



ITESO, Universidad
Jesuita de Guadalajara

CARLOS ARMANDO PERALTA VARELA
COORDINADOR



MIRADAS DIVERSAS SOBRE LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL

**MIRADAS DIVERSAS
SOBRE LAS
ORGANIZACIONES
DE LA SOCIEDAD CIVIL**

MIRADAS DIVERSAS SOBRE LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL



ITESO, Universidad
Jesuita de Guadalajara

CARLOS ARMANDO PERALTA VARELA
COORDINADOR

Peralta Varela, Carlos Armando (coordinación)

Miradas diversas sobre las organizaciones de la sociedad civil / Coord. de C.A. Peralta Varela. -- Guadalajara, México : ITESO, 2026.

323 p.

PDF: 978-607-69433-9-7

1. Organizaciones No Gubernamentales - Jalisco - Tema Principal. 2. Organizaciones No Gubernamentales - México. 3. Sociedad Civil - Jalisco - Tema Principal. 4. Sociedad Civil - México. 5. Participación Política - Jalisco. 6. Participación Política - México. 7. Participación Social - Jalisco. 8. Participación Social - México. 9. Gobernanza. 10. Política. I. Peralta Varela, Carlos Armando (coordinación). II. t.

[LC]

323. 042 [Dewey]

Diseño original: Danilo Design

Diseño de portada: Ricardo Romo

Corrección de estilo: Mariana Hernández

Diagramación: Beatriz Díaz Corona J.

DR © Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO)

Periférico Sur Manuel Gómez Morín 8585, Col. ITESO
San Pedro, Tlaquepaque, Jalisco, México, CP 45604
publicaciones.iteso.mx

PDF: 978-607-69433-9-7

Impreso y hecho en México.

Printed and made in Mexico.

Índice

INTRODUCCIÓN / <i>Carlos Armando Peralta Varela</i>	7
UNA MIRADA GENERAL A LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL	
LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL: UN GRAN CALEIDOSCOPIO / <i>Carlos Armando Peralta Varela</i>	21
PANORAMA DE LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL EN MÉXICO: DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES / <i>Ana María Sánchez Rodríguez y Romina Farías Pelayo</i>	51
LA EVALUACIÓN DE IMPACTO Y LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL EN MÉXICO / <i>Agustín Lorenzo Rodríguez Aké</i>	81
LA SITUACIÓN Y ACTUACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL, MIRADAS DIVERSAS	
NUDOSIDAD, ESTRUCTURA DE OPORTUNIDADES Y PARTICIPACIÓN POLÍTICA: LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL EN LA ZONA METROPOLITANA DE GUADALAJARA / <i>Jorge Federico Eufracio Jaramillo</i>	109

SOCIEDAD CIVIL ORGANIZADA EN JALISCO: UN ACERCAMIENTO A SUS DINÁMICAS Y CAPACIDAD DE INNOVACIÓN SOCIAL / <i>Paloma Sotelo Márquez</i>	145
VINCULACIÓN SOCIAL UNIVERSITARIA EN ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL: UNA PROPUESTA PARA MEJORAR SU INCIDENCIA / <i>Ricardo Germán Ruiz González</i>	173
PARTICIPACIÓN E INCIDENCIA PÚBLICA DE LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL	
EVOLUCIONAR LA POLÍTICA DE FOMENTO Y PARTICIPACIÓN DE LA SOCIEDAD CIVIL EN JALISCO: PROPUESTAS DESDE LA EVIDENCIA LOCAL E INTERNACIONAL / <i>Ana Magdalena Rodríguez Romero</i>	219
LA INCIDENCIA DE LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL EN INICIATIVAS DE GOBERNANZA EN JALISCO: REFLEXIONES Y RECOMENDACIONES DESDE LA PRÁCTICA / <i>Ashlyn Elizabeth Nuckols</i>	259
MÁS ALLÁ DEL ESTADO Y LA POLÍTICA PÚBLICA: APORTES DE ORGANIZACIONES, COLECTIVOS Y REDES EN GUADALAJARA / <i>Carmen Leticia Díaz Alba</i>	293
CONCLUSIONES COLECTIVAS	311
ACERCA DE LAS Y LOS AUTORES	315
GLOSARIO Y TÉRMINOS TÉCNICOS	319

Introducción

CARLOS ARMANDO PERALTA VARELA

Cada día se aprecia más investigación en torno al ser y quehacer de las organizaciones de la sociedad civil (OSC); sin embargo, podría considerarse que en lo cotidiano persiste la falta de información sobre su aporte público y social. Esta desinformación podría estar ligada a su complejidad como sector, su imposibilidad de sistematizar y difundir su trabajo, su falta de recursos para generar información propia o su diversa ideología o lógica de acciones, entre otros aspectos. En cualquier caso, esta problemática debe considerarse relevante porque es uno de los motivos (o pretextos) por los cuales se tiende a menospreciar a este sector, y se generan valoraciones poco específicas o infundadas que no contribuyen a una perspectiva positiva en la lógica de gobernanza. Es decir, se dificultan fórmulas de colaboración que deberían ser necesarias para atender los retos actuales de desarrollo social. Consideramos que acopiar, organizar y difundir información sobre las OSC, desde una perspectiva amplia e integral, puede contribuir a una mejor interacción entre gobierno y sociedad.

Por ello, el objetivo general del presente trabajo es aportar información específica y actualizada sobre las OSC desde perspectivas diversas, para contribuir a un conocimiento más completo de este sector. Con ello se pretende propiciar la generación de acciones o políticas más adecuadas o específicas para el fortalecimiento de las organizaciones, en particular, las de Jalisco.

CONTEXTO DE LAS ORGANIZACIONES DESDE EL ÍNDICE DE FOMENTO A LAS ACTIVIDADES DE LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL

Se estima que en México están activas unas 39 mil OSC (Butcher, 2022); sin embargo, existen diferentes fuentes de información como son el Ins-

tituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi), el Instituto Nacional de Desarrollo Social (Indesol) o la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), y cada una presenta distintos acercamientos y resultados, lo cual dificulta tener un número único y preciso sobre la cantidad de organizaciones en el país. Incluso en los estados se tienen fuentes de datos inconsistentes o poco confiables:

Existe inconsistencia en los registros estatales de las OSC. Cada año, algunas entidades crean registros, otras deshabilitan los existentes, y algunas mantienen los suyos sin cambios. Además, la disponibilidad y difusión de esta información es limitada y, en algunos casos, desconocida por las OSC. También se identifican escasos incentivos para que las OSC se den de alta en estos registros, además de nula, poca o confusa información que hacen que el procedimiento sea tedioso, complicado y desalentador para las organizaciones (González, 2023, p.90).

Además, no basta con identificar cuántas OSC existen, se requiere también conocer cuál es su situación en términos de sostenibilidad, incidencia o fortalecimiento. Uno de los estudios más recientes en torno a las OSC es el Índice de Fomento a las Actividades realizadas por las Organizaciones de la Sociedad Civil (Ifaosc), creado por la agrupación Articulación Ciudadana para la Equidad y el Desarrollo, y que se ha publicado en los años 2021, 2022, 2023 y 2024. Estos estudios han sido coordinados por Pablo González Ulloa Aguirre. Son instrumentos de medición que buscan dar a conocer el estado integral del fomento a las OSC en las 32 entidades del país, a través de tres dimensiones. Los informes expresan los resultados en una escala de 0 a 100, donde 100 es la puntuación máxima de fomento, lo cual posibilita el análisis agregado y la obtención de un promedio nacional, así como la comparación específica entre entidades y entre cada una de las tres dimensiones.

Retomaremos datos del Ifaosc para contextualizar la situación de las OSC a escala nacional y, como punto de partida, tomaremos una de sus conclusiones del reporte 2022: “los resultados arrojados por Ifaosc muestran que a nivel nacional el impulso al fomento y participación de las OSC tiene un panorama desalentador y estancado, resaltando fragilidades en diversos ámbitos” (González, 2022, p.47). Cabe comentar que esta con-

clusión puede considerarse como un acumulado histórico en la falta de sinergia entre el gobierno y las OSC.

La valoración a escala nacional

Las políticas de fomento son diferentes en las entidades federativas; para este análisis se partió de comparar las políticas y acciones en tres dimensiones: jurídica, institucional y programática. En cada dimensión se eligieron variables y se cuantificaron, con lo cual se logró una escala de medición/valoración por cada dimensión y una en conjunto. Cabe mencionar que a escala nacional se observó lo siguiente:

El promedio general se ubicó en 34.03% (de 100% posible), donde la mayoría de las entidades se posicionaron por debajo del 50% del total, en otras palabras, están más que reprobadas, lo cual muestra una debilidad en distintos ámbitos que frenan el fortalecimiento y empoderamiento de las OSC. Las únicas que están por arriba de este porcentaje son: Jalisco que ocupa el primer lugar (78.61%), seguido por Aguascalientes (64%), Quintana Roo (63.02%), Chihuahua (62.13%) y Sonora (58.40%), sin embargo, aún hace falta por fortalecer distintas áreas de estas entidades (González, 2022, p.11).

Es vital que las entidades sigan avanzando en la promoción y apoyo al desarrollo de las OSC, utilizando los avances logrados como cimientos para construir un futuro más sólido y progresivo. A su vez, es crucial hacer énfasis sobre aquellas entidades que aún no han implementado acciones específicas dirigidas a las OSC, subrayando constantemente la importancia de estas organizaciones en la construcción de una sociedad más inclusiva, participativa y comprometida con el cambio positivo (González, 2023, p.91).

En el Ifaosc (2022), los resultados específicos por dimensiones, en la perspectiva nacional, fueron:

- Dimensión jurídica promedio: 8.77% de 20% posible
- Dimensión institucional promedio: 11.55% de 35% posible
- Dimensión programática promedio: 13.71% de 45% posible

Es evidente que en las tres dimensiones las políticas o acciones de fomento han sido pobres y coherentes. Esta debilidad ayuda a entender que en los años recientes no se han generado y consolidado políticas de fomento, por lo cual las OSC no cuentan con soportes y programas adecuados para lograr un nivel de fortalecimiento que les permita contribuir de mejor manera al desarrollo de la sociedad.

Valoración sobre Jalisco

Se menciona que, según el registro federal de OSC con Clave Única de Inscripción (Cluni), en Jalisco están registradas 19.87 OSC por cada 100 mil habitantes; el estado ocupa la posición 28 en el ámbito nacional. En cuanto a donatarias autorizadas, hay 7.67 por cada 100 mil habitantes; esto lo ubica en el décimo lugar nacional. A escala federal, en la entidad existen 1,914 OSC; sin embargo, el registro local solo considera la existencia de 1,651. Jalisco es una de las cinco entidades nacionales que cuenta con un organismo activo llamado Comité para el Fomento y la Participación de las Organizaciones de la Sociedad Civil del Estado de Jalisco (comité de fomento), en el que confluyen las organizaciones y las autoridades. También cuenta con información completa en su página web y redes.

Normatividad

La entidad fue la décimo tercera en promulgar su Ley de Fomento y Participación de las Organizaciones de la Sociedad Civil del Estado de Jalisco (16 de agosto de 2014) y ha tenido un desarrollo apreciable en materia de apoyo a las OSC, a diferencia de otros estados del país. No cuenta con un reglamento de la Ley de Fomento, ni está contemplado en la legislación.

Es una de las tres entidades (junto con Chihuahua y Sonora) en cuya legislación se contempla el otorgamiento de recursos a otros grupos no constituidos, así como presupuesto propio para el organismo de participación o consulta.

También es una de las 15 entidades que da apoyo económico a las OSC mediante los diversos programas. Aunado a lo anterior, cuenta con capacitaciones y otros apoyos para las organizaciones.

Es la segunda entidad que más recursos económicos destina a las OSC solo después de Nuevo León; sin embargo, en 2021 tuvo una disminución del presupuesto, pasó de 85.4 millones en 2020 a 69.9 millones.

El número de OSC beneficiarias disminuyó de 211 en 2020 a 178 en 2021. Es necesario un aumento sostenido del presupuesto, así como de las OSC beneficiarias para garantizar el desarrollo del sector de las organizaciones en la entidad.

Jalisco es una de las pocas entidades por encima del promedio en el índice; se posiciona en un primer lugar nacional con 78.61%, aunque también se hace énfasis en que es importante fortalecer distintas áreas de fomento.

En específico, en la dimensión jurídica, Jalisco obtuvo una puntuación de 14.4% (de 20% máximo), esto quiere decir que Jalisco tendría una calificación de 7.2/10 en este rubro, posicionándose en los primeros lugares, ya que el resto de las entidades se encuentran por debajo. En relación con la dimensión institucional, que tenía un valor máximo de 35%, Jalisco obtuvo un puntaje de 26.41% con lo cual se posicionó en el primer lugar; no obstante, este porcentaje implica que no alcanzó un 8 de calificación, obtuvo 7.54/10. Por último, en su dimensión programática Jalisco obtuvo un puntaje de 37.80% de un total de 45%, lo cual implicaría una calificación de 8.4/10

En relación con la dimensión jurídica, queda claro que si bien es importante la existencia de una legislación, esta debe implementarse de manera adecuada. Además, las legislaciones “deberían de ser exhaustivas en los ámbitos de competencia, ser claras y específicas y, sobre todo, ser innovadoras” (González, 2022, p.25).

Recientemente en el informe se señaló que:

A lo largo de los tres años de análisis, la dimensión jurídica ha mostrado la menor evolución. En 2023, seguían vigentes las 27 leyes promulgadas, mientras que cinco siguen pendientes de aprobación. Es fundamental mejorar la difusión de estas leyes, ya que algunas OSC desconocen su

existencia. Además, es necesario implementar modificaciones y reformas que aborden cuestiones específicas y permitan superar los desafíos que aún persisten en este ámbito (González, 2023, p.89).

En el mismo documento se afirma que: “queda claro que la institucionalidad a nivel nacional es débil, ya que a pesar de que se observa una disparidad entre los resultados de las entidades federativas, en conjunto demuestran que las acciones institucionales se han visto abandonadas y relegadas” (González, 2022, p.38).

En relación con la institucionalidad, lo ideal sería que cada Estado contara con entidades o dependencias gubernamentales responsables de atender y fomentar a las OSC. Las entidades deberían tener áreas operativas específicas para interactuar o asistir a las OSC de manera sectorial o en el ámbito de su competencia.

En relación con la dimensión programática se afirma que:

menos de la mitad de las entidades implementaron un programa de corte económico dirigido a las OSC, se refleja la falta de esfuerzos por parte de las autoridades para afianzar su compromiso en favor de la OSC. No se trata únicamente de crear programas, sino de un seguimiento y evaluación, así como dotarlas de herramientas y medios para que su implementación sea efectiva y eficaz y que no sea interrumpida (González, 2022, p.45).

Pero no basta con generar programas de corte económico, para lograr el fomento se requieren otro tipo de apoyos, por lo cual de manera reciente concluyeron que:

Los programas económicos deben ser complementados con acciones adicionales que fortalezcan el desarrollo integral de las OSC, como capacitaciones, profesionalización, talleres y asesorías. Estas acciones contribuirán a una mejor comprensión de los programas y a un mayor fortalecimiento de las OSC en su capacidad de gestión y ejecución de proyectos (González, 2023, p.91).

Podemos decir que aún falta mucho por hacer en torno al fomento de las OSC, desde lo observado en el índice. Es un camino en construcción.

DESDE LA GOBERNANZA

La Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores (Olacefs) cuando habla de gobernanza menciona como fundamento que “los problemas socioeconómicos derivados de la crisis de los estados de bienestar evidenciaron las debilidades de los gobiernos para encausar los poderes públicos hacia el cumplimiento de las demandas ciudadanas” (Olacefs, 2017, p.14) y, por ello, en el contexto actual, sobre todo en el plano sociopolítico, se ha generado un viraje significativo en la interacción gobierno-sociedad: “los gobiernos pasaron de ser considerados proveedores multi-servicios a ser diseñadores y responsables de la programación, financiamiento y supervisión de programas y proyectos; la ejecución se delegó al sector privado o a agencias autónomas” (p.14). En esta perspectiva “se tornó fundamental el desarrollo de la capacidad catalizadora de los gobiernos en cuanto a atraer a la comunidad, a las empresas o al tercer sector, para compartir la responsabilidad en la ejecución de los servicios públicos” (p.20).

Así la tendencia en el actuar de los gobiernos de diferentes países apunta a involucrar cada vez más a la sociedad en la atención y solución de problemas, para lo cual se requiere de su participación orgánica en el desarrollo de proyectos y de diversos mecanismos de acción.

