA%20SOCIEDAD%20CIVIL7.pdf?sequence=11&isAllowed=y>
- Martínez Nogueira, R. (2006). *La Coherencia y la Coordinación de las Políticas Públicas.Aspectos Conceptuales y Experiencias*. Obtenido de La Coherencia y la Coordinación de las Políticas Públicas.Aspectos Conceptuales y Experiencias: <http://maxicamposrios.com.ar/wp-content/uploads/2014/03/MARTINEZ-NOGUIERA-R.-La-coherencia-y-la-coordinaci%C3%B3n.pdf>
- Marx, C., & Engels, F. (1845). *La Ideología Alemana*. La Habana: Revolucionaria.
- Mauro, L. M. (2013). *Tejiendo REDES por la infancia La experiencia de un proyecto de extensión de la UNMdP*. Obtenido de Tejiendo REDES por la infancia La experiencia de un proyecto de extensión de la UNMdP: http://nulan.mdp.edu.ar/1910/1/01494_1.pdf
- Melgar Adalid, M. (2016). *Separación de poderes*. Obtenido de <https://www.inehrm.gob.mx>: <https://www.inehrm.gob.mx/recursos/Libros/SeparaciondePoderes.pdf>
- Merino, M. (2013). *La Participación Ciudadana en la Democracia*. Obtenido de <https://portalanterior.ine.mx>: https://portalanterior.ine.mx/archivos3/portal/historico/recursos/IFE-v2/DECEYEC/DECEYEC-CuadernosDivulgacion/2015/cuad_4.pdf
- Milenio. (13 de Febrero de 2019). *AMLO critica a ONG por poner trabas a Guardia Nacional*. Obtenido de <https://www.youtube.com>: <https://www.youtube.com/watch?v=9wlx1lvjct8>
- Monje Álvarez, C. A. (2011). *Metodología de la Investigación cuantitativa y cualitativa: Guía didáctica*. Obtenido de Metodología de la Investigación cuantitativa y cualitativa: Guía didáctica: <https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf>
- Montesquieu. (1822). *El Espíritu de las Leyes*. Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Morales Canales, L. (29 de Octubre de 2020). *El Universal*. Obtenido de La deshora de la sociedad civil: <https://www.eluniversal.com.mx/opinion/lourdes-morales-canales/la-deshora-de-la-sociedad-civil>
- Moreno Camacho, M. A., & Molina Valencia, N. (2018). *La intervención social como objeto de estudio: discursos, prácticas, problematizaciones y propuestas*. Obtenido de La

intervención social como objeto de estudio: discursos, prácticas, problematizaciones y propuestas:
https://www.researchgate.net/publication/282423553_Cuatro_argumentos_sobre_el_concepto_de_intervencion_social