Es importante mencionar que la gobernanza desde hace ya varios años es entendida como un proceso participativo en el cual los gobiernos junto con la sociedad trabajan para lograr objetivos comunes. Aguilar (2006) la describe en uno de sus primeros textos como:

proceso o conjunto de acciones mediante el cual el gobierno dirige o conduce a la sociedad [...] supone e implica definición de objetivos comunes, la aceptación social suficiente de los mismos, la participación directa o indirecta de la colectividad en la realización de objetivos comunes y la coordinación de las múltiples acciones de los sectores sociales para posibilitar y/o asegurar su realización (p.70).

Entonces es fundamental para la gobernanza la presencia activa de actores sociales en los espacios de participación, planeación/acción. Para Chávez (2022):

el ideal de la gobernanza participativa aparece como una forma que permite observar y valorar redes, arreglos, espacios o estructuras de gobernanza en donde la inclusión y la interrelación de actores gubernamentales y no gubernamentales es parte de su esencia y naturaleza, pero en donde se espera, además, que su participación sea efectiva y relevante en el tratamiento de los asuntos de interés público y social (p.204).

Debe reconocerse y valorarse que en el país se han identificado diferentes fórmulas de involucramiento y participación de la sociedad civil. De hecho, Chávez incluso hace referencia a una “constelación de mecanismos de participación ciudadana institucionalizada” (p.205), en la cual deben considerarse, entre otros, consejos, grupos de trabajo, mesas de diálogo, comités y foros de consulta.¹ En estos mecanismos interactúan con servidores públicos provenientes de diferentes dependencias, con lo cual se generan fórmulas de diálogo, colaboración y gobernanza. La pregunta entonces es: ¿qué tan efectivas y eficientes son estas fórmulas de gobernanza?

En México se debe trabajar bajo lógicas de participación corresponsable, misma que si bien se puede impulsar más y con seguridad puede mejorarse, no debería minimizarse o perderse. Las organizaciones se crean para resolver problemas o atender necesidades, porque la gente considera que su participación es relevante y puede contribuir de alguna manera al bienestar social y al desarrollo del país. El reto entonces estriba en cómo hacer para plantear, retomar y potenciar las fórmulas de interacción que generan gobernanza y sinergias positivas.

1. Carlos Chávez (2022) recuerda que el propio gobierno federal, por conducto de la Secretaría de Gobernación, inició un proceso de identificación y cuantificación de los mecanismos en los que se articulaban las autoridades federales con las organizaciones de la sociedad civil presentes en la Administración Pública Federal. Esta información se puede consultar en los reportes cuyos resultados hizo públicos la Secretaría de Gobernación en 2014, 2015 y 2016, donde se dio a conocer que en esos años se detectaron 399, 380 y 471 mecanismos de participación, respectivamente, y en la base de datos de mecanismos de participación ciudadana en la Administración Pública Federal (2018).

CONTENIDO DEL LIBRO

La intención del presente libro es aportar información actualizada sobre las OSC de Jalisco, desde diferentes perspectivas, para contribuir a generar una visión más compleja e integral. Para ello se generan tres apartados, el primero parte de una mirada nacional y a la vez general de la situación y labor de las OSC. El segundo está centrado en Jalisco y da cuenta de una mirada más íntima o interna de la situación y actuación de las OSC. El tercero también está centrado en las OSC de Jalisco, pero se enfoca en identificar sus lógicas de participación e incidencia en el ámbito público.

Una mirada general de las organizaciones de la sociedad civil

En el capítulo “Las organizaciones de la sociedad civil: un gran caleidoscopio”, escrito por Carlos Armando Peralta Varela, se realiza una síntesis histórica del concepto *sociedad civil*. Se desarrolla un análisis de las diferentes fórmulas de definición/tipificación, dimensiones legales, figuras asociativas, fórmulas de gobernanza y gestión en relación con las OSC. Se parte de que, visto en su conjunto, esta perspectiva amplia nos permite dar cuenta de la diversidad y, a la vez, de las singularidades como punto de arranque para repensar el diverso mundo que representan las organizaciones.

Ana María Sánchez Rodríguez y Romina Farías Pelayo ofrecen una mirada general de las OSC y su entorno en el capítulo “Panorama de las organizaciones de la sociedad civil en México: desafíos y oportunidades”. El texto se complementa con un abordaje sobre las organizaciones de soporte y las entidades donantes que aportan recursos a las causas que atienden las OSC. Ampliar el análisis contribuye a reflexionar en torno a cómo construir relaciones de confianza con sectores como las empresas, la academia y la sociedad en su conjunto.

En “La evaluación de impacto y las organizaciones de la sociedad civil en México”, a cargo de Agustín Lorenzo Rodríguez Aké, se plantea que el concepto *evaluación de impacto* evoca diferentes significados en el ecosistema de las OSC, pero, cuando se menciona, suele hacerse con la finalidad de demostrar que sus acciones funcionan y mejoran la efectividad de su labor. Sin embargo, esta es la aproximación al concepto que más exige un bagaje

técnico y una dedicación de recursos que rara vez tienen a su disposición. En este capítulo el autor ofrece un panorama fundado y crítico sobre el estado actual de las capacidades de evaluación de las OSC en México.

La situación y actuación de las organizaciones de la sociedad civil, miradas diversas

En el capítulo “Nudosidad, estructura de oportunidades y participación política: las organizaciones de la sociedad civil en la zona metropolitana de Guadalajara”, Jorge Federico Eufracio Jaramillo nos plantea que no todas las personas o sectores sociales pueden participar en la construcción de la democracia, ya que su involucramiento depende de diferentes factores. Las OSC son consideradas mecanismos formales de organización social que, como tales, representan una vía de interlocución con los gobiernos para participar en la construcción de una agenda o políticas públicas. Al partir de la pregunta ¿qué tipo de variables o condiciones estructurales pueden facilitar o impulsar la organización social y la participación política en la zona metropolitana de Guadalajara?, nos aporta un análisis acerca de algunas variables (socioeconómicas, políticas y territoriales) que pueden ser centrales para entender patrones en estos mecanismos de participación pública.

Paloma Sotelo Márquez, autora del capítulo “Sociedad civil organizada en Jalisco: un acercamiento a sus dinámicas y capacidad de innovación social”, ofrece una actualización específica para Jalisco a partir de su tesis doctoral, premiada a nivel nacional. Busca analizar los mecanismos a través de los cuales las OSC producen innovación social. Para ello realiza un recorrido por la teoría relativa a la innovación social y después analiza una encuesta realizada a directivos de 70 OSC. Para finalizar, reflexiona sobre los hallazgos y las variables que se pueden asociar con la innovación.

En el último capítulo de este apartado, “Vinculación social universitaria en las organizaciones de la sociedad civil: una propuesta para mejorar su incidencia”, Ricardo Germán Ruiz González menciona que no son extraños los proyectos universitarios vinculados o asociados a las OSC que contribuyen a comprender y proponer soluciones a problemas multidimensionales de las organizaciones o de la sociedad. En este escrito realiza un recorrido sobre el marco conceptual construido en torno a este tipo

de vinculaciones, identifica elementos clave de la vinculación, analiza la forma como está compuesta y propone elementos que pueden contribuir para fortalecer la eficacia y pertinencia de la vinculación universidades/OSC para lograr una incidencia significativa.

Participación e incidencia pública de las organizaciones de la sociedad civil

En “Evolucionar la política de fomento y participación de la sociedad civil en Jalisco: propuestas desde la evidencia local e internacional”, Ana Magdalena Rodríguez Romero explora cómo las políticas de fomento y participación de las OSC en Jalisco se podrían adaptar y fortalecer para hacer una defensa más franca del trabajo que realizan. Se revisó literatura y se entrevistó a funcionarios clave del gobierno estatal, con lo cual se generó un diagnóstico integral de los retos en torno a las políticas públicas. El capítulo propicia la reflexión respecto a la importancia de reformular las políticas de fomento mediante intervenciones basadas en evidencia que promuevan la ampliación de la participación, fortalezcan la resiliencia de las OSC y mejoren su capacidad de abogacía.

El capítulo “La incidencia de las organizaciones de la sociedad civil en iniciativas de gobernanza en Jalisco: reflexiones y recomendaciones desde la práctica”, escrito por Ashlyn Elizabeth Nuckols, nos ofrece un producto de su tesis de posgrado. Se menciona que si bien se han generado estrategias orientadas a implementar formas de gobernanza colaborativa en las cuales se pretenden involucrar a representantes de la sociedad civil en procesos de gestión pública, es importante analizar de forma crítica estas estrategias para legitimarlas ante la sociedad, ya que, en algunos casos, los espacios se han percibido como formas de “simulación” democrática, en la medida que carecen de oportunidades genuinas de incidir en las decisiones. El escrito analiza los logros y retos de tres iniciativas de gobernanza en Jalisco y sus alcances en términos de incidencia pública.

En el capítulo final del libro, “Más allá del estado y la política pública: aportes de organizaciones, colectivos y redes en Guadalajara”, Carmen Leticia Díaz Alba nos recuerda que la sociedad civil organizada no se circunscribe solo a organizaciones constituidas de manera formal. Hay múltiples formas organizativas como agrupaciones, colectivos y redes

que no están formal ni legalmente constituidas como asociación civil, y se mueven más en una lógica de movimiento social que de organización no gubernamental. Estas organizaciones tienen aportes en la construcción de ciudadanía, repercuten en el ámbito público y son espacios de politización. Para este capítulo, Díaz Alba retoma planteamientos que diversos autores hacen sobre este tipo de organizaciones y analiza sus lógicas, alcances y desafíos a partir de trabajo etnográfico y observación participante, en específico en espacios feministas y de movilidad urbana, a lo largo de los últimos diez años en Guadalajara.

REFERENCIAS

- Aguilar, L. (2006). *Gobernanza y gestión pública*. FCE.
- Butcher, J. (2022). *Generosidad en México III: Fuentes, cauces y destinos*. Porrúa/Tecnológico de Monterrey.
- Chávez, C. (2022). La constelación de mecanismos de participación ciudadana institucionalizada en México. ¿De la gobernanza a la gobernanza participativa? En L. Montes de Oca & L. E. Martínez (Comps.). *Caminos de la gobernanza en México: Avances, pausas, obstáculos y retrocesos*. UNAM. <https://bit.ly/4mwIOBd>
- Chávez, C. & González, P. (2018). *Las organizaciones de la sociedad civil en México: hacia una reforma de la LFFAROSC*. Senado de la República. <https://bit.ly/4dQb8wa>
- González, P. (2022). *Reporte del Índice de Fomento a las Actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil 2022*. Articulación Ciudadana para la Equidad y el Desarrollo. México. <https://bit.ly/4sDTI9F>
- González, P. (2023). *Reporte del Índice de Fomento a las Actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil 2023*. Articulación Ciudadana para la Equidad y el Desarrollo. <https://bit.ly/4cMooCh>
- Olacefs. (2017). *Fundamentos conceptuales sobre la gobernanza*. <https://bit.ly/4mxK1bb>
- Secretaría de Gobernación. (2018). *Base de datos de mecanismos de participación ciudadana en la administración pública federal*. <https://bit.ly/4iBOAaZ>

***Una mirada general a las
organizaciones de la sociedad civil***

Las organizaciones de la sociedad civil: un gran caleidoscopio

CARLOS ARMANDO PERALTA VARELA

Caleidoscopio: tubo ennegrecido interiormente, que encierra dos o tres espejos inclinados y en un extremo dos láminas de vidrio, entre las cuales hay varios objetos de forma irregular, cuyas imágenes se ven multiplicadas simétricamente al ir volteando el tubo, a la vez que se mira por el extremo opuesto.

DICCIONARIO DE LA REAL ACADEMIA ESPAÑOLA

Las OSC dan cuenta de diferentes formas, lógicas de acción, trabajo en temas o perspectivas culturales, que se subdividen o multiplican en cada entidad del país. Al intentar observarlas nos asemejan los múltiples colores y formas de un caleidoscopio.

CARLOS ARMANDO PERALTA VARELA

Se considera que una sociedad civil activa es fundamental para la vitalidad positiva de cualquier país; sin embargo, también debe reconocerse que las miradas y lógicas de acción en la sociedad civil son muy diversas, complejas e incluso contradictorias.

En la perspectiva contemporánea se identifican diferentes actores, roles y formas de incidir o interactuar en y con los estados. Se ubica con ello a una sociedad política, al empresariado y en general el mundo del mercado, un mundo privado o familiar (que también interactúa con lo público), y a la sociedad civil.

A la sociedad civil se le atribuyen lógicas de acción que aportan a la atención de problemas públicos y, en buena medida, a generar democracia a través de diferentes mecanismos de participación ciudadana. En esta perspectiva contemporánea y compleja, Olvera (1996, p.33) menciona que se ha definido a la sociedad civil como un actor que no se plantea la

toma del estado, pero que ha asumido un papel con voz propia y acciones en el ámbito público porque es autónoma y ejerce su libertad de asociación.

Con el presente capítulo se pretende aportar a visualizar, desde una perspectiva amplia y compleja, a la sociedad civil y sus organizaciones. En un primer momento daremos cuenta del origen conceptual de la sociedad civil, en el que incluiremos su vinculación con la democracia. Después expondremos una reflexión sobre las aspiraciones contemporáneas de la sociedad civil en México. En un tercer apartado nos introduciremos en la diversidad y complejidad de las organizaciones de la sociedad civil (OSC), partiendo de evidenciar las diferentes dimensiones generales en la conformación de estas organizaciones; analizaremos lo relativo a las leyes que las rigen; reflexionaremos sobre las diversas estrategias de acción que establecen las organizaciones; y cerraremos con un análisis sobre cómo se definen a partir de sus modalidades asociativas y por las diversas causas que atienden.

EL CONCEPTO CONTEMPORÁNEO DE SOCIEDAD CIVIL

Si bien la idea de *sociedad civil* puede entresacarse a lo largo de la historia, diferentes autores, entre ellos Cohen y Arato (1992), Pérez-Díaz (1993) y Olvera (1999), coinciden en que la idea contemporánea de sociedad civil tiene por lo menos tres fuentes de inspiración. La primera se relaciona con una reflexión teórica de los críticos posmarxistas. La segunda proviene de las luchas prodemocráticas, porque como menciona Isunza (2001, p.62) las transiciones desde gobiernos totalitarios y autoritarios son de manera fundamental “los referentes históricos del renacimiento del término sociedad civil”. La tercera fuente proviene de la propia sociedad civil y se relaciona con los mecanismos para generar autoidentidad originados desde agrupaciones, organizaciones y movimientos sociales contemporáneos de naturaleza antiautoritaria y progresistas, que buscan la ampliación y reconocimiento de nuevos derechos (aun en gobiernos democráticos), en diferentes partes del mundo. En cualquier caso, no debe perderse de vista que la sociedad civil contemporánea se evidenció de forma activa en las luchas políticas de mediados y finales del siglo XX, que se desarrollaron a favor de la democracia, en contra de los regímenes autoritarios en Europa y América, y a la par de la emergencia de movimientos sociales.

Lucha contra los estados autoritarios

Debe tenerse presente que en Europa y América se generó en la segunda parte del siglo pasado un renovado impulso para consolidar regímenes democráticos, y la acción organizada de la sociedad civil apoyó la democratización electoral. Gellner (1996, p.16) realizó una descripción de la manera como se fueron deteriorando algunas sociedades hasta quedar en sociedades atomizadas e individualistas, a partir de lo cual se empezó a hablar del “ideal de la sociedad civil” como una fórmula de cohesión social que partía de la organización autónoma en los estados. Sin embargo, se desconfiaba de la capacidad directiva de la sociedad civil, en la medida que podría carecer de la aptitud para organizarse, garantizar un crecimiento económico y la integración o unificación social de la nación, por ello se consideraba que debería estar coordinada desde el estado. Se reconocía a la sociedad civil, pero se defendía la primacía de un estado fuerte que era además el portador de un proyecto moral para la nación (Pérez-Díaz, 1993, p.96).

Se retomaron entonces las reflexiones de Gramsci (Gramsci, 1998; Portelli, 1973), que arribó a la justificación teórica de un modelo de sociedad menos centrada en el estado y más plural, la cual reconocía la presencia, diferentes roles y formas de participación del estado (la sociedad política), la sociedad civil, el mercado y la familia. Este modelo propone una estructura compleja en la cual se asigna a la sociedad civil un papel relevante en la construcción de la hegemonía (ideológica) y a la sociedad política un papel coercitivo. Gramsci además reconoció que la sociedad contemporánea requiere de diversas lógicas de interacción o mediación entre las partes que componen la estructura y dio cuenta de la importancia que cobraran las estructuras legales, las organizaciones sociales, las instituciones de comunicación y otras mediaciones culturales, en el adecuado funcionamiento de la sociedad. La democratización del estado entonces se podía relacionar con el fortalecimiento de la asociación de actores sociales y con su influencia sobre el estado y el mercado.

La reflexión sobre el papel de la sociedad civil ya entonces era compleja y por ello Keane (1988) afirmaba que debería revisarse y replantearse de manera más fructífera la interacción entre el estado y la sociedad civil, para que la política del estado fuera más responsable de la sociedad civil, pero mantuviera una división y claridad de funciones. De manera

explícita menciona que la sociedad civil no podría ser sinónimo de esfera no estatal, ya que no tiene una forma única determinada de forma externa; sin embargo, sí puede generarse “la posibilidad de convertirse en una esfera no estatal que incluya una variedad de esferas públicas, unidades productivas domésticas, organizaciones de ayuda mutua y servicios en la comunidad, que están legalmente garantizados y se auto organizan” (p.19). Sugería entonces que debían redefinirse las fronteras entre sociedad civil y estado a través de dos procesos interdependientes y simultáneos: la expansión de la libertad y la igualdad social, y la democratización con reestructuración de las instituciones estatales. La sociedad civil y el estado debían convertirse entonces “en condición de una democratización recíproca” (Keane, 1988, pp. 33–34). Olvera (1999) ubicó a la sociedad civil, desde esta perspectiva democratizadora, como:

un conjunto de asociaciones voluntarias, movimientos populares y grupos profesionales, cuya activación culmina en movilizaciones masivas que normalmente anticipan la caída de la dictadura. Requisito indispensable para que la activación pueda producirse es que haya un proceso de liberalización política por parte de los regímenes autoritarios que permitan la emergencia de la libre asociación (p.35).

Debilitamiento de las democracias

A finales del siglo XX se manifestó un impulso renovado para ampliar las formas de democracia instauradas porque se generaron formas de corrupción y nuevas oligarquías. Se habían generado mecanismos de mimetización en las cuales importantes grupos económicos enraizaban sus intereses en los partidos políticos, para actuar como gobierno. La fórmula de la democracia representativa peligraba por el poderío económico o financiero de sectores minoritarios. Además, algunos gobiernos modificaron constituciones para preservarse en el poder; funcionaban como dictaduras, pero se exhibían como democracias. Por estas y otras situaciones se generaron consensos de acción en torno a la ampliación de la participación ciudadana.

Pérez-Díaz (1993, p.45) afirmó que “la sociedad civil jugó un papel central antes de y durante los procesos de transición y consolidación de

la democracia” que se generaron en Europa y en América. Planteó que “es desde el ámbito de la sociedad civil desde donde emergen las meta-reglas del juego político”. Muy en coincidencia con Cohen y Arato, sugirió que la presencia de la sociedad civil fue fortalecida por tres tipos de institución derivadas de la tradición democrática-liberal (p.19): 1) desarrollo de instituciones (públicas) reservadas a la sociedad civil, libres de la intervención del gobierno. 2) Desarrollo de instituciones de autocoordinación. 3) El desarrollo de una esfera de debate público.

Se sugiere entonces que los procesos de democratización fueron impulsados desde la base social, en ocasiones, en contra de la voluntad de los gobernantes. Para Pérez-Díaz los procesos de transición a la democracia solo podrían concretarse “en la medida en que previamente a la transición, exista una sociedad civil en grado significativo de desarrollo y sea capaz de desarrollarse aún más durante el propio proceso de transición” (p.58); con esta sentencia reafirma su importancia en estos procesos.

Fracaso del estado intervencionista

En el siglo XX a los estados que asumían fuertes cargas de responsabilidad en la esferas socioeconómicas se les llamó estados de bienestar. Asumían un rol preponderante en las actividades relativas a la calidad de vida de la población, que incluían su crecimiento económico y su integración social (Pérez-Díaz 1993, p.103). Pero este modelo de desarrollo entró en crisis, los estados no podían mantenerse como el centro de todas las lógicas de desarrollo, por lo cual debieron de abrir espacios para que otros actores intentaran suplir deficiencias y necesidades no resueltas.

Estas crisis generaron un aumento visible de problemas sociales, por lo que se abrió paso a la participación de la sociedad civil en la atención a dichos problemas, se propició su participación en el espacio público y su autonomía le ofreció la posibilidad de generar visiones críticas. Se impulsaron entonces espacios de sensibilización, acción y democratización que no existían por el predominio del estado y su control sobre los problemas sociales. Fue en este contexto que el derecho a la libre asociación y expresión adquirió un renovado valor, y con ello la conformación de organizaciones privadas con fines públicos.

Así la crisis del estado de bienestar si bien no significó una modificación en la estructura democrática, generó condiciones para una mayor apertura y participación. La reducción en las responsabilidades de los gobiernos fue un factor relevante para que la sociedad civil incursionara con más firmeza en el ámbito público y se organizara para ofrecer respuestas. En forma inductiva, la sociedad civil fue impulsando la democratización de espacios públicos y la democratización del estado.

LA SOCIEDAD CIVIL Y SUS ASPIRACIONES

Es importante tener presente que muchos gobiernos por estrategia o por la falta de capacidad (al limitarse los recursos para atender necesidades y derechos de la población), se han abierto a mecanismos de coparticipación o gobernanza para contribuir a la atención de los problemas sociales. En esta línea, poco a poco se han generado fórmulas de consulta o participación para una interacción cada vez más horizontal y ágil entre gobiernos y sociedad civil, pero esto no se ha generado en todos los gobiernos (algunos evitan colaborar con la sociedad civil), o no siempre son permanentes o eficientes, y no necesariamente logran responder a la solución de necesidades.

Puede decirse que en la actualidad la acción de la sociedad civil se vincula a diferentes aspiraciones: el ejercicio de derechos (entre ellos libertades) que, si bien están previstos en la Constitución mexicana, en la práctica no todos se pueden hacer valer a plenitud. La participación y el impulso a la acción democrática, que van más allá de lo electoral, tienden a propiciar un tipo de deliberación y organización social en lo cotidiano. Pero también se busca mejorar la calidad de vida, ya que los ciudadanos son vulnerables en diferentes aspectos y su calidad de vida puede deteriorarse con facilidad. Además, se pretende reconocer y atender nuevas identidades y problemáticas (nuevos derechos humanos, violencia de género, cambio climático y degradación ecológica), y cambios en interacciones mundiales.

Si bien su punto de partida puede ser la búsqueda de atención a problemas sentidos por el individuo, la familia o una comunidad, el área de acción de la sociedad civil y las implicaciones de su labor se evidencian en el ámbito público, local, nacional e internacional. En la sociedad ci-

vil se aprecia una gran diversidad de proyectos y procesos identitarios; son muchas dimensiones, fórmulas de trabajo y diversas estructuras. Sin embargo, de acuerdo con Olvera (1999), debe tenerse en cuenta que se pueden reconocer algunos principios generales que se aplican para las organizaciones conformadas desde la sociedad civil: la autonomía y la autolimitación.

Esta presencia en el ámbito público genera debates y diferencias, desde la perspectiva de los grupos que gobiernan. Para algunos grupos políticos las agrupaciones de la sociedad civil pueden llegar a ser aliadas en la promoción de la democracia y la horizontalidad en la atención de derechos. Por otra parte, algunos grupos políticos tienden a desconfiar de la sociedad civil por su carácter autónomo y en ocasiones confrontador. Es decir, se tiende a encasillar de manera ideológica o política a la sociedad civil, pero desde una perspectiva amplia, su motivación y lógicas de acción son muy complejas.

A pesar de que es difícil de entender, resulta insólito observar que algunos gobiernos tiendan a cerrar la interacción o colaboración con la sociedad civil organizada, lo cual limita también el posible beneficio de la buena gobernanza para atender los problemas públicos. En el caso del Ejecutivo federal mexicano (periodo de 2018 a 2024), pareciera un arrebató genérico y negativo ordenar que se eliminaran de los presupuestos de las secretarías todos los proyectos para el apoyo a la labor o el fortalecimiento de las OSC. Como retoma San Martín (2019), revisando la circular 1 del gobierno federal del 14 de febrero de 2019,¹ el Ejecutivo instruyó a todo su gabinete para que la Administración Pública Federal (APF) no asignara presupuestos (federales) a ninguna organización social, civil o movimiento ciudadano, con la finalidad de “terminar con la intermediación que ha originado discrecionalidad, opacidad y corrupción”. De la misma manera el Ejecutivo, en la conferencia de prensa del 19 de febrero de 2019,² según observaron representantes de OSC, definió una postura genérica, sin distinciones y que pareciera guiada por prejuicios, en la

1. Se puede consultar lo referente a la opinión acerca de la sociedad civil y el conservadurismo en Aristeigui Noticias (2019).

2. Debates en torno a esta postura genérica sobre la sociedad civil se pueden consultar en Animal Político (2019).

cual sugiere que la sociedad civil es una carga en el progreso del país. Manifestó que “todo lo que sea sociedad civil tiene que ver con el conservadurismo” y no contribuyen al cambio social que su gobierno propone (Animal Político, 2019).

Es debido a la complejidad de la sociedad civil y por la difícil interacción con los gobiernos que parece importante comprender cómo se estructuran, cómo se constituyen o definen sus lógicas de acción, las organizaciones que la conforman, y que en lo práctico dan sentido y vida a la acción de la sociedad civil en general.

LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL: UN CALEIDOSCOPIO

Hemos expresado que el concepto de sociedad civil es complejo, por ello, no debería esperarse menos de las OSC. En términos figurativos consideramos que las OSC podrían semejarse a la idea de un caleidoscopio, por sus múltiples formas y brillos, y que en cada giro encuentras una versión diferente.

Para iniciar puede identificarse que tan solo querer nombrar o definir a las OSC ha resultado difícil, lo cual se aprecia por los diferentes nombres que se han usado para intentar caracterizarlas. Por ejemplo, se ha usado (y aún se usa) el nombre de organizaciones no gubernamentales (ONG), pero también es común escuchar los nombres: organizaciones del tercer sector, organizaciones filantrópicas y organizaciones cívicas, entre otros nombres. Para provocar una reflexión respecto al concepto ONG, podemos citar a Cortina (2023): “El acrónimo de Organizaciones No Gubernamentales está anticuado y es un estrechísimo vestido para designar a un sector vibrante y diverso cuya aportación a la sociedad es la solidaridad, la asistencia y la denuncia crítica de la injusticia”. Esto porque el concepto ONG sugiere lo que no son (no son gobierno) las organizaciones, pero no las define, ni describe lo que hacen.

Las organizaciones se podrían entender a partir de las fórmulas organizativas, sus causas y los valores que les dan vida. Pero estas causas son diversas en la medida que obedecen a diferentes contextos, lecturas de la realidad y la atención de diversos intereses, relaciones y necesidades. Como punto de partida podría establecerse que no pueden hacerse gene-

realizaciones fáciles en torno a las OSC; de entrada, deberían reconocerse como heterogéneas, compuestas por actores, prácticas e intereses que si bien pueden converger, también pueden resultar divergentes e incluso contrapuestos. Como mencionan Dagnino, Olvera y Panfichi (2006, p.31), en la sociedad civil coexisten los más diversos actores, múltiples tipos de prácticas y proyectos, así como variadas formas de relación con el estado.

A partir de la diversidad, puede mencionarse que entre otros factores que dificultan conocer y hacer generalizaciones de las OSC se encuentran: a) las formas de acción o participación pública, de interacción con gobiernos u otras organizaciones, dependen del contexto, capacidades organizativas y de la visión de sus directivos o junta de gobierno, y por ello son diferentes de organización a organización. b) Entre sus lógicas de acción tienen una gran diversidad de dimensiones, actividad y áreas de interés, por lo cual, si bien existen organizaciones que defienden los derechos humanos, no tienen los mismos intereses, recursos o estrategias para la defensa de derechos. c) Las organizaciones pueden legalizarse, pero no siempre registrarse; actúan y tienen proyectos por fuera de los mecanismos formales u oficiales. d) Por la falta de institucionalidad y de recursos algunas son organizaciones frágiles de forma institucional; esta falta de recursos las mantiene en la subsistencia y no tienen capacidad de acción más allá de su acción cotidiana.

En el caso de México se han creado diferentes instancias públicas (en gobiernos federales y estatales) que buscan articularse con las organizaciones, incluso se han creado leyes específicas para fomentar a las OSC, mismas que han contribuido a dar un estatus formal a las organizaciones; sin embargo, proponen una definición que delimita o acota el universo de las OSC. La Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil (aprobada en 2004), define a las organizaciones como: “Todas las agrupaciones u organizaciones mexicanas que, estando legalmente constituidas, realicen alguna o algunas de las actividades a que se refiere el artículo 5 de la presente ley y no persigan fines de lucro ni de proselitismo partidista, político-electoral o religioso, sin menoscabo de las obligaciones señaladas en otras disposiciones legales” (Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil, 2004).

Dimensiones generales en la conformación de las organizaciones de la sociedad civil

Uno de los aspectos a tomar en cuenta para entender la complejidad de las OSC es que pueden ser analizadas y organizadas a partir de identificar diferentes dimensiones o profundidades en relación con los temas que atienden, rasgos específicos, estrategias de acción, características formales y legales, entre otras perspectivas.

También es importante mencionar que se ha buscado la caracterización de las OSC como un intento o búsqueda para que estas obtuvieran identidad y reconocimiento público, por ello fue importante la definición lograda en la ley de fomento. Sin embargo, no se puede dejar de lado el hecho de que las fórmulas o puntos de partida para intentar caracterizar a las OSC atienden a visiones e intereses diversos.

Como propuesta para entenderlas, vamos a generar una reflexión básica a partir de un nivel amplio y general de rasgos que puede contener una OSC. En un apartado posterior abordaremos otro nivel de análisis (más específico), relativo a los diferentes tipos de labor o características que se pueden apreciar en la atención a cada lógica o proyecto de acción que desarrollan las organizaciones.

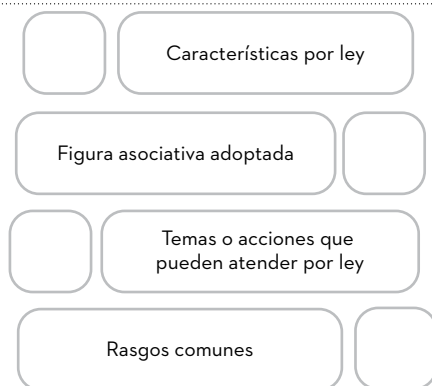
Lo formal y comúnmente establecido

Características formales (establecidas en ley)

Ahora bien, el concepto de OSC expuesto en la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil, hace referencia a cuatro características fundamentales y específicas en las organizaciones:

- Cuentan con personalidad jurídica.
- Sin intereses de lucro.
- De servicios a terceros.
- No realizan trabajo de proselitismo partidista-electoral o religioso.

FIGURA 1.1 ALGUNAS FORMULACIONES GENERALES EN TORNO A LAS OSC



Parecería obvio que al proponer como un criterio base que no tengan fines de lucro, busca diferenciarlas de agrupaciones de corte empresarial. Cuando se explicita que no deben realizar trabajos de proselitismo partidista-electoral, busca diferenciarlas de las agrupaciones político-partidistas, y algo similar ocurre con lo referente a lo religioso. Las otras dos características más que ayudan a diferenciar, intentan caracterizar a las organizaciones.

Sobre la personalidad jurídica

En relación con la personalidad jurídica, puede decirse que en México, desde la perspectiva general, se busca promover la institucionalización y profesionalización de las organizaciones; en función de ello se considera importante la constitución legal de las mismas. Para fomentar su legalización se prioriza, por parte de las autoridades gubernamentales, reconocer y apoyar a aquellas organizaciones que están en favor de constituirse de manera formal. La gran mayoría de las OSC registradas en México están establecidas bajo la figura de asociación civil, pero existen a nivel nacional otras figuras legales que suelen emplearse, como: institución de asistencia privada (IAP), institución de beneficencia privada (IBP) o asociación de beneficencia privada (ABP).

La Ley de Fomento y Participación de las OSC de Jalisco (aprobada en 2014) tiene como punto de partida esta visión formal, sin embargo, ofrece

una posibilidad de apertura o mayor visión en la medida que reconoce el concepto de “agrupaciones” (organizaciones que no están constituidas o registradas de manera legal), vincula el concepto de OSC a organizaciones autónomas de la ciudadanía, formal y legalmente constituidas, cuyas actividades cumplan con lo establecido por el artículo 3 de la Ley (Ley de Fomento y Participación de las OSC de Jalisco, 2014).

Es importante mencionar que en la ley se refleja un debate que no se limita a la formalidad de esta, porque diferentes reflexiones coinciden en que, si se habla de las OSC, se deberían incluir a todas las organizaciones conformadas en y por la sociedad civil, tengan o no personalidad jurídica. Pero en este escrito solo dejaremos formulada esta reflexión.