- Müller, P. (1990). *Les politiques publiques*. París: Presses Universitaires de France.
- Muñoz Grandé, H. (2017). *Marco institucional de las OSC en México: Retos de segunda y tercera generación para la relación cooperativa entre el gobierno y las organizaciones de la sociedad civil en la búsqueda de los objetivos de desarrollo sostenible*. CDMX: SRE.
- Muñoz Grandé, H. (2020). *Fortaleciendo una Visión de Derechos de las Organizaciones de la Sociedad Civil*. Obtenido de Fortaleciendo una Visión de Derechos de las Organizaciones de la Sociedad Civil:
<https://cf.org.mx/archivos/Fortaleciendo%20una%20visi%C3%B3n%20de%20derechos%20de%20las%20Organizaciones%20de%20la%20Sociedad%20Civil.pdf>
- Muñoz Grandé, H. (Octubre de 2021). *El fin de la relación institucionalizada entre el gobierno federal y las organizaciones de la sociedad civil*. Obtenido de
<https://www.animalpolitico.com/>:
<https://www.animalpolitico.com/analisis/invitades/el-fin-de-la-relacion-institucionalizada-entre-el-gobierno-federal-y-las-organizaciones-de-la-sociedad-civil>
- Nava Garcia, T. (2016). *www.colef.repositorioinstitucional.mx*. Obtenido de www.colef.repositorioinstitucional.mx:
<https://colef.repositorioinstitucional.mx/jspui/bitstream/1014/287/1/TESIS%20-%20Nava%20Garc%C3%ADa%20Tania.pdf>
- Navarro, C. (2016). El estudio de las políticas públicas. *Revista Jurídica Universidad Autónoma de Madrid*. Recuperado el 9 de Abril de 2023
- Neme Castillo, O., Valderrama Santibáñez, A., & Vázquez Leyva, Á. (2014). *Organizaciones de la Sociedad Civil y Objetivos de Desarrollo del Milenio: el caso del PCS*. Obtenido de Organizaciones de la Sociedad Civil y Objetivos de Desarrollo del Milenio: el caso del PCS:
<http://www.scielo.org.mx/pdf/esprial/v21n60/v21n60a6.pdf>
- Neme Castillo, O., Valderrama Santibáñez, A., & Vázquez Leyva, Á. (2014). Organizaciones de la Sociedad Civil y Objetivos del Desarrollo del Milenio: el caso del PCS. *Espiral, Estudios sobre Estado y Sociedad*, 131-177. Obtenido de <http://www.scielo.org.mx/pdf/esprial/v21n60/v21n60a6.pdf>
- Nuhusehe Educación y Desarrollo A.c. (2020). *Informe Institucional 2020*. Pachuca de Soto: N u h u s e h e Educación y Desarrollo A.c.
- Olvera, A. J. (2004). Civil society in Mexico at century's end. *Dilemmas of political change in Mexico*, 403-449.
- Olvera, A. J. (2004). *Representaciones e ideologías de los organismos civiles en México: crítica de la selectividad y rescate del sentido de la idea de sociedad civil*. México:

Universidad Nacional Autónoma de México, Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades.

- Organización de las Naciones Unidas (ONU). (s.f.). *un and Civil Society*. Recuperado el 2 de Febrero de 2022, de un and Civil Society: <http://www.un.org/en/civilsociety/index.shtml>
- Organización de Naciones Unidas (ONU). (2010). *Cumbre Mundial de Desarrollo Social de las Naciones Unidas 2010*. Obtenido de Cumbre Mundial de Desarrollo Social de las Naciones Unidas 2010: <http://www.un.org/es/millenniumgoals/news.shtml>
- Organización de Naciones Unidas (ONU). (2011). <https://news.un.org>. Recuperado el 2 de Abril de 2022, de <https://news.un.org>: <https://news.un.org/es/tags/democracia/date/2011>
- Osto Gómez, Z. M. (2010). Los Modelos Contemporáneos de Democracia y las teorías sociológicas. *Dialnet*, 197.
- Oszlak, O. (1980). *Políticas públicas y regímenes políticos: reflexiones a partir de algunas experiencias latinoamericanas*. Argentina: Centro de Estudios de Estado y Sociedad.
- Pacheco Gómez, E., & Franzoni Lobo, J. (2016). *Actividad e inactividad de organizaciones de la sociedad civil: situación actual y prospectiva al 2030*. Ciudad de México: El Colegio de México, A. C. Obtenido de <http://indesol.gob.mx/cedoc/pdf/I.%20SOCIEDAD%20CIVIL/INDESOL%20Y%20P%20CS/Actividad%20e%20Inactividad%20de%20Organizaciones%20de%20la%20Sociedad%20Civil%20Situaci%C3%B3n%20Actual%20y%20Prospectiva%20al%202030.pdf>
- Pardo, M. d. (2004). *De la Administración Pública a la Gobernanza*. México: El Colegio de México, Centro de Estudios Internacionales.
- Parsons, W. (1995). *Public Policy, An Introduction to the Theory and Practice of Policy Analysis*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Parsons, W. (2007). *Políticas públicas: una introducción a la teoría y la práctica de las políticas públicas*. México: Miño y Dávila.
- Pedroza Estrada, A. Y. (2018). Los problemas públicos como factor estructural de las políticas públicas. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas*, 123-143.
- Pereira, B., Carlos, L., & Cunill, N. (1998). *Entre el Estado y el Mercado: Lo público no estatal*. Obtenido de <http://www.bresserpereira.org.br>: <http://www.bresserpereira.org.br/papers/1998/84EntreEIEstadoYIEMercadoLoPublicoNoEstatl.pg.pdf>
- Pina Polo, F. (2019). La res pública romana: Instituciones y participación popular. *Anuario el digital. Escuela de Historia*. Recuperado el 8 de Marzo de 2021
- Porter, M. E. (2011). *¿Qué es la estrategia?* Obtenido de <https://www.ucipfg.com>: <https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-03/Unidad1/ESTRATEGIA%20MPORTER%202011.pdf>

- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2018). *Índices e Indicadores de Desarrollo Humano: Actualización estadística de 2018*. Recuperado el 12 de Enero de 2022, de <https://hdr.undp.org>:
<https://hdr.undp.org/system/files/documents/2018humandevdevelopmentstatisticalupdatesspdf.pdf>
- Proyecto de recomendación del Consejo sobre los Principios de Gobernanza Pública de las asociaciones Público-Privadas*. (2012). Recuperado el 2 de Abril de 2022, de <https://one.oecd.org>: [https://one.oecd.org/document/C\(2012\)86/en/pdf](https://one.oecd.org/document/C(2012)86/en/pdf)
- Quintero Castellanos, C. E. (2017). *Gobernanza y teoría de las organizaciones*. Recuperado el 17 de Junio de 2023, de <https://www.scielo.org.mx/>:
<https://www.scielo.org.mx/pdf/perlat/v25n50/0188-7653-perlat-25-50-00039.pdf>
- Ramos Ojeda, D. (s.f.). *Entendiendo la vulnerabilidad social: una mirada desde sus principales teóricos*. Obtenido de Entendiendo la vulnerabilidad social: una mirada desde sus principales teóricos:
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2308-01322019000100139&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- Rapahel, R. (9 de Octubre de 2020). <https://www.infobae.com>. Obtenido de <https://www.infobae.com>:
<https://www.infobae.com/america/mexico/2020/10/10/isabel-miranda-de-wallace-gozo-de-proteccion-politica-de-la-presidencia-de-felipe-calderon-ricardo-raphael/>
- Rapoport, A. (Diciembre de 1970). *Teoría General de los Sistemas*. Recuperado el 7 de Mayo de 2022, de <https://www.filosofia.org>:
<https://www.filosofia.org/rev/pch/1970/pdf/n47p076.pdf>
- Real Academia de la Lengua Española. (2021). *Sostenibilidad Financiera*. Obtenido de <https://dpej.rae.es>: <https://dpej.rae.es/lema/sostenibilidad-financiera>
- Real Academia Española. (2020). *Diccionario de la lengua española*. Obtenido de Diccionario de la lengua española: <https://dle.rae.es/profesionalizar?m=form>
- Redacción Aristegi Noticias. (9 de Noviembre de 2014). *La casa blanca de Enrique Peña Nieto (investigación especial)*. Recuperado el 12 de Febrero de 2022, de <https://aristeginoticias.com>: <https://aristeginoticias.com/0911/mexico/la-casa-blanca-de-enrique-pena-nieto/>
- Redacción Aristegui Noticias. (29 de Noviembre de 2012). *Balance de Calderón: Una reforma acotada y el auge de la sociedad civil*. Obtenido de <https://aristeginoticias.com>: <https://aristeginoticias.com/2911/mexico/balance-de-calderon-una-reforma-acotada-y-el-auge-de-la-sociedad-civil/>
- Restrepo, D. I. (2001). *Participación Social: Relaciones Estado-Sociedad Civil*. Obtenido de Participación Social: Relaciones Estado-Sociedad Civil:
<http://www.scielo.org.co/pdf/rsap/v3n3/v3n3a03.pdf>
- Reygadas, R. (1998). *Abriendo veredas. Iniciativas públicas y sociales de las redes de organismos civiles. En Convergencia de organismos civiles por la democracia*. México: Impreitei.