Rasgos de su labor

Desde una perspectiva complementaria, Verduzco (2003) amplía los rasgos comunes identificables en las OSC, y entre otros menciona:

- Organizaciones autónomas y voluntaria de ciudadanos.
- A partir de ciertos campos de la vida social realizan acciones tendientes al bienestar colectivo.
- Son agrupamientos con una estructura de relaciones, reglas de funcionamiento y objetivos hasta cierto punto estables.
- Prestan servicios que tienden a profesionalizarse.
- En la mayoría de los casos, cuentan con personalidad jurídica.
- No tienen fines de lucro.
- Orientan sus vínculos y servicios a terceros.

En términos prácticos y realistas, debemos afirmar que esta perspectiva a partir de los principales rasgos de su labor contribuye a sustentar una visión sin duda formal, pero a la vez genérica de las organizaciones que forman parte de la sociedad civil. Si bien, como mencionamos, puede considerarse que el concepto de OSC es en lo cotidiano más amplio que el definido en las leyes, en este escrito nos centraremos solo en las organizaciones legalmente constituidas.

En función del objetivo del presente escrito, es importante reconocer que lo establecido en el artículo 5 de la mencionada Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por OSC, nos lleva a identificar un muy amplio abanico de temas o actividades que son consideradas dentro de la acción reconocida de manera jurídica para la labor de las OSC; sin duda todas son relevantes e implican una ardua y diferenciada tarea. Por su importancia se mencionan tal cual como son referidas en la ley: I. Asistencia social; 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 en el aprovechamiento de los recursos naturales, la protección del 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.

En total se aprecian 18 tipos diferentes de acciones, que son reconocidas como importantes y significativas de manera pública, pero el numeral XIX deja abierta la posibilidad de incluir temas o líneas de acción que son tratados o mencionados en otras leyes, lo cual abre aún más la posibilidad de acciones o proyectos que pueden ser atendidos por las OSC (Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil, 2004).

Definición por estrategia (filantropía, asistencia y desarrollo)

Es conveniente partir teniendo en cuenta que la visión/acción público-política en relación con las OSC ha cambiado con los años y el contexto en México. Si bien su acción siempre se ha ligado a la atención de personas o colectivos vulnerables, no siempre se les identificó como un actor público. En la actualidad se considera que, si bien las OSC no hacen actos proselitistas/partidistas, sí pueden impulsar procesos de incidencia pública, por ejemplo, en políticas sociales, sin dejar de atender sus causas y a su población objetivo. Su actuar se ha vuelto más abarcador y complejo. En la medida que la participación ciudadana es vista como un derecho, se entiende que los miembros de las OSC pueden intentar incidir para ser más eficientes y mejorar las condiciones de vida en personas o colectivos vulnerables. Esta perspectiva no siempre fue vista como un derecho y ligada al tipo de actividad de las OSC.

La filantropía y las OSC

Podemos iniciar mencionando que la idea de filantropía no siempre se vinculó al de OSC, pero en la actualidad no es raro que muchas de las actividades filantrópicas (sobre todo de empresarios) se realicen a través de las OSC. Marín (2018) menciona que el concepto de filantropía suele emplearse de modo general y en referencia a un tipo de actividades que se realizan por solidaridad con el ser humano y sin ánimo de lucro o de restitución. Se incluyen entonces a las donaciones privadas de recursos o de tiempo, muy en relación con las actividades de tipo voluntariado.

Complementa afirmando que “la filantropía es una actividad de carácter no recíproco, pues, lo que a través de ella se entrega o se realiza, se hace libre de cualquier expectativa de correspondencia. En la acción estrictamente filantrópica no hay expectativa alguna de recuperar de algún modo el valor de lo que se dona o entrega” (Marín, 2018, p.3).

Según un documento elaborado por el Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi) y Comunalía (2023, p.5), la idea de filantropía se vincula con las formas y prácticas de donar, que pueden ser dinero, tiempo o capacidades. Es interesante que entre los actores centrales de la filantropía se consideran a las fundaciones comunitarias, financiadoras, instituciones

académicas, organizaciones de apoyo profesional, redes y, entre todas ellas, a las OSC. Las OSC en la actualidad son un actor más en lo que puede identificarse como el ecosistema de la filantropía, sea porque pueden ser las destinatarias de la acción filantrópica o porque son el vehículo para realizar la acción filantrópica.

No debe dejarse de lado que la filantropía se vincula a la esfera empresarial/mercado, en la medida que la vulnerabilidad de las personas y los problemas sociales han permeado y sensibilizado en algunas empresas/empresarios, por lo cual ha generado y desarrollado diversas fórmulas para donar y contribuir, han impulsado OSC y fundaciones o incluso se ha inducido a la generación de las llamadas empresas con responsabilidad social corporativa (RSC).

Organizaciones de beneficencia o asistencia

Vale comentar que Marcial y Vizcarra (2006) sugirieron que a las organizaciones asistenciales se les identificaba porque buscaban mejorar la calidad de vida de personas o grupos, e intentaban compensar las diferencias sociales mediante el apoyo comprometido de los grupos sociales con más posibilidades de aporte, en beneficio de los que carecen de lo elemental o de los medios para solucionar sus necesidades.

Desde una perspectiva histórica se puede decir que en México, por lo menos hasta mediados del siglo XX, se empleaba en general el concepto de beneficencia, relacionado con esta perspectiva de solidaridad hacia el ser humano, pero vinculado de alguna manera con la labor de grupos eclesiales. Fue hasta después de mediados del siglo que se empezó a popularizar el concepto de asistencia; sin embargo, es importante mencionar que había diferencias claras entre la beneficencia y la asistencia. Marcial y Vizcarra (2006, p.6) han descrito como elemento fundamental que la beneficencia implica un menor nivel de compromiso personal. Además, es importante mencionar que quienes recibían las limosnas o dádivas eran vistos como objetos de atención (no se consideraban actores o sujetos). A las personas no se les resolvían sus problemas, se les brindaba un apoyo que resultaba muy básico para la sobrevivencia, e incluso podía llegar a ser humillante para quien recibía la dádiva. El concepto de beneficencia en la actualidad se ha empezado a abandonar, aunque aún se mantiene activo.

Por otro lado, el concepto de asistencia social ha ganado terreno en importancia, no sin tropiezos. Marcial y Vizcarra (2006, p.8) indican que la asistencia tiende a generar seguridad social y contribuye a la justicia social, por parte de actores que identifican la necesidad y pretenden hacer algo para solucionar problemas, pero que no siempre los padecen, sea porque lo consideran parte de su labor (como es el caso de algunos gobiernos progresistas) o porque solo buscan ser solidarios. La asistencia puede ser generada por personas u organizaciones que quieren atender de manera estructurada e institucional fórmulas de vulnerabilidad y problemas sociales, con la gran diferencia de que quien recibe los beneficios de la acción es visto como un actor. En general, en la asistencia se aprecia entrega desinteresada y eficiencia operativa. Desde el siglo pasado, en el Código de Asistencia Social del Estado de Jalisco, la asistencia se define como “el conjunto de acciones tendientes a modificar y mejorar las circunstancias de carácter social que impidan al individuo su desarrollo integral, así como la protección física, mental y social de personas en estado de necesidad, desprotección o desventaja física y mental, hasta lograr su incorporación a una vida plena y productiva” (artículo 2). Es importante saber que si bien el código se ha modificado, el concepto continúa sin cambios. Se puede apreciar en la definición que la asistencia busca contribuir a la protección y desarrollo de la gente que padece fórmulas de injusticia social; además, se pretende la transferencia de recursos para lograr este objetivo. Cabe también mencionar que en el código se identifican diferencias entre la asistencia social pública y la asistencia social privada (servicios que prestan las personas físicas y jurídicas privadas).

A pesar de su relevancia se han realizado críticas a las organizaciones de asistencia que deberían revisarse o valorarse en la actualidad, porque las organizaciones no son estáticas y han evolucionado conforme el contexto o la necesidad lo requiere.

Una primera crítica gira en torno a que buscan atender a las personas, pero no al problema de injusticia social que padecen. Es decir, atienden a las personas en la forma más adecuada y digna posible, pero no cambian el contexto de inequidad social que originó la problemática, por lo tanto, la problemática continúa. Los miembros de la organización pueden estar muy comprometidos con las personas y ser eficientes, pero no siempre

poseen las posibilidades, recursos, visión crítica o ética para impulsar un cambio en las condiciones estructurales.

Una segunda crítica se enfoca en que no siempre se posiciona como sujetos de derechos a las personas que atienden, es decir, sus prácticas no siempre propician autonomía y apropiación de derechos, por lo que pueden entonces generar dependencia al no promover capacidades o herramientas autogestoras. Sin embargo, esta crítica no es válida en situaciones donde las personas sufren de vulnerabilidad incapacitante por temas de salud o similares y es evidente que no tienen las posibilidades o recursos para salir adelante por sí solos.

Organizaciones de promoción o desarrollo

Antes con más firmeza y en la actualidad con menos rigurosidad (aunque en Jalisco sí se realiza), se divide de forma genérica a las OSC en dos grandes categorías: las organizaciones propiamente asistenciales y las organizaciones de promoción o desarrollo. Es importante mencionar que el concepto de asistencia está muy presente en la actualidad y se mantiene en Jalisco como un concepto diferenciador para ubicar a un tipo de organizaciones y acciones del gobierno estatal. No en balde el Gobierno de Jalisco (2018–2024) nombró a una de las secretarías de estado como Secretaría del Sistema de Asistencia Social.

Por otro lado, las principales características de las organizaciones de promoción son que buscan generar cambios estructurales y que ven a las personas con las cuales trabajan como actores potenciales y activos en ese proceso para transformar el contexto de inequidad social que originó la injusticia. De manera particular para Reygadas (1998) las organizaciones dedicadas a la promoción o el desarrollo se entregan a modificar las condiciones estructurales del sistema social que limitan la calidad de vida de la sociedad. Desde su perspectiva, las organizaciones de “asistencia y promoción se diferencian entre sí por la forma como ven, explican y analizan las causas de la pobreza y de la existencia de pobres” (p.7). Reygadas da cuenta de que la noción de promoción ha sido resignificada y rescatada de una visión sobre todo técnica y funcionalista que “únicamente se refiere a la adaptación de los sujetos a propuestas de desarrollo decididas sin ellos y externas a su cotidianidad” (pp. 24–25), es decir, la

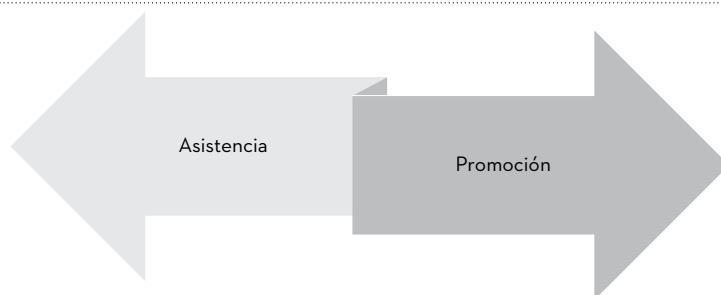
idea de promoción va más allá de intentar reproducir los esquemas de desarrollo que se usan en México o en otros países. En general, su intención es que las personas se identifiquen como actores activos y críticos; no solo pretende dar repuestas a demandas, sino también “generar capacidades teóricas o metodológicas para que los sujetos puedan gestar sus propios proyectos en la perspectiva de una solución justa y de fondo a las causas de la situación que viven” (Reygadas, 1998, pp. 24-25). La promoción “parte de una posición frente a la situación social, de una conciencia histórica y ética, no se trata de un simple subsidio a las carencias populares, sino de poner en movimiento los procesos requeridos de transformación y a los sujetos que en ella deben participar” (pp. 24-25).

Entre la asistencia y la incidencia

Hoy en día y bajo esta perspectiva, muchas de las organizaciones que podrían identificarse como de asistencia también buscan realizar cambios estructurales y por ello impulsan acciones de incidencia pública; buscan cambiar condiciones estructurales como parte complementaria a su labor directa de atención a necesidades de una población específica. Esto es porque han identificado que también pueden brindar un apoyo significativo y de largo plazo a quienes atienden, con lo cual promueven el cambio de políticas públicas, leyes o acciones que mejoren las condiciones de contexto. Como ejemplo podemos mencionar que una red de organizaciones con trabajo directo en la atención de personas con discapacidad, promovieron y lograron que se implementara la Ley para la Atención y Desarrollo Integral de Personas con Discapacidad del Estado de Jalisco. Como este existen otros ejemplos del trabajo de las organizaciones que, si bien pueden considerarse asistenciales, de manera colectiva realizaron y realizan acciones de incidencia para cambiar contextos, políticas o normativas estatales en relación con mejorar la calidad de vida de las personas que atienden.

En cualquier caso, si bien tanto el concepto de asistencia como el de promoción son usados en la actualidad, podría pensarse que en la práctica se están borrando algunas diferencias. Es evidente que existen organizaciones identificadas como asistenciales (sobre todo aquellas con liderazgos que tienen visión pública y realizan análisis de contexto), que han

FIGURA 1.2 VISIÓN TRADICIONAL DE LAS DIFERENTES ESTRATEGIAS



entrado en el terreno de la incidencia para impulsar políticas o acciones públicas, pero eso sí, sin dejar de apoyar a las personas que directamente lo requieren.

Definición por modalidad asociativa

Para ahondar en las diferentes fórmulas que se han empleado para tipificar a las OSC, puede mencionarse que otra lógica se genera a partir de identificarlas por sus modalidades asociativas, y otra fórmula de tipificación se ha desarrollado intentando visualizar el tipo de proyectos político/sociales que promueven. En cualquier caso, ambas lógicas son solo aproximaciones a una tipificación de las OSC.

Las fórmulas asociativas

Desde una perspectiva relativa a cómo surgen, se asocian o se organizan las personas en la sociedad civil, Olvera (2001) propone una tipología general de las organizaciones que son parte de la sociedad civil. Por su origen o carácter, las formas asociativas que él sugiere son:

- Asociaciones de carácter gremial.
- Asociaciones de carácter político.
- Asociaciones de matriz religiosa.
- Organizaciones civiles.
- Asociaciones culturales.

- Asociaciones privadas de tipo deportivo y recreativo.
- Asociaciones de tipo urbano-social.
- Movimientos y asociaciones de comunidades indígenas.

Como puede observarse, esta propuesta ofrece una perspectiva centrada en el origen o constitución de la organización, e incluye organizaciones que tendrían identidad, misión e intereses muy diferentes. Incluso, en las organizaciones de matriz religiosa, si bien pueden tener como base un actuar espiritual, es evidente que pueden diversificar su acción dependiendo de la orden o grupo religioso del cual provienen y generar dispensarios u otro tipo de actividades. Las de desarrollo cultural pueden proponer el cuidado del arte escultórico, promover el teatro o generar campañas por la paz a través de la poesía, por ejemplo. Pero en esta complejidad se propone incluir a las asociaciones vecinales o de colonos (algunas registradas como asociaciones civiles), las generadas en comunidades indígenas e incluso aquellas que tienen como origen un carácter político, que bien podrían ser creadas o promovidas desde un partido político.

Si bien el origen no es un factor limitante para que pudieran estar contempladas en la ley, tendrían que cumplir con todos los requisitos si quisieran estar contempladas en ella.

Por sus proyectos público/políticos

Existen otros modelos o propuestas para tipificar a las OSC; una de ellas es relativa a su perspectiva público-política de acción. Dagnino et al. (2006, p.48) sugieren que la acción de la sociedad civil se puede reconocer a partir del tipo de proyectos que promueven. En concreto ellos proponen tres tipos de proyectos de acción.

Para fines analítico/organizativos y tomando como base la propuesta de Dagnino et al. (2006), pero retomando a autores como Kaldor (2005), consideramos que la acción de las OSC podría ordenarse en la actualidad en torno a cuatro amplios proyectos de acción:

- El neoliberal/conservador: proporciona un sustituto solidario a funciones gubernamentales y contribuye a mantener las estructuras, es decir, no propicia cambios en el sistema.

FIGURA 1.3 DIFERENTES PROYECTOS POR NATURALEZA Y ESTRATEGIA



- El democrático/cívico: busca la ampliación de la democracia a través de fórmulas que implican la participación ciudadana en asuntos públicos. Impulsa la crítica y modificación de las instancias que no son funcionales.
- Defensor de derechos: defiende por diferentes métodos los derechos reconocidos y busca la formalización de nuevos.
- Autonomista: se propone desarrollar formas de resistencia o acción autónoma en relación con las estructuras de poder.

Proyectos por lógicas de acción

Otra lógica diferente para reconocer o tipificar el trabajo que realizan las OSC, es a partir de sus actividades específicas. Sin embargo, de nuevo entramos a un terreno complejo porque sus lógicas particulares de acción son muchas y diversas. Cada organización define su lógica de acción particular, y aunque atienda en lo general la defensa de los derechos humanos, su especificidad la dará el derecho que atenderá, a quien defenderá y cómo lo hará; esto provoca que cada organización defensora de derechos humanos sea diferente. Las lógicas de acción de las organizaciones son distintas y varían entre otros aspectos, por los conocimientos y capacidades de sus miembros, los recursos, la problemática, el contexto y la vinculación o necesidades del sujeto que atienden. Es por ello que cada organización define su propia fórmula de acción.

FIGURA 1.4 ACCIONES/PROYECTOS GENERALES DE LAS OSC BASADOS EN LA LEY



Fuente: elaboración con base en el artículo 5 de la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil.

Tan solo por realizar un rápido (e incompleto) recuento, entre las diversas lógicas de acción que pueden contemplarse, presentaremos algunos ejercicios de descripción: uno en torno a las organizaciones que atienden problemas de salud, otro sobre organizaciones que atienden derechos humanos, uno más sobre las organizaciones que propician la participación ciudadana o cívicas y, por último, un ejercicio sobre las que atienden temas medioambientales. Tengamos en cuenta (aunque ya fue mencionado antes) que de acuerdo con la ley federal son 18 los tipos de acción en los cuales pueden intervenir las OSC.

Si bien colocaremos como centro de esta descripción a las organizaciones que contribuyen a los problemas relacionados con la salud humana, no debemos dejar de lado que también se contempla en este rubro a organizaciones que atienden acciones de tipo sanitario, lo cual se refiere a todas aquellas medidas (en las casas, restaurantes, hospitales e incluso naciones) que se deben aplicar para prevenir la propagación de enfermedades infecciosas. Como se comprenderá, atender cuestiones sanitarias implica de por sí una gran diversidad de actividades que se pueden o deben atender a diferentes niveles.

Además, y en particular sobre las organizaciones dedicadas a la promoción y aportación de servicios para la atención de la salud, la diversidad es enorme. Tienen intereses y especificidades claras que, si bien ayudan a delimitan sus fórmulas de acción o atención, vuelven a este sector de organizaciones amplio y complejo. Por ejemplo, pueden definir su actividad en forma específica como:

- Atención directa y general a enfermos en condiciones vulnerables (atención médica, acompañamiento, seguimiento nutricional, etcétera).
- Atención especializada en torno a enfermedades específicas (como cáncer, diabetes, labio leporino o enfermedad renal).
- Obtención de medicinas o equipos médicos.
- Búsqueda de apoyos económicos para pacientes en función de sus tratamientos o de los materiales que requieren.
- Organizaciones que ofrecen terapias y/o rehabilitación especializada.
- Organizaciones que trabajan en el ámbito de salud pública, identificando problemas de salud comunitaria u ofreciendo posibles soluciones.

Además de que una sola organización puede atender a una o más de estas acciones, podríamos asegurar que existen otros tipos diferentes de acción específica que no hemos contemplado, por lo cual el listado anterior debe considerarse como un ejemplo mínimo para despertar el interés.

Una perspectiva diferente nos ayudará a reconocer las diferencias en las lógicas específicas de acción que pueden darse, en especial en torno a las organizaciones que atienden problemas relativos a los derechos humanos.

Lo primero a decir es que las organizaciones definen sus lógicas de acción específica en función del problema o del sujeto que atienden, es decir, las organizaciones que atienden asuntos relacionados con migración tienen diferentes estrategias en comparación con las organizaciones que atienden temas vinculados a desaparecidos, tortura o defensa de territorios. El actor y el problema atendido definen diferencias en la acción y esto puede dar pie a una forma de organización o tipificación.

Pero además se ha observado que en México existen fórmulas de acción en las cuales se pueden englobar labores de defensa o de promoción de los derechos humanos, y una sola organización puede desarrollar una o todas las líneas de trabajo; esto depende de su misión, capacidad y recursos. Así entonces, en relación con las OSC que trabajan en torno a los derechos humanos podrían proponerse otras lógicas de acción específica:

- Las OSC que realizan defensa jurídica.
- Las que realizan investigación de casos/difusión de contextos.
- Las que realizan labor educativa/formativa en derechos humanos.
- Las que promueven y apoyan la organización y articulación de afectados.
- Las que generan incidencia pública.
- Las que apoyan derechos de sectores específicos (como los migrantes).

Cabe además comentar que si bien existen organizaciones que se reconocen como defensoras de derechos humanos (por ejemplo, en torno a los derechos de la infancia), también realizan actividades de corte más asistencial al aportar comida, medicina u hospedaje de manera directa a personas que lo requieren.

Cívicas, enfocadas a promover la participación ciudadana en asuntos de interés público

Este rubro, al igual que los anteriores, también es complejo. Promover la participación ciudadana puede darse o hacerse desde diferentes frentes o estrategias. De forma sencilla pueden generarse talleres de formación ciudadana para conocer tus derechos cívicos o puede trabajarse en lógica de una investigación profesional, muy sustentada para obtener información que puede servir para proponer políticas públicas o modificaciones legislativas.

Es evidente que no se trata de tomar partido en un proceso electoral y tampoco de promover un partido político o candidatos. Las organizaciones propician el desarrollo democrático desde diferentes ámbitos, sobre todo a partir de reforzar o construir ciudadanía y diferentes formas de acción cívica.

Así entonces las OSC que trabajan en torno a la promoción de la participación ciudadana tienen distintas lógicas de acción que las hacen singulares y posibilitan que generen especialización en sus líneas de acción. Entre ellas podemos apreciar:

- Organizaciones que recaban y analizan información (tipo observatorios) para la toma de decisiones públicas.
- Organizaciones que promueven la educación/formación ciudadana.
- Organizaciones que apoyan el desarrollo de procesos organizativos comunitarios.
- Organizaciones que promueven la transparencia e información en asuntos públicos.
- Organizaciones que generan o impulsan mecanismos de democracia directa.

Organizaciones destinadas al cuidado del medioambiente

Podría empezar por mencionarse que, si bien existe un trabajo histórico en la conservación del medioambiente, la labor y acción de estas organizaciones ha cobrado relevancia actual debido a los efectos del cambio climático mundial, y junto con ello al despertar de una conciencia pública

sobre la importancia de contar con un medioambiente sano para lograr una verdadera y adecuada calidad de vida.

En la Ley Federal de Fomento se enuncian ya algunas de las acciones específicas relativas a esta línea de trabajo:

- Apoyo en el aprovechamiento de los recursos naturales.
- Protección del ambiente, la flora y la fauna.
- Preservación y restauración del equilibrio ecológico.
- Promoción del desarrollo sustentable a nivel regional y comunitario, de las zonas urbanas y rurales.

Sin embargo, es indudable que en la actualidad se pueden identificar otras acciones que son fáciles de vincular dentro de esta línea de trabajo:

- Educación medioambiental.
- Defensa jurídica en términos ambientales.
- Las organizaciones que protegen y cuidan animales en zona urbana.

Sobre este último apartado, lo primero es reconocer que no solo existen diferentes fórmulas de acción, además de ello, cada una contiene sus propias variables. Algunas organizaciones se han vuelto expertas en temas como el reciclaje, o se han especializado en asuntos como la reforestación urbana, otras más en reducir las emisiones de contaminantes ante lo cual promueven el uso de las bicicletas o transportes eléctricos. La diversidad en este ámbito también es importante y cada lógica de acción debería ser reconocida y valorada.

Mucho trabajo por hacer

Tengamos claro que ejemplificamos (en forma acotada) solo cuatro de las fórmulas de acción reconocidas, que forman parte de los 18 tipos de acciones en los cuales pueden intervenir las OSC constituidas de manera jurídica, y que son identificadas o reconocidas dentro de la ley. Se puede realizar un trabajo exhaustivo por cada tipo de acción, pero eso rebasa el presente trabajo. Lo que se pretendió fue ilustrar para dar cuenta de la complejidad y la importancia que tienen las acciones que actualmente realizan las OSC.

COMENTARIOS FINALES

Si bien los tiempos y contextos cambian, debemos considerar que no es correcto y no se pueden usar categorías únicas y excluyentes (como bien pudiera ser la categoría de “asistencial”), para ubicar a todas las OSC.

Las organizaciones son tan diferentes como son los actores o los problemas de una sociedad. Debe tenerse muy presente que una sola OSC puede plantearse trabajar en torno a distintos temas y proyectos sociales; puede buscar incidir en políticas públicas o solo atender a sus beneficiados; puede tener varios niveles de profesionalismo o de institucionalidad; y están conformadas por ciudadanos con distintas, creencias, formaciones o perspectivas. Si bien pueden tener lógicas de acción u objetivos similares, en general, las organizaciones pueden verse como los reflejos del caleidoscopio, llamativos, cambiantes y diversos.

Por otro lado, sea cual sea el proyecto que atiendan las organizaciones, en lo general buscan realizar acciones para mejorar la calidad de vida, promover el ejercicio de derechos humanos, apoyar fórmulas de desarrollo económico/social y, entre otras cosas, propiciar la participación ciudadana y la democracia directa. En general, sin importar sus proyectos, deberían entenderse como organizaciones de interés público en la medida que atienden áreas de oportunidad que no suelen ser atendidas o no pueden atender los gobiernos.

Ante todo, resulta insólito y desproporcionado que se realicen acciones público/políticas en forma generalizada para limitar u obstaculizar su trabajo. Si bien la sociedad civil es compleja y las OSC también, existe una tendencia mundial hacia la gobernanza, lo cual implica crear puentes y mecanismos para colaborar, generar objetivos comunes y atender problemas públicos de manera conjunta entre gobierno y sociedad. Son tiempos de sumar, actuar de manera colectiva y generar alianzas conscientes en beneficio del país.

REFERENCIAS

- Animal Político. (2019, 26 de febrero). *Es equivocado e injusto que AMLO generalice sobre las OSC, reclaman organizaciones*. <https://bit.ly/3O7fnJj>
- Aristegui Noticias. (2019, 19 de febrero). *Se han apropiado de la sociedad civil: AMLO (#Entérate)*. <https://bit.ly/3QeeLCb>

- Cemefi & Comunalia. (2023). *7 tendencias de la Filantropía y de la Sociedad Civil Organizada*. <https://bit.ly/4dVMp9L>
- Cohen, J. & Arato, A. (1992). *Sociedad civil y teoría política*. FCE (edición en español, 2001).
- Cohen, J. & Arato, A. (1999). La sociedad civil y la teoría social. En A. Olvera (Coord.). *La sociedad civil, de la teoría a la realidad* (pp. 83–112). El Colegio de México.
- Cortina, A. (2023, 14 de febrero). ¿Adiós a las ONG? *El País*. <https://bit.ly/4ceFiba>
- Dagnino E., Olvera, A. & Panfichi, A. (2006). *La disputa por la construcción democrática en América Latina*. FCE/Ciesas/Universidad de Veracruz.
- Fernández, J. (2003). *El despertar de la sociedad civil: una perspectiva histórica*. Editorial Océano.
- Gellner, E. (1996). *Condiciones de la libertad, la sociedad civil y sus rivales*. Paidós.
- Gramsci, A. (1998). *La política y el Estado moderno*. Fontamara.
- Isunza, E. (2001). *Las tramas del alba*. Ciesas/Porrúa.
- Kaldor, M. (2005). *Sociedad civil global*. Tusquets.
- Keane, J. (1988). *Democracia y sociedad civil*. Alianza.
- Marcial, R. & Vizcarra, M. (2006). *Jóvenes y políticas públicas: Jalisco*. Instituto Jalisciense de la Juventud/El Colegio de Jalisco.
- Marín, S. (2018, octubre). *Filantropía y RSC*. Cátedra CaixaBank de Responsabilidad Social Corporativa-IESE, No.39. <https://bit.ly/4mvkfoh>
- Olvera, A. (1996). El concepto de sociedad civil en una perspectiva habermasiana: Hacia un nuevo proyecto de democratización. *Revista Sociedad Civil*. DEMOS/IAPS/FAM.
- Olvera, A. (Coord.) (1999). *La Sociedad Civil, de la teoría a la realidad*. El Colegio de México.
- Olvera, A. (2001). *Sociedad Civil, gobernabilidad democrática, espacios públicos y democratización: los contornos de un proyecto*. Cuadernos de la Sociedad Civil, No.1. Universidad Veracruzana.
- Olvera, A. (2003). *Sociedad civil, esfera pública y democratización en América Latina: México*. FCE/Universidad Veracruzana.
- Perez-Díaz, V. (1993). *La primacía de la Sociedad Civil*. Alianza
- Perez-Díaz, V. (1997). *La esfera pública y la sociedad civil*. Taurus.
- Portelli, H. (1973). *Gamsci y el bloque histórico*. Siglo XXI.

- Reygadas, R. (1998). *Abriendo veredas, iniciativas públicas y sociales de las redes de organizaciones civiles*. Convergencia de Organismos Civiles por la Democracia.
- San Martín, N. (2019, 18 de febrero). AMLO notifica a su gabinete: “no transferan ningún recurso a ONG o sindicatos”. *Revista Proceso*. <https://bit.ly/4mFvhr6>
- Verduzco, G. (2003). *Organizaciones No Lucrativas: Visión de su trayectoria en México*. El Colegio de México/Centro Mexicano para la Filantropía.

Leyes

- Código de Asistencia Social del Estado de Jalisco. Número 17002. 16 de enero de 1998 (México). <https://bit.ly/3O5Z5jR>
- Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil. Reforma 1 de abril de 2024. <https://bit.ly/4tUSdFg>
- Ley para la Atención y Desarrollo Integral de Personas con Discapacidad del Estado de Jalisco. 1 de enero de 2010. <https://bit.ly/4vwPQtN>
- Ley para el Fomento y la Participación de las Organizaciones de la Sociedad Civil en el Estado de Jalisco. Actualización 6 de julio de 2021. <https://bit.ly/3OIFzKn>

Panorama de las organizaciones de la sociedad civil en México: desafíos y oportunidades

ANA MARÍA SÁNCHEZ RODRÍGUEZ
ROMINA FARÍAS PELAYO

Este capítulo explora el contexto actual de las organizaciones de la sociedad civil (OSC), sus desafíos y oportunidades a partir de la observación e interacción de diversos actores que intervienen en su ecosistema, con la finalidad de tener una visión más amplia del panorama en el cual se desenvuelven. El capítulo se divide en tres secciones. La primera desarrolla un panorama general sobre los actores con los que las OSC se relacionan, presenta algunas formas de interacción y esboza oportunidades para lograr un entorno habilitante de las OSC. Se enfoca en la importancia del espacio cívico y destaca la relevancia de crear las condiciones necesarias a través de marcos regulatorios propicios que contribuyan a la sostenibilidad y su crecimiento.

La segunda sección analiza la relación de las OSC con las entidades donantes —que les otorgan recursos y juegan un rol primordial en su sostenibilidad y transformación—, así como con las organizaciones de soporte a la filantropía que contribuyen a su fortalecimiento.

La última sección plantea la situación actual de las OSC a partir de un análisis de datos en tres ámbitos: actividades, recursos y fuerza laboral. Con lo anterior se identifican vacíos informativos y limitaciones conceptuales que impiden la mensuración y comprensión de su valor y alcance. Este apartado sustenta lo que en el primer capítulo se ha problematizado, la compleja tarea de conceptualizar a las OSC. Como lo explica Peralta, las OSC se asemejan más a un calidoscopio con sus diferentes formas, lógicas de acción, temas y perspectivas culturales.

La información para el desarrollo de este capítulo se obtuvo de fuentes secundarias que incluyen informes, reportes, artículos referentes a la so-

ciudad civil organizada y la filantropía en México. Asimismo, se hizo una revisión exploratoria y descriptiva que retoma acontecimientos recientes en el país y considera los datos en el Compendio Estadístico del Sector no lucrativo (Cemefi, 2023).

EL ENTORNO DE LAS OSC Y SU RELACIÓN CON OTROS ACTORES

La participación ciudadana que realiza acciones colectivas y de interés público se ha manifestado en diversos momentos históricos (Olvera, 2022). Las manifestaciones de los derechos constitucionales de asociación y participación derivan en diferentes formas organizativas, como asambleas, colectivos, movilizaciones, protestas, redes, coaliciones, movimientos sociales, entre otras, mediante las cuales expresan inquietudes o peticiones para la atención de demandas sociales (Cadena, 2007).

En esta multiplicidad de formas, se encuentra la conformación libre y voluntaria de organizaciones de personas ciudadanas, que realizan acciones de beneficio colectivo, así como las actividades que desarrollan a partir de procesos más institucionalizados, con objetivos comunes y permanentes, que influyen en las decisiones y normatividad pública (Canto, 2004).

Para entender el lugar de las OSC, el esquema siguiente las ubica dentro del sector no lucrativo o llamado tercer sector. La organización social del estado se integra por: 1) el gobierno, 2) la sociedad civil organizada que, a su vez, comprende a las empresas y al tercer sector, y 3) la sociedad civil que no requiere de constitución legal, como las agrupaciones estudiantiles, movimientos sociales, entre otros (Cemefi, 2009). El tercer sector se caracteriza por no perseguir lucro y se compone por las asociaciones religiosas, de autobeneficio, los partidos y las organizaciones políticas y el sector filantrópico o las instituciones de servicios a terceros (Cemefi, 2009).