- Rivera Rodríguez, H. A., & Malaver Rojas, M. N. (2011). *¿Qué estudia la estrategia?* Obtenido de *¿Qué estudia la estrategia?*:
https://www.urosario.edu.co/urosario_files/a0/a0235d32-301a-4066-9027-789035821cb3.pdf
- Rodríguez M., D., & Torres N., J. (2003). *Autopoiesis, la unidad de una diferencia: Luhmann y Maturana*. Obtenido de <https://www.scielo.br/>:
<https://www.scielo.br/j/soc/a/FGbCQNG5DBVHjSR78fTjpVP/?lang=es&format=pdf>
- Roitter, M. M. (2005). El tercer sector como representación topográfica de sociedad civil. *Políticas de ciudadanía y sociedad civil en tiempos de globalización*, 17-32. Obtenido de El tercer sector como representación topográfica de la sociedad civil: <http://grupal.reletran.org/wp-content/uploads/2013/12/Roitter.pdf>
- Rousseau, J. J. (1999). *El Contrato Social o principios de Derecho Político*. elaleph.com.
- Rousseau, J. J. (1961). *El Contrato Social o principios del derecho político*. Compañía General Fabril: Buenos Aires.
- Ruiz López, D., & Cadéas Ayala, C. E. (2015). *¿Qué es una Política Pública?* Obtenido de *¿Qué es una Política Pública?*:
[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/8122BC01AACC9C6505257E3400731431/\\$FILE/QU%C3%89_ES_UNA_POL%C3%8DTICA_P%C3%9ABLICA.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/8122BC01AACC9C6505257E3400731431/$FILE/QU%C3%89_ES_UNA_POL%C3%8DTICA_P%C3%9ABLICA.pdf)
- Rutas para fortalecer. (06 de Noviembre de 2020). Retos y avances en incidencia pública de las organizaciones[video]. Youtube. Obtenido de www.youtube.com/watch?v=qlgcX11yU5g&t=4931s
- Sáenz, J. D. (2007). *Temas de reflexión en la intervención social*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/>: <https://www.redalyc.org/pdf/4763/476348365007.pdf>
- Sáenz, J. D. (2007). *Temas de reflexión en la intervención social*. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/>:
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2011-03242008000100008
- Sánchez Buitrago, J. (2009). *Un concepto emergente de planeación*. Obtenido de Un concepto emergente de planeación:
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5114806.pdf>
- Sánchez Gutiérrez, G., Diez de Sollano Enríquez, C., & Cabrera Amador, R. (2016). *Entorno en el que se desarrollan las OSC en México Diagnóstico*. Obtenido de Entorno en el que se desarrollan las OSC en México Diagnóstico:
<https://cf.org.mx/archivos/DIAGNO%CC%81STICO%20ENTORNO%20OSC%20ME%CC%81XICO.pdf>
- Sartori, G. (1999). *¿Qué es la democracia?* México: Patria.
- Scanlan, B. K. (1990). *Principios de la Dirección y Conducta Organizacional*. Limusa.
- Secretaría de Desarrollo Social. (Octubre de 2009). *Secretaría de Desarrollo Social*. Obtenido de Diagnóstico de la situación de los actores sociales que promueven el

desarrollo social:

http://www.sedesol.gob.mx/work/models/SEDESOL/Resource/2917/1/images/Diagnostico_PCS.pdf

Secretaría de Desarrollo Social del Gobierno de México. (2009). *www.sedesol.gob.mx*. Recuperado el 9 de Julio de 2021, de Diagnóstico de la situación de los actores sociales que promueven el desarrollo social:
http://www.sedesol.gob.mx/work/models/SEDESOL/Resource/2917/1/images/Diagnostico_PCS.pdf

Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP). (2012). *Reporte de Donatarias Autorizadas*. Obtenido de <https://www.gob.mx/>:
https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/26691/Reporte_de_Donatarias_Autorizadas_2012.pdf

Secretaría de Relaciones Exteriores del Gobierno de México. (2012). *Pacto por México*. Obtenido de <https://embamex.sre.gob.mx/>:
https://embamex.sre.gob.mx/bolivia/images/pdf/REFORMAS/pacto_por_mexico.pdf