Estas organizaciones no tienen fines de lucro y pueden ser asociaciones de autobeneficio, organizaciones religiosas e incluso políticas. En este grupo también se encuentran las OSC de servicio a terceros u organizaciones filantrópicas y que en conjunto se le denomina tercer sector (Salomon & Anheier, 1994). Este último conjunto es quizá una de las formas de asociación y participación que por sus características, como actividades,

modelos de atención o intervención, recursos y complejidad de relaciones con diferentes actores y sectores, han sido estudiadas sobre todo a nivel nacional e internacional.

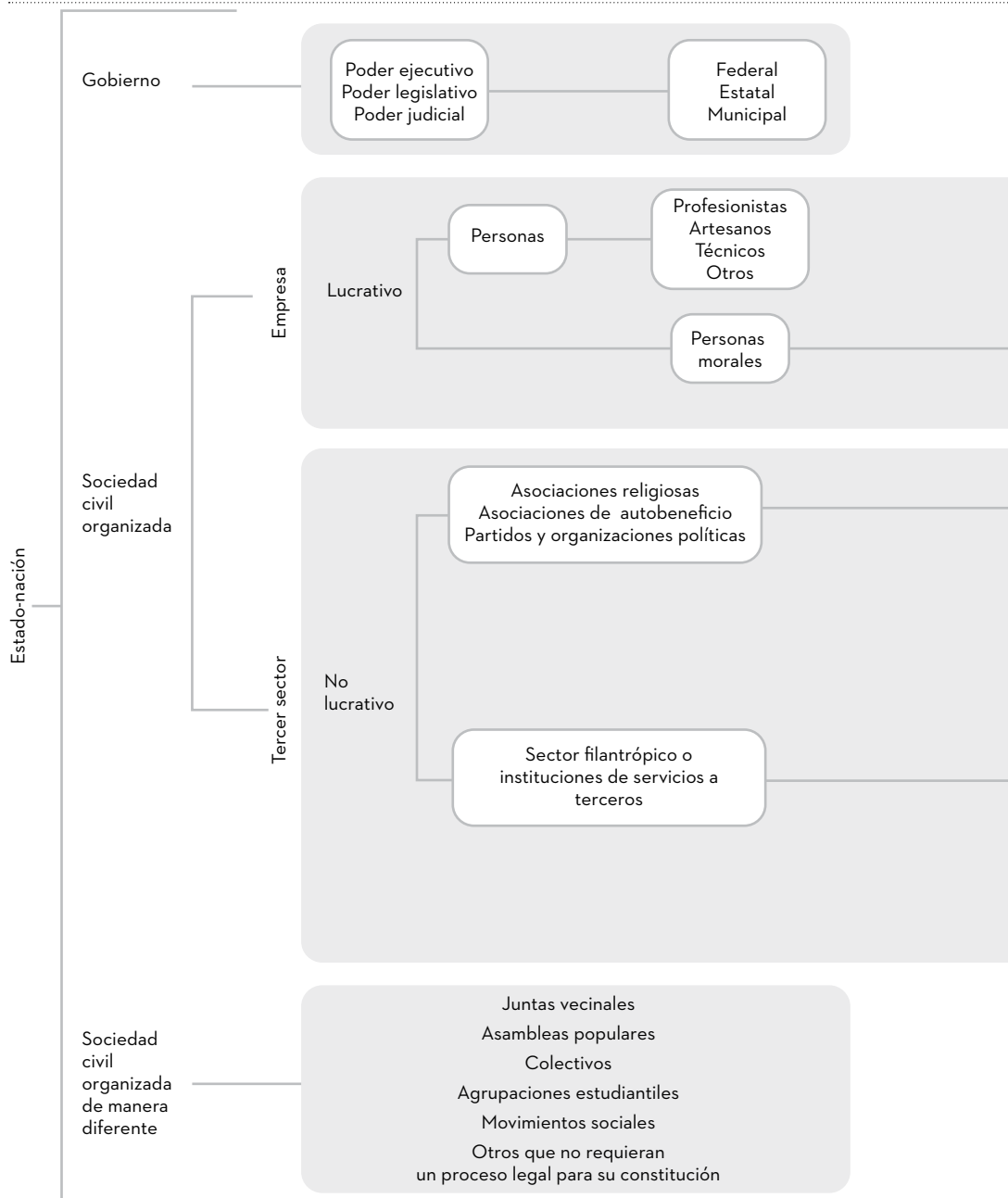
En México, el concepto de las OSC se encuentra contenido, en especial, a partir de su figura legal, es decir, su constitución, la instancia ante la que se encuentran registradas, las actividades que realizan, las limitaciones o posibilidades de acción política y los recursos con los que operan (véase el capítulo 1).

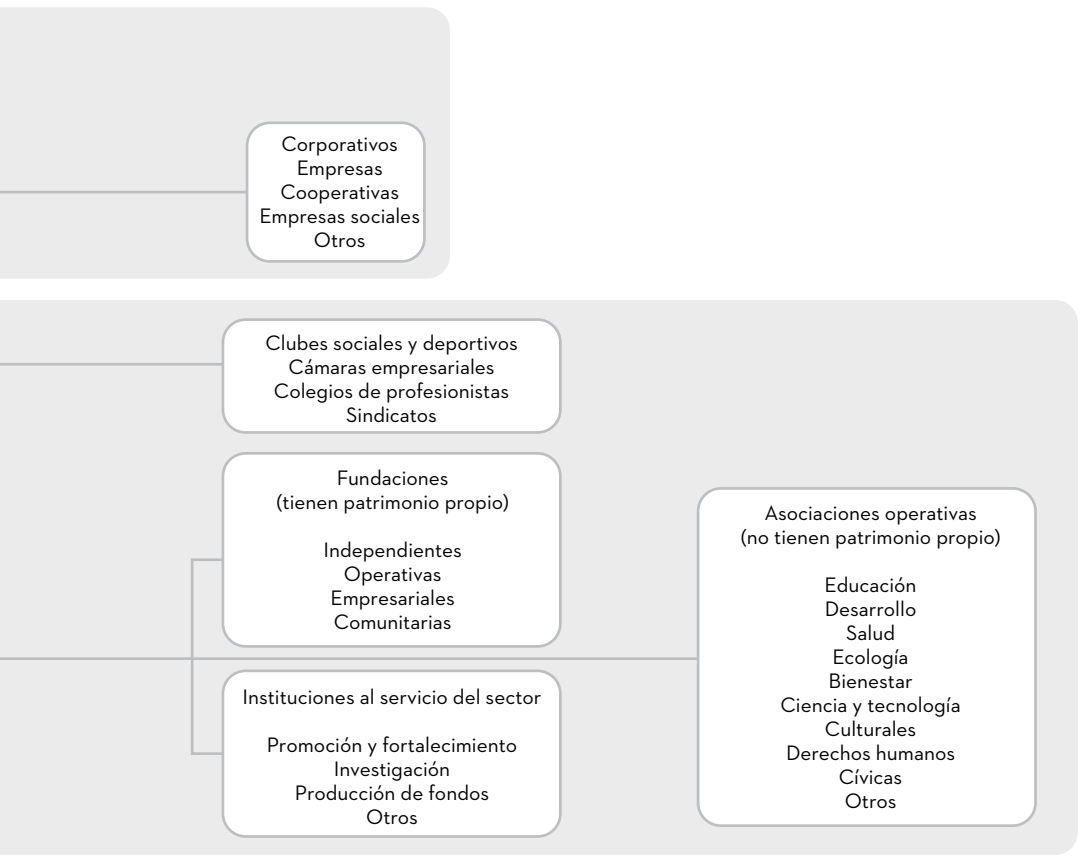
La definición de las OSC a partir de su figura legal conlleva a una serie de limitaciones para la comprensión de su quehacer, así como para su estudio ya que, a diferencia de algunos países latinoamericanos que han logrado desarrollar información entre diversos actores —como el caso de Chile¹ y Brasil² donde la información sobre las OSC se genera desde la academia, el sector privado y el gobierno—, en México los principales registros para conocer su quehacer se encuentran en las instancias de gobierno que las regulan y refieren a la identificación de su figura legal, autorización de actividades permitidas y régimen tributario. Por consiguiente, la información disponible está sujeta a las obligaciones informativas y no se enfoca en la contribución que tienen a partir de programas, proyectos y su impacto.

En consecuencia, cuando hablamos de OSC de manera general hacemos referencia a dos principales grupos de organizaciones: las que tienen la Clave Única de Registro (Cluni) y las donatarias autorizadas (DA), que cuentan con la autorización para recibir donativos deducibles del Impuesto sobre la Renta (ISR). Este capítulo refiere a estos dos grupos de OSC y considera la información que se tiene disponible, así como las limitaciones de la definición propia, por lo que deja fuera otras formas asociativas.

1. Chile desarrolló en 2006 el *Estudio comparativo del sector sin fines de lucro* o el *Mapa de organizaciones de la sociedad civil* en 2015 o 2020, desde la Pontificia Universidad Católica de Chile, en alianza con fundaciones, organizaciones, gobierno.
2. Brasil ha desarrollado ejercicios para dimensionar a las OSC, con esfuerzos colectivos, como el *Mapa das Organizações da Sociedade Civil* (MOSC).

FIGURA 2.1 ESQUEMA DE LA ORGANIZACIÓN SOCIAL





Fuente: elaboración con base en Cemefi (2023, p.14).

EL ECOSISTEMA DE RELACIONAMIENTO DE LAS OSC

Las OSC son parte de un ecosistema más amplio en el que se relacionan con múltiples actores para el desarrollo de su quehacer. Por ello, de manera continua se hace referencia al ecosistema para su análisis y se comprende la complejidad de relaciones entre aspectos político-económicos y ecológicos-geofísicos (Alatorre et. al, 2015). Los actores con los que se dan estas interacciones son el gobierno —en sus diferentes niveles—, las empresas, la academia, las entidades donantes, otras organizaciones y la sociedad. Estas relaciones se dan a partir de objetivos, actividades y niveles de profundidad diferenciados. Asimismo, están las entidades donantes como parte fundamental en el desarrollo y la sostenibilidad de las OSC. Esta relación se explora en el siguiente apartado.

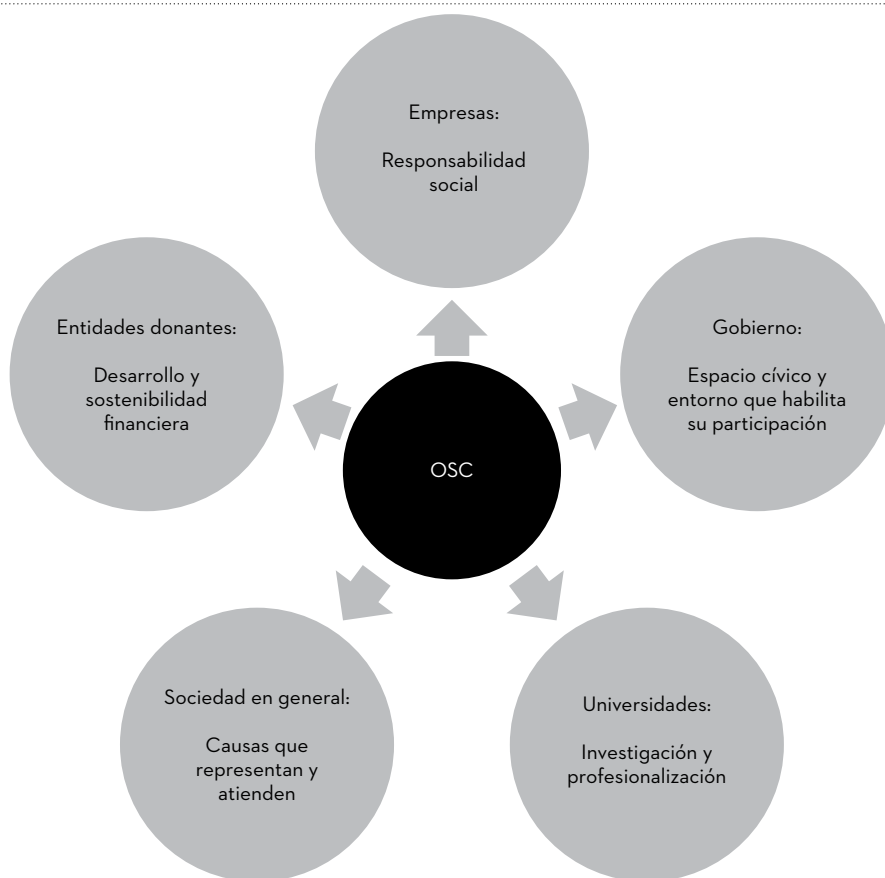
La relación con el gobierno desde el cuidado del espacio cívico

La relación entre las OSC y el gobierno es una de las más estratégicas y complejas debido al papel público que desempeñan y al derecho que tienen de participar en la elaboración de políticas que las afectan, así como a las poblaciones que atienden (Muñoz, 2020). Aunque esta relación es un pilar de la gobernanza, y se reconoce el papel crucial de la participación ciudadana en los procesos de toma de decisiones públicas (Martínez, 2016), el establecimiento de las condiciones legales, institucionales y políticas que fomentan su incorporación como parte de la esfera pública son cambiantes.

En este sentido, la relación de las OSC con el gobierno conlleva dos dimensiones para su funcionamiento. La primera refiere al rol del gobierno para garantizar y promover un entorno en el que las OSC participen en la vida pública, y la segunda a las condiciones para hacer uso de su derecho a asociarse.

El entorno en el cual se llevan a cabo estas dos dimensiones se le denomina espacio cívico, que es el ámbito en el cual la sociedad civil interviene de manera activa en la vida política, económica y social (ACNUDH, 2020). El cuidado del espacio cívico conlleva a un ejercicio pleno de los derechos

FIGURA 2.2 LAS DIMENSIONES DE RELACIONAMIENTO DE LAS OSC CON OTROS ACTORES



ciudadanos o democráticos y a la garantía de un entorno que habilite su desarrollo (Civicus, 2024).

El reconocimiento gubernamental de las acciones que desarrollan las OSC, así como el fomento de estas mediante estímulos, subsidios, apoyos y marcos regulatorios favorables que promuevan su desarrollo, protegen el espacio cívico (Chávez & González Ulloa, 2018, p.103) y decantan en la apertura de espacios institucionalizados y de interfaces socioestatales (Isunza, 2004), con lo que adoptan diferentes expresiones para incidir en las políticas públicas.

En el siguiente apartado exploramos la importancia de las acciones de las OSC y las limitaciones taxonómicas en los registros oficiales.

En esta perspectiva, las OSC han intervenido en procesos de incidencia con logros importantes como, por ejemplo, la reforma en materia de seguridad pública y justicia penal durante 2008, la reforma a la Ley General de Vida Silvestre, la Ley General para Prevenir y Sancionar los Delitos en Materia de Secuestro en 2010, la reforma al presupuesto etiquetado para mujeres y la reforma constitucional en materia de derechos humanos en 2011, por mencionar algunos (Hernández & Parra, 2017).

En lo que se refiere a las condiciones para que las OSC ejerzan su derecho a asociarse, estas se han deteriorado. De acuerdo con la organización Civicus, durante 2023 el panorama del espacio cívico en México se encontraba en fase restringida, y manifestaba el acoso contra las OSC, los ataques contra periodistas y activistas, la detención de manifestantes, la intimidación y el hostigamiento a defensores de derechos humanos; todo esto merma la participación ciudadana.

Adicional a lo anterior, las OSC se han visto afectadas por los cambios constantes en los marcos fiscales y legales, un constante discurso negativo hacia sus acciones, la eliminación de espacios de diálogo o consulta sobre temas prioritarios sociales, o el dismantelamiento de instituciones gubernamentales que promovían la relaciones entre estos dos actores. Un espacio cívico restringido limita el crecimiento y desarrollo de las OSC y, por consiguiente, la representación y atención a las causas ciudadanas, lo que socava la democracia.

La relación con las empresas desde la responsabilidad social

Las OSC se relacionan con el sector empresarial más allá de lo económico, en gran medida a partir de la adopción de prácticas relacionadas con la responsabilidad social, la sostenibilidad o el enfoque en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). A partir de ello, se han generado algunas sinergias orientadas al desarrollo de las causas que persiguen las organizaciones. Estas relaciones toman forma a partir de la vinculación con la comunidad, la inversión social, la promoción del voluntariado o la creación de fundaciones empresariales que buscan aterrizar sus acciones sociales (Villar, Butcher, Gandini & Sordo, 2014).

En lo que se refiere a la inversión social (IS) que las empresas realizan y su relación con las OSC, se sabe que en 2019 el 47% de las empresas grandes y medianas con el Distintivo ESR® realizaron su IS con OSC, mediante la entrega de recursos económicos, el desarrollo de voluntariado, la entrega de servicios o dedicando tiempo y talento a través de temáticas como la educación, la protección del medio ambiente, actividades de asistencia social, el desarrollo económico y social o salud, por mencionar algunos (Farías, Sánchez & Zúñiga, 2021). Todavía existe un área de oportunidad para conocer la amplitud e impacto de la IS directa a OSC por parte de las empresas. Se sabe que esta va más allá de la vinculación con la comunidad o el voluntariado; sin embargo, debido a que no existe una fuente de información única, su alcance representa una dificultad.

Con relación a la promoción del voluntariado, muchas empresas ven en las OSC un aliado para promover la participación de sus colaboradores en iniciativas sociales que buscan mejorar la cultura corporativa (Deloitte, 2017). Las 2,319 empresas que participaron en el Distintivo ESR® en 2023 contaban con evidencias sobre planes, programas, políticas y procedimientos que respaldan sus actividades de voluntariado y mostraban a las OSC como socios para el desarrollo de sus actividades de voluntariado (Cemefi, 2023). Sin embargo, todavía existen retos importantes para desarrollar estrategias más sólidas, pues muchas de las actividades se basan en eventos de corta duración (eventos, limpieza y mantenimiento, entrega de alimentos, acondicionamiento de instalaciones, entre otros) y no en proyectos conjuntos basados en las habilidades de cada actor que contribuyan a la generación de soluciones más duraderas (Osmia, 2023).

La relación con universidades para la generación de conocimiento y fortalecimiento

Las universidades son otro actor de importancia para las acciones de las OSC y su relación se ha ido configurando con el tiempo. Las personas investigadoras se han acercado a las OSC con la finalidad de categorizarlas, comprender su gestión a través de sus modelos de intervención y organizativos y formar sus capacidades, por mencionar algunas formas. No obstante, la falta de colaboración sigue siendo un desafío en la relación entre las OSC y las universidades. En más de 1,200 ponencias

presentadas en el Congreso de Investigación sobre el Tercer Sector de 2001 a 2019 se observa que las OSC y la sociedad civil, en general, han sido estudiadas por la academia sin contar con la colaboración de las OSC (Cemefi, 2021).

Sin embargo, en los últimos años, se ha observado un interés creciente de las universidades públicas y privadas en las OSC como un actor relevante para el desarrollo de capacidades entre la comunidad estudiantil, académica y como vehículos para el acercamiento a problemáticas sociales.³ Asimismo, se han desarrollado ofertas de capacitación que contribuyen a la profesionalización de las OSC. No obstante, persiste el desafío de construir puentes más robustos que, de manera conjunta, sumen a procesos de innovación a través de la investigación aplicada.

La relación con la sociedad en la representación y apoyo de causas sociales

La percepción que la sociedad tiene sobre el trabajo de las OSC juega un papel importante en su fuerza moral, reconocimiento y valoración. No obstante, las OSC representan las causas desatendidas y de interés público; persiste un desafío en la construcción de visibilidad y credibilidad ante la sociedad. En 2019, se preguntó a la población sobre la confianza que tenían en las organizaciones no gubernamentales dentro de la Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental (ENCIGH). En los últimos tres años, se observa que, aunque la confianza ha ido en aumento de manera leve —más de la mitad de la población tiene confianza en ellas (59% en 2019, 57% en 2021 y 60.5% en 2023)—, aún no se encuentran entre los primeros lugares de confiabilidad comparado con otras instituciones, como las religiosas. Esta información abre muchas interrogantes sobre cómo se perciben las acciones de las OSC y cómo comunican el resultado de su trabajo a la población en general. Si bien las OSC pueden considerarse una expresión para abordar las necesidades de la sociedad, los retos para vincular su trabajo y construir esa confianza persisten.

3. Muestra de ello son los Proyectos de Aplicación Profesional del ITESO o el Modelo TEC 21 de Aprendizaje Basado en Retos que incluye un componente básico de vinculación con OSC.

ORGANIZACIONES QUE FORTALECEN Y CONTRIBUYEN AL DESARROLLO DE LAS OSC

En la primera sección se retomaron aspectos importantes para comprender la relación de las OSC con diversos actores. En esta sección exploramos la relación de las OSC con aquellos actores que contribuyen a su desarrollo y sostenibilidad, como son las entidades donantes, las organizaciones movilizadoras de recursos (aquellas que atraen y canalizan recursos a otras OSC), de soporte a la filantropía como Cemefi y las fortalecedoras como yCo (Centro de Innovación e Impacto Social en Nuevo León).

En este apartado se usa la denominación de entidades donantes y fundaciones de manera indistinta;⁴ se entienden como organizaciones no lucrativas que por lo general están constituidas de manera legal y donan recursos en especie o financieros. Las entidades donantes y fundaciones tienen un rol vital para la sostenibilidad de las OSC, por lo cual es importante explorar y conocer su taxonomía y operación. En cuanto a las instituciones que están al servicio del sector, como las organizaciones de soporte a la filantropía, han adquirido un rol importante en la movilización de recursos para las OSC que se ha extendido a otros fines como fortalecer, apoyar a la incidencia pública y social, generar conocimiento, entre otros. En esta sección, se aborda el papel de las entidades donantes como parte del ecosistema de las OSC y su importancia para su sostenibilidad al ser una fuente importante de recursos para las mismas.

El rol de las entidades donantes en el desarrollo de las OSC

Las fundaciones son clave para la sostenibilidad de las OSC, no solo en lo financiero sino también en lo institucional. Constituyen la filantropía institucional y se les reconoce con características específicas como: “una fuente de financiamiento estable o permanente, donde el 50% o más de sus recursos provienen de una fuente privada, no tienen accionistas y dedican su labor a distribuir sus recursos financieros hacia fines sociales, educativos,

4. Se suele denominar fundaciones a las entidades donantes, aunque también a algunas organizaciones que no necesariamente donan, sino que operan como cualquier otra OSC.

culturales, medioambientales u otros ámbitos de beneficio público” (Berger et al., 2019, p.15). Esta definición ayuda a diferenciar a las fundaciones con respecto a las OSC. No obstante, no existe consenso sobre la identidad de las fundaciones como gremio, además de no contar con reconocimiento jurídico. A la mayoría de las fundaciones en México se les identifica como DA y en su figura jurídica como asociaciones civiles (AC) o instituciones de asistencia privada (IAP). De este modo, uno de los mayores desafíos para este sector es la configuración de una identidad que permita su reconocimiento en un marco legal y fiscal que favorezca las donaciones. Aunado a la falta de reconocimiento jurídico, se desconoce la diversidad de modelos de las fundaciones y cómo operan estas, así como el total de las donaciones que aportan incluyendo las no financieras. De aquellas fundaciones que son DA se puede conocer lo que aportan, pero existen otras fundaciones que no son DA de las cuales no se tiene información.

En un afán por identificar a las fundaciones, Villar y Puig (2023) y Berger et al. (2019) han destacado algunos criterios para delimitar el universo. Existen así las fundaciones que por su ejecución se clasifican en operativas, mixtas y donantes (Berger et al., 2019; Cemefi, 2021). Las fundaciones operativas realizan acciones en el territorio y en ocasiones compiten por recursos con las OSC, las fundaciones mixtas donan y operan, y las fundaciones donantes solo donan a otras organizaciones. A las fundaciones se les identifica también de acuerdo con el origen de sus recursos como familiares, empresariales, independientes y comunitarias. El estudio de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) netFWD (2016), por ejemplo, las clasifica en esos cuatro tipos y añade las multiempresariales, intermediarias e internacionales. De acuerdo con la clasificación por el origen de sus recursos, Alternativas y Capacidades identificó 212 en México (Berger et al., 2019, p.140). De estas 212, se obtuvo información de 39, la mayoría fundaciones empresariales que aportan a temas de bienestar y desarrollo social y que atienden sobre todo a adolescentes y jóvenes (pp. 60 y 65). La mayor parte de las 39 fundaciones consideradas se crearon entre los años 2000 y 2009 (p.20). Por otra parte, de acuerdo a su origen, Villar et al. (2014) identificaron a 131 fundaciones empresariales, que pudieran estar contempladas en el conteo que hizo Alternativas y Capacidades. Un dato que sobresale es que el 56% de las fundaciones empresariales dona y opera, es decir, brindan atención di-

recta a la población a diferencia de las fundaciones familiares que suelen optar por donar a terceros.

Aunado a las características de operación y origen de recursos de los donantes, otro aspecto importante para considerar son los mecanismos que utilizan para donar. En 2023, Cemefi realizó un sondeo entre 12 entidades donantes para conocer sus mecanismos de donación. Ahí se observa que las convocatorias públicas o la invitación directa son los mecanismos más utilizados para donar. Respecto a la asignación de recursos, se observó que varía según el origen de las entidades donantes; por ejemplo, aquellas familiares podrían tener más libertad para definir los criterios y causas de apoyo sin sujetarse a criterios de la empresa, contrario a lo que sucedería en las fundaciones empresariales, que tienen como principal característica haber sido establecidas por una empresa. Una fundación empresarial está “constituida como una entidad legalmente independiente de la misma, pero con estrechos vínculos con ella a nivel estratégico, financiero y del gobierno mismo de la fundación” (Villar et al., 2014, p.3).

La falta de acuerdos sobre los criterios que se utilizan para definir a una fundación y la información disponible impide conocer el universo total de las organizaciones que realizan donaciones. Se conocen solo aquellas que son DA y que se deben apegar a las obligaciones que establece este régimen para no perder su deducibilidad. La tabla 2.1 indica la información de las fundaciones DA que dan apoyo económico a otras donatarias en el rubro H, así como el número de donativos otorgados, las personas beneficiadas y los montos totales disponibles a través del Sistema de Administración Tributaria (SAT). La clasificación del rubro H no considera otros criterios como los identificados por Villar y Puig (2023), entre los que destacan: fijar las donaciones al menos a cinco organizaciones en un año y que la suma de sus donaciones sea equivalente a un millón de pesos. Con base en esos criterios y con cifras del SAT de 2020, los autores identificaron 297 entidades donantes que hicieron donativos a OSC por 9,198 millones de pesos (mdp) (p.173).

En 2022, el SAT reportó 10,094 DA y, entre estas, 337 que tienen como actividad preponderante dar apoyo económico a otras donatarias (véase la tabla 2.1). De esas, 206 reportaron donar a organizaciones o personas, lo que equivale al 61% de las DA en el rubro H. El número de donativos realizado por las 206 entidades donantes fue de 3,290 por un monto de

4,017 mdp, que a su vez benefició a 1,890 organizaciones o personas. No obstante, en otros rubros del catálogo de actividades del SAT existen otras organizaciones DA que también dan donativos. Lo que observamos en la tabla 2.1 es una concentración de donativos por actividad asistencial; sin embargo, esta categoría conlleva una serie de actividades preponderantes, como la rehabilitación médica o la atención en establecimientos especializados, y el desarrollo de los pueblos y comunidades indígenas (Ley de Impuesto sobre la Renta, Art. 79, Fracc. VI). Las causas asistenciales (52.5%) seguidas del apoyo a donatarias (22.3%) son los dos destinos que reciben el mayor número de recursos de acuerdo con lo reportado por las DA en 2022 (Cemefi, 2023, p.34). Los museos y las especies protegidas y en peligro son dos causas que reciben menos donativos.

Por otro lado, se observa una ligera tendencia al alta en las donaciones que otorgan las DA. En 2022 el 10% del total de los donativos otorgados a las DA provino de 20 DA con un monto que equivale a 3,543 mdp, que corresponde a casi el 37% del total de los recursos donados por todas las DA (Cemefi, 2023, p.35). El porcentaje de recursos otorgados en pesos por las 20 DA que más donaron fue mayor en 2022 que en 2021 (Cemefi, 2021, p.69; Cemefi, 2023, p.35).

Pese a contar con la información sobre los donativos que las DA otorgan, sigue siendo un desafío conocer el total de recursos que se dan a las OSC. Se conoce, por ejemplo, que de los 54 mil millones⁵ cerca del 63% de los donativos a las DA provino de personas morales; no obstante, no se sabe si fueron fundaciones o empresas, por lo que es difícil dimensionar los recursos que las fundaciones otorgaron para atender las diversas causas que las OSC persiguen (Cemefi, 2023, p.33). Por otro lado, la falta de reconocimiento e identificación de las entidades donantes dificulta la obtención de datos y análisis de las donaciones a las OSC.

Aunque, como vimos, las entidades donantes constituyen una fuente importante para la sostenibilidad de las OSC, se desconoce su alcance real por la falta de reconocimiento y convergencia de criterios para medir su

5. Esta cifra corresponde a la información de donatarias autorizadas en el ejercicio 2022 en el portal para la transparencia de las donatarias autorizadas del Servicio de Administración Tributaria de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, disponible en <https://bit.ly/3YMVngB>. Consultado el 23 de junio de 2023.

TABLA 2.1 DONACIONES POR RUBRO AUTORIZADO POR EL SAT 2022 (ANEXO 14, 2023)

Rubro	OSC	Donativos otorgados	OSC o personas beneficiadas	Montos totales de donativos otorgados (efectivo y especie)
A. Organizaciones civiles y fideicomisos asistenciales	6,379	6,792	3,598	\$3,804,110,272
B. Organizaciones civiles y fideicomisos educativos	1,396	1,197	575	\$1,070,670,190
C. Organizaciones civiles y fideicomisos para la investigación científica o tecnológica	135	79	70	\$167,691,951
D. Organizaciones civiles y fideicomisos culturales	706	208	194	\$117,008,146
E. Organizaciones civiles y fideicomisos becantes	193	74	68	\$314,970,336
F. Organizaciones civiles y fideicomisos ecológicos	342	94	79	\$34,690,182
G. Organizaciones civiles y fideicomisos para la reproducción de especies en protección y peligro de extinción	9	0	0	\$0.00
H. Organizaciones civiles y fideicomisos de apoyo económico de donatarias autorizadas	337	3,290	1,890	\$4,017,898,332
I. Organizaciones civiles y fideicomisos para obras o servicios públicos	87	45	44	\$39,704,496
J. Organizaciones civiles y fideicomisos propietarios de bibliotecas privadas con acceso al público en general	9	0	0	\$0.00
K. Organizaciones civiles y fideicomisos propietarios de museos privados con acceso al público en general	40	1	1	\$200,000
L. Organizaciones civiles y fideicomisos de desarrollo social	461	222	193	\$109,172,097
Total	10,094	12,002	6,712	\$9,676,116,005

Fuente: Cemefi (2023). Elaboración con información del SAT 2022.

contribución e impacto en las OSC. En este sentido, la colaboración entre las entidades donantes es uno de los grandes desafíos en la búsqueda de consolidar la información de sus donativos, así como mejorar los mecanismos de financiamiento sin comprometer el estatus de DA y depender de los registros del SAT.

Los espacios de colaboración e intercambio de información entre las entidades donantes son escasos y limitados. Existen esfuerzos para la articulación de las comunidades de aprendizaje que facilita Cemefi, como el foro de donantes. Ensamble es otra organización conformada en su mayoría por un grupo de fundaciones familiares con el propósito de contar con un espacio de intercambio de prácticas y conocimiento, y establecer fondos comunes para las causas que persiguen. Estos espacios suelen ser valiosos para quienes los integran, pero tienen desafíos importantes, como el construir confianza y mantener la continuidad. De igual forma, es complejo abordar desafíos diferenciados por fundación, por ejemplo, el de las fundaciones empresariales para alinear su inversión de impacto con las áreas de responsabilidad social o sostenibilidad de las empresas con las que están conectadas, o el de las fundaciones familiares para mantenerse en una línea de trabajo que sea congruente con los valores de origen y extenderse a otras necesidades.

Las fundaciones tienen un impacto directo en la operación de las OSC, en la forma de otorgar donativos y brindar acompañamiento, y pueden alentar u obstaculizar el desarrollo de las OSC. Una de las maneras de alentar su desarrollo es donando a la organización y no solo a sus proyectos. Sin embargo, obstaculizan en la medida en que solicitan sin justificación reportes que no contribuyen a medir el avance de los proyectos, ya que desconocen la naturaleza de la organización y exigen medición de impacto en el corto plazo, entre otras cosas.

En cuanto a las entidades donantes, se requiere ampliar el conocimiento que se tiene sobre estas, profesionalizar a sus equipos, ampliar la colaboración y revisar nuevos mecanismos de financiamiento, por ejemplo: ante la falta de recursos públicos para fomentar las acciones de las OSC, fundaciones como Fomento Social Banamex y Nacional Monte de Piedad exploran mecanismos de inversión de impacto, diferentes a las donaciones y que incluye, entre otros, el financiamiento híbrido entre el sector público y privado, bonos de impacto social y capital accionario (Latimacto,

2024). El fortalecimiento y el crecimiento de las entidades donantes se relaciona de manera directa con el desarrollo de las OSC; no es posible tener OSC sostenibles sin el apoyo de la filantropía institucional.