SEDESOL. (2009). *Diagnóstico de la situación de los actores sociales que promueven el desarrollo social*. Obtenido de Secretaría de Desarrollo Social:
http://www.sedesol.gob.mx/work/models/SEDESOL/Resource/2917/1/images/Diagnostico_PCS.pdf

SEGOB. (2015). *Reporte sobre el involucramiento y participación de la sociedad civil en el quehacer de la Administración Pública Federal 2015*. Obtenido de <http://www.corresponsabilidad.gob.mx/>:
<http://www.corresponsabilidad.gob.mx/sistema/sirfosc/seccionpagina/contenido/seccioncontenido/Anexos/archivos/Anexo532.pdf>

Sen, A. (2000). *La Pobreza como privación de capacidades, en Desarrollo y Libertad*. Buenos Aires: Planeta .

Senado de la República. (2018). *Integración de la LXV Legislatura*. Obtenido de <https://www.senado.gob.mx/>:
https://www.senado.gob.mx/64/senadores/por_grupo_parlamentario

Serna, G., & Monsiváis, A. (2006). *Investigar el Tercer Sector. En El Tercer Sector en México: perspectivas de investigación*. México: CEMEFI/Instituto de Investigaciones Dr. José María Luis Mora.

Serrano Rodríguez, A. (enero-abril de 2015). *La participación ciudadana en México*. Obtenido de Estudios Políticos, vol. 9, núm. 34:
<https://www.redalyc.org/pdf/4264/426439555004.pdf>

Servicio de Administración Tributaria. (3 de Noviembre de 2020). *SAT*. Obtenido de SAT:
<https://www.sat.gob.mx/consultas/27717/conoce-el-directorio-de-donatarias-autorizadas>

- Silva Murillo, R. (2009). *Características de los Sistemas en las Organizaciones*. Obtenido de Características de los Sistemas en las Organizaciones: <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942159009.pdf>
- Stake, R. E. (1998). *Investigación con estu*. Madrid: Moarata S.L.
- Stepan, A. (1978). *The State and Society: Peru in Comparative Perspective*. Princeton: Princeton University Press.
- Szmolka, I. (2013). ¿La quinta ola de democratización? Cambio político sin cambio de régimen en los países árabes. *Política y Sociedad*, 893-935.
- Tapia Álvarez, M., & Verduzco, M. (julio de 2013). *Fortalecimiento de la Ciudadanía Organizada: Diagnóstico y reformas para un ambiente propicio en México*. Recuperado el 19 de Diciembre de 2020, de <https://alternativasycapacidades.org/>: <https://alternativasycapacidades.org/wp-content/uploads/2019/04/Fortalecimiento.pdf>
- Terry, G., & Franklin, S. (1987). *Principios de Administración*. México: CECSA.
- Tocqueville, A. (2005). *La democracia en América*. México: FCE.
- Tonnesvang, J. (2005). *La estructura de la autorrealización*. Obtenido de La estructura de la autorrealización: http://lchc.ucsd.edu/MCA/Mail/xmcamail.2011_09.dir/pdftJEDmvBvMb.pdf
- Torres Nafarrate, J. (2002). *Introducción a la Teoría de Sistemas de Niklas Luhmann*. México: Universidad Iberoamericana.
- Torres Nafarrate, J. (2006). *La sociología de Luhmann como "sociología primera"*. Obtenido de <https://ibero.mx/>: <https://ibero.mx/iberoforum/1/pdf/torres.pdf>
- Urbina Rojas, H. (2015). *Nivel de vocación profesional en los estudiantes de enfermería Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas-Chachapoyas-2014*. Obtenido de <http://repositorio.untrm.edu.pe>: http://repositorio.untrm.edu.pe/bitstream/handle/UNTRM/855/FE_201.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Valmaña Ochaíta, A. (2010). *Principios Democráticos en Atenas y en la República Romana*. Obtenido de Via Inveniendi Et Iudicandi: <https://www.redalyc.org/pdf/5602/560258668008.pdf>
- Vargas González, P. (2012). Reinserción de las organizaciones civiles en México. Estudio comparativo de la Ley de Fomento en diez estados. *Espiral*, 125-149.
- Varguillas, C. (2006). El uso de atlas.Ti y la creatividad del investigador en el análisis cualitativo de contenido upel. *Laurus*, 73-87.
- Velázquez Flores, R. (2007). *Una primera evaluación de la política exterior de la administración de Vicente Fox: alcances y límites*. Obtenido de <https://cide.repositorioinstitucional.mx/>: https://cide.repositorioinstitucional.mx/jspui/bitstream/1011/198/1/000073880_documento.pdf

- Veneranda Crivello, L. E., Fernandez Nunes, A., & Viskivichan, I. (2014). *La Incidencia política de las organizaciones de la sociedad civil (OSC) en el territorio: cuando la Misión es el Género*. . Obtenido de La Incidencia política de las organizaciones de la sociedad civil (OSC) en el territorio: cuando la Misión es el Género.: https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/43158/Pages%20from%20Investigacion_Genero_14-1-6.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Verduzco Verduzco, M. I., Leal Trujillo, J., & Tapia Álvarez, M. (2009). *Fondos públicos para las Organizaciones de la Sociedad Civil. Análisis del Programa de Coinversión Social*. México: Alternativas y Capacidades A.C.
- Villalobos Grzybowicz, J., Cordourier Real, C., García García, S., & González Sarur, E. (2003). *Recursos públicos federales para apoyar las actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil*. México: Centro Mexicano para la filantropía A.C. / Instituto Nacional de Desarrollo Social.
- Villar, R., Butcher, J., & Puig, G. (2020). *Fortalecimiento Institucional de las Organizaciones de la Sociedad Civil en México : Estrategias para su efectividad*. México: Centro de Investigación y Estudios sobre Sociedad Civil.
- Vizer, E. A. (2003). *La trama (in)visible de la vida social. Comunicación, sentido y realidad*. Buenos Aires: La Crujía.
- Von Bertalanffy, L. (1976). *Teoría General de los Sistemas*. México: Fondo de Cultura. Obtenido de Teoría General de los Sistemas: https://www.academia.edu/8080639/TEOR%C3%8DA_GENERAL_DE_LOS_SISTEMAS_TEOR%C3%8DA_GENERAL_DE_LOS_SISTEMAS
- Weber, M. (1992). *Economía y Sociedad*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Yin, R. K. (1989). *Case Study Research: Design and Methods, Applied social research Methods Series*. Sage: Newbury Park CA.

Anexos

Entramado conceptual

Categorías de análisis	Dimensiones	Indicadores
Vocación	Vigencia	Tiempo de vigencia
	Intereses	Intereses personales acordes a los de la organización
	Aptitudes	Aptitudes personales acordes a los de la organización
	Trayectoria	Reconocimientos
Gestión del recurso humano	Capacitaciones	Formación, Certificación, Individual, Organizacional
	Desarrollo Organizacional	Plan de carrera
		Condiciones de trabajo
		Fomento del trabajo en equipo
	Motivación	Liderazgo
		Reconocimientos otorgados al personal
Manuales de Organización y de Procedimientos	Sueldos competitivos	
Planeación estratégica	Fundamentos legales	Acta constitutiva, CLUNI
	Plan estratégico	Misión, Visión, Objetivos, FODA, Alianzas estratégicas
Intervención social	Gestión social	Servicios
		Programas
	Comunicación externa	Página en Internet
		Redes sociales
	Capacidad de respuesta	Solicitudes atendidas
		Satisfacción de beneficiarios
Sostenibilidad financiera	Procuración de fondos	Obtención de recursos del sector privado, Obtención de recursos del sector público, Obtención de recursos del sector social, Ingresos propios
		Racionalidad Financiera
	Control financiero	Finanzas sanas
		Declaraciones fiscales en tiempo y forma
	Rendición de cuentas	Auditorías internas y externas
Publicación de estados financieros		

Guía de Entrevista semiestructurada

Fecha: Por definir

Entrevistado: Representante de Fronda A.C.

Vocación

1. ¿Cómo surge FRONDA?
2. ¿Cuánto tiempo de vigencia tiene FRONDA?
3. ¿Cuáles son los valores que identifican a FRONDA?
4. ¿Qué es lo que le motiva a participar en FRONDA?
5. ¿Cuál es el propósito de FRONDA?
6. ¿Alguna vez ha pensado en salir de FRONDA?
7. ¿De qué manera cree usted que las OSC contribuyen en el quehacer público?
8. Si pudieran definir a FRONDA en una palabra, ¿Cuál sería?

Gestión del recurso humano

1. ¿Como se toman las decisiones al interior de su organización?
2. ¿Tienen lo necesario para realizar sus actividades?
3. ¿Como motivan al personal de su organización?
4. ¿Como se organizan para llevar acabo sus actividades?
5. ¿Qué tipo de capacitaciones reciben?
6. ¿Con que frecuencia reciben capacitaciones?
7. ¿Han recibido alguna capacitación externa?

Planeación estratégica

1. ¿Cuáles son sus bases para realizar sus actividades?
2. ¿Como establecen sus alianzas?
3. ¿Forman parte de alguna Red de colaboración?
4. ¿Cuáles considera que son sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas?
5. ¿Qué servicios o programas ofrece FRONDA?

Intervención social

1. ¿Qué servicios o programas ofrecen?
2. ¿A qué población se enfocan?
3. ¿Como comunican sus acciones?
4. ¿De qué manera contribuye FRONDA al quehacer público?

Sostenibilidad financiera

1. ¿Cómo se ha mantenido FRONDA?
2. ¿Para el desarrollo de sus proyectos generalmente con quien o quienes se apoya?
3. ¿En qué cree usted que gastan más sus recursos?
4. ¿Como efficientan sus recursos?
5. ¿De qué manera transparentan el ejercicio de FRONDA?

Entrevistado: Representantes de los sectores público, privado y social.

Vocación

1. ¿Cómo conoció a FRONDA?
2. ¿Qué considera que es lo que identifica a FRONDA?
3. ¿Por qué cree que los integrantes de FRONDA han permanecido en la organización?
4. ¿Por qué debe existir FRONDA?
5. ¿Cuáles considera que son los éxitos más relevantes que ha vivido FRONDA?
6. Si pudieran definir a FRONDA, en una palabra, ¿Cuál sería?

Gestión del recurso humano

1. ¿Qué tema considera usted prioritario para que FRONDA se capacite?
2. ¿Qué debería hacer FRONDA para atraer a más integrantes?
3. ¿Qué debería hacer FRONDA para seleccionar a sus integrantes?
4. ¿Cómo puede FRONDA mejorar sus acciones y funcionamiento?
5. ¿Como se puede motivar al personal de FRONDA?

Planeación estratégica

1. ¿Cuáles serían las bases para que FRONDA realizara sus acciones?
2. ¿Como puede FRONDA mejorar sus resultados?
3. ¿Como podría FRONDA analizar sus alcances y limitaciones?
4. ¿Qué debería hacer FRONDA para fortalecer sus alianzas estratégicas?

Intervención social

1. ¿Cómo puede FRONDA mejorar los planes, programas o servicios que ofrece?
2. ¿Cómo puede FRONDA dar mayor cobertura de sus acciones?
3. ¿Como puede FONDA dar a conocer lo que realiza?
4. ¿Qué puede hacer FRONDA para tener mayor injerencia en el quehacer público?
5. ¿Cómo ha sido su experiencia al colaborar con FRONDA?
6. ¿Qué puede hacer FRONDA para medir sus resultados?

Sostenibilidad financiera

1. ¿Como puede FRONDA obtener más recursos para su funcionamiento?
2. ¿De qué manera considera usted que puede eficientar FRONDA sus recursos?
3. ¿Como puede FRONDA transparentar y rendir cuentas de los recursos recibidos?

Entrevistador: Alberto Geovani Herber Marquez