Organizaciones de soporte a la infraestructura filantrópica

Dentro del ecosistema de la filantropía, también se contempla a las organizaciones de servicios a terceros. Este tipo de organizaciones cumple con el propósito de habilitar, articular y fortalecer a las OSC.

El fortalecimiento de las OSC se define como “el proceso que realiza una organización para generar o mejorar las capacidades de desempeño de la organización o de su intervención” (Villar et al., 2020, p.19). En el estudio de Villar et al. (2020) se distinguen 292 agentes fortalecedores, entre las que están OSC, personas consultoras, fundaciones, empresas, organismos internacionales, instituciones gubernamentales y educativas, y redes de OSC (p.25). Las fortalecedoras son parte de este ecosistema de organizaciones de soporte a la filantropía, y se distinguen de las entidades donantes por los roles que desempeñan. Las entidades donantes pueden ser a su vez fortalecedoras, por ejemplo, el programa Fortaleza de Fundación Merced que busca acompañar a las OSC en su proceso de desarrollo institucional (pp. 34–35).

En años recientes las redes como Wings, Forus y Agna-Civics han dado mayor visibilidad a las organizaciones de apoyo a la filantropía (OAF). Estas no se incorporan dentro de las operativas y no son fundaciones, sin embargo, contribuyen a movilizar recursos, promover la filantropía y facilitar procesos de intercambio y fortalecimiento del sector.

Las OAF se componen de una diversidad de instituciones al servicio del sector que incluyen a la academia, las redes y los medios de comunicación, no necesariamente desarrollados en el contexto mexicano. De acuerdo con un estudio realizado por Wings (2021), entre las organizaciones de apoyo que se distinguen están:

1. Academia y *think tanks*.
2. Plataformas de incidencia y personas expertas, como el International Center for Not-for-Profit Law (ICNL) y Global.
3. Organizaciones de voluntarias.

4. Consultorías y firmas de apoyo a la estrategia y apoyo interno a la organización, como IDIS en Brasil.
5. Fondos de asesoramiento a donantes, como la Charity Aid Foundation (CAF).
6. Grupos y colectivos de aprendizaje que se orientan a resolver una problemática particular.
7. Plataformas de financiamiento.
8. Movimientos para donar.
9. Proveedores de información y tecnología.
10. Intermediarios y fondos comunitarios.
11. Medios de comunicación y plataformas de intercambio de aprendizaje.
12. Redes geográficas.
13. Agencias de acreditación .
14. Redes temáticas.

En el caso de México, las OAF son un sector en crecimiento, que encuentra el desafío de articularse entre sí. Los servicios que otorgan las OAF y consultores son de diversa índole y han sido mapeados por Rutas para Fortalecer, una plataforma que identifica la oferta para el fortalecimiento de las OSC (Villar et al., 2020). Estas necesidades incluyen, en lo general, la alineación de las acciones de la organización a su misión y mejorar sus resultados (2020). En otros temas está desarrollar enfoques específicos, como el de derechos humanos, generar capacidades para que las OSC mejoren su efectividad y aspectos como la planeación, procuración de fondos, además de formas colaborativas de trabajo (p.90).

El fortalecimiento de las OSC en México puede ser visto de dos formas, aquel que requieren las OSC y el que se necesita para el desarrollo de un ecosistema de la filantropía en el que se considere una perspectiva sistémica. Faltaría, por ejemplo, preguntarse acerca de los vacíos que existen en la donación a temas que responden a una causa y que no son atendidas por las fundaciones u organizaciones. Desde un enfoque sistémico, se valoran las contribuciones de las OAF como parte de un ecosistema relacional, donde las OSC, las fundaciones y las relaciones que se han explorado en la primera sección se entranan para lograr los resultados que se

esperan. En los últimos años se habla de la filantropía como un mecanismo de transformación, en el que las OAF son un pivote para fortalecer a las OSC y al ecosistema de filantropía, pero falta explorar su alcance y el impacto en el trabajo de las OSC.

PERFIL DE LAS OSC EN MÉXICO: ACTIVIDADES, RECURSOS Y FUERZA LABORAL

Las secciones anteriores muestran la importancia de identificar, para construir un marco relacional que persiga el bien público, las relaciones entre las OSC y el ecosistema de interacción con el gobierno, universidades, empresas, donantes, sociedad, entidades donantes y OAF.

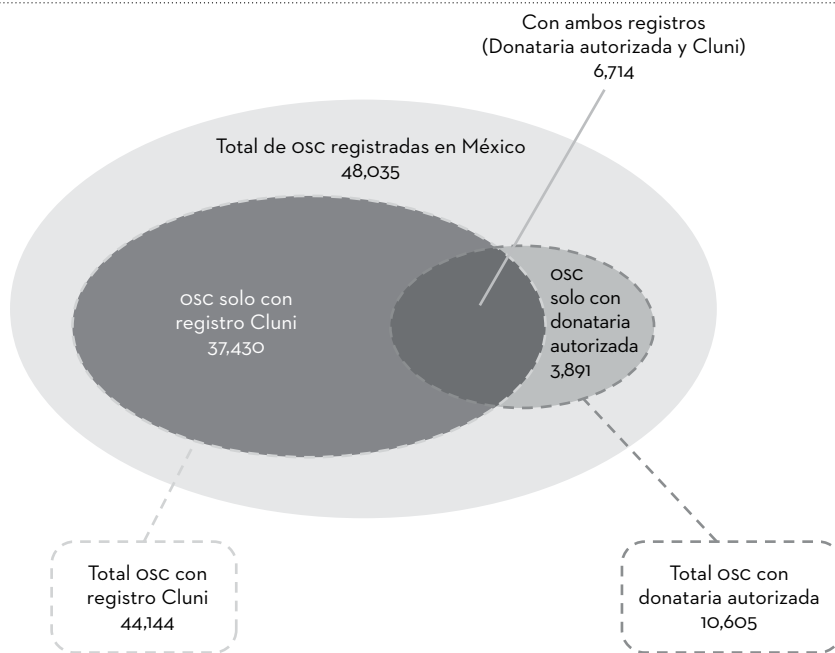
En esta sección se abordan las características de las OSC, así como los desafíos y oportunidades para el desarrollo de sus actividades, la consecución de recursos y el fortalecimiento de su capital humano.

En 2023 se registraron poco más de 48 mil OSC que trabajan en México, de acuerdo con las dos principales fuentes oficiales de OSC en el país (el SAT que regula a las Donatarias y el Registro Federal de las Organizaciones del Sociedad Civil que agrupa a las Cluni). De manera histórica, la mayor parte de las OSC se concentran en la Ciudad de México, el Estado de México, Veracruz, Oaxaca y Jalisco (casi 46% del total).

La concentración de las OSC, con base en su dirección fiscal, es mayor en las principales ciudades y zonas metropolitanas.⁶ Estos datos pueden tener dos interpretaciones: la primera, que trabajan sobre todo cerca de zonas urbanas, por la facilidad de acceso a recursos que pueden articular para realizar su quehacer social, como son: servicios, transporte, redes, donantes, participación con gobierno, entre otros. La segunda, y sobre la cual nos inclinamos, que la dirección fiscal no refleja el campo de operación de los programas y servicios que desarrollan en campo, lo cual denota un desafío en conocer de manera global información adicional sobre su operación.

6. En el Estado de México se concentran en cuatro zonas conurbadas: Nezahualcóyotl, Ecatepec, Naucalpan y Toluca; en Veracruz en dos ciudades: Xalapa y Veracruz; en Jalisco en Zapopan y Guadalajara, entre otros ejemplos.

FIGURA 2.3 NÚMERO DE DA Y CLUNI EN MÉXICO



Nota: para evitar la doble contabilidad de organizaciones en total de OSC con Cluni y donatarias, la cifra se puede comprobar mediante la sumatoria de OSC donatarias total, OSC con Cluni total y restando las 6,714 organizaciones que poseen ambos registros.
Fuente: elaboración con base en Cemefi (2023, p.17).

En el país existen cerca de 38.1 OSC por cada 100 mil habitantes, una cifra baja si se considera la magnitud de los desafíos sociales, económicos, ambientales y políticos que enfrenta el país, y en especial si se compara con la capacidad asociativa que otros países tienen, como Brasil, que para 2020 contaba con un tasado de 386,⁷ o Ecuador, que en 2019 contaba con cerca de 327.⁸ México no alcanza ni la cuarta parte de la densidad de OSC de estos países, aun considerando el cálculo de la Cuenta Saté-

7. Para el caso de Brasil se consideró el número de osc reportadas en 2020 en el “Mapa das Organizações da Sociedade Civil”, así como el total de la población reportada en el Banco Mundial en ese año.

8. Para el caso de Ecuador se tomó el número de OSC reportadas en 2019 en la publicación *Rumbo a un marco institucional habilitante para el fomento de las organizaciones en Ecuador*, así como el total de población reportada en ese año en el Banco Mundial.

te de Instituciones sin Fines de Lucro del Inegi, en el que se consideran unidades económicas, entre las que están instituciones de autobeneficio, organizaciones políticas, comerciales y laborales, que para 2018 se estimaba en 70 mil (Chávez & González Ulloa, 2018).

Las actividades de las OSC y su contribución al bien público—variación en registros

Existen catálogos distintos para determinar las actividades de las OSC, esto representa un desafío para identificar con precisión las acciones que contribuyen al bien público. En las secciones anteriores se explican las limitaciones de las taxonomías oficiales. El catálogo de las DA (alineado a la Ley del Impuesto sobre la Renta) reconoce solo 12 actividades, mientras que el de Cluni (enmarcado en la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil) reconoce 19 en su artículo 5 (LFAOSC, 2004, última reforma 01-04-2024) y solo una tiene una coincidencia exacta: actividades asistenciales.

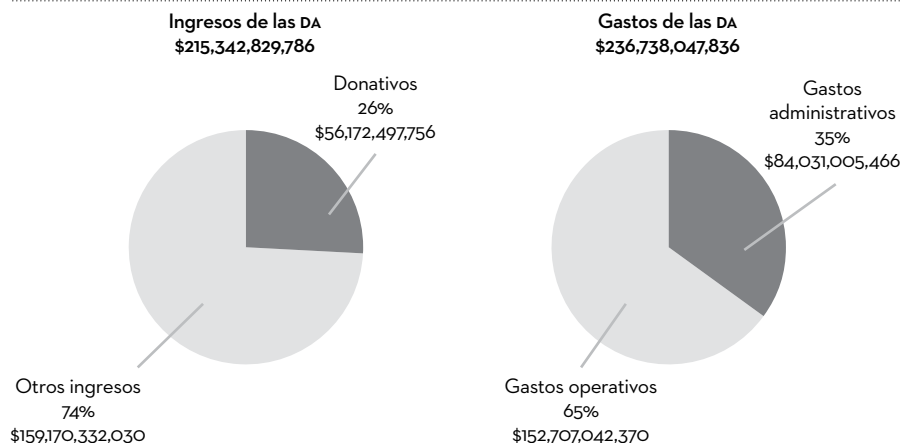
De manera histórica, la mayor parte de las OSC-Cluni se han registrado en actividades de promoción y fomento educativo, cultural, artístico, científico y tecnológico, mientras que en las DA se presenta una mayor concentración en temas asistenciales. Respecto a las temáticas poco atendidas por las OSC se encuentran la protección de especies en peligro de extinción, las bibliotecas o la promoción y defensa de los derechos de los consumidores, como se observa en la tabla 2.1.

Esta aproximación al quehacer de las OSC no es suficiente para desarrollar un análisis profundo sobre la diversidad de actividades que realizan y, aunque desde hace más de 20 años algunas organizaciones como Cemefi y Alternativas y Capacidades han generaron nuevas taxonomías, estas resultan insuficientes para el surgimiento de nuevas temáticas atendidas por las OSC y otras necesidades de diversos grupos poblacionales.

La OSC en la consecución de recursos para su sostenibilidad

En cuanto a los recursos económicos que sustentan a las OSC, destaca el grupo de las DA como el principal receptor y donante. En 2023, reportaron ingresos superiores a 56,000 millones de pesos, de los cuales el 84% se

FIGURA 2.4 INGRESOS Y GASTOS DE LAS DA, EJERCICIO FISCAL 2022



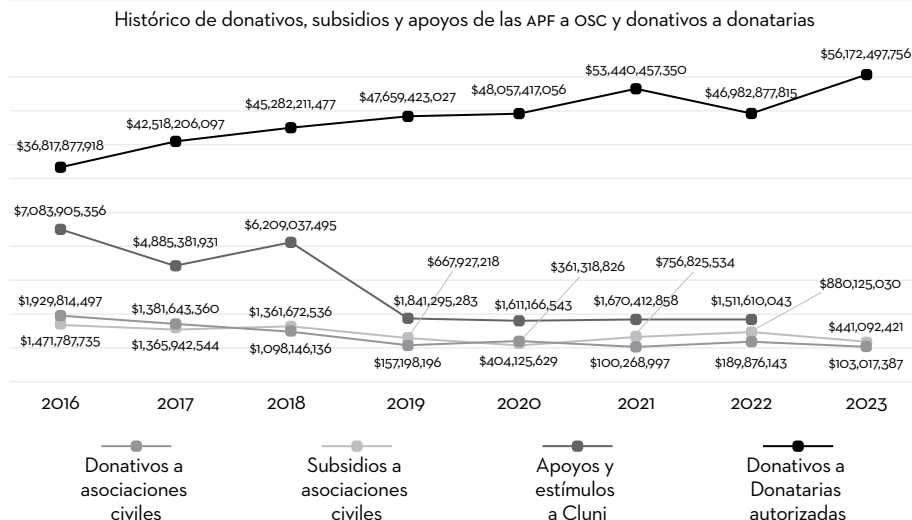
Fuente: Reporte de donatarias autorizadas 2023, Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

recibió en efectivo y el 16% en especie. Además, el 85% de los donativos en efectivo provino de fuentes nacionales. Más de la mitad de estos recursos (63%) tuvo su origen en donaciones de personas morales, mientras que el 30% fue aportado por personas físicas y el 7% por sector público (Cemefi, 2023, p.33, con información del SAT).

Aunque los donativos son una fuente importante para las DA y presentan un crecimiento ligero en los últimos diez años, estas también generan otro tipo de recursos (como pueden ser el arrendamiento de bienes, los dividendos, las regalías, los intereses devengados a favor, las ganancias cambiarias y otros ingresos) con los que aseguran su operación y, de acuerdo con la información disponible en 2023, fue de 159 mil millones de pesos (Cemefi, 2023, p.28).

Entre las múltiples obligaciones que tienen las DA, por ejemplo, reportar sus gastos relacionados con el objeto social como erogaciones: gastos, sueldos, salarios y gastos relacionados, y aportaciones al Sistema de Ahorro para el Retiro (SAR), el Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (Infonavit) es una constante para conservar su autorización de manera anual. Las erogaciones de las OSC superan sus ingresos. Solo el 5% de los donativos puede destinarse a

FIGURA 2.5 COMPARATIVO HISTÓRICO DE RECURSOS PRIVADOS Y PÚBLICOS OTORGADOS A LAS OSC



Fuente: elaboración con base en Cemefi (2023, p.31).

gastos administrativos, por lo tanto, los ingresos autogenerados deben cubrir el total de gastos de la operación de la organización (artículo 138 del Reglamento de la Ley de Impuestos sobre la Renta, 2015). En otras palabras, las OSC deben generar recursos adicionales para solventar sus gastos administrativos y asegurar la continuidad de las actividades que benefician a la sociedad.

Las OSC con Cluni podían acceder a recursos gubernamentales (ya sea mediante donaciones, subsidios o acciones de fomento), sin embargo, estos recursos han tenido una caída significativa. Esta falta de recursos podría ser una de las principales razones detrás de la drástica disminución en el número de Cluni activas, es decir, aquellas que presentan sus informes anuales de actividades. En 2023, solo el 20% estaba activo, en comparación con el 60% que se encontraba vigente en 2019.

En 2018, los recursos otorgados a 2,923 OSC con Cluni equivalían al 0.11% del Presupuesto de Egresos de la Federación, mientras que en 2021 fue del 0%; es decir, se reportó cero apoyo económico a acciones de fomento, a cero organizaciones (Cemefi, 2023, p.21), situación que sin duda

complicó la operación de las organizaciones, sobre todo al considerar la pandemia y las necesidades sociales que las organizaciones tuvieron que enfrentar. Esta situación refleja la relación entre las OSC y el gobierno; como se explicó en la primera sección, la promoción de las acciones de estas es parte de un entorno que habilita su trabajo dentro del espacio cívico. En 2022, solo 130 organizaciones recibieron recursos económicos, sin embargo, el monto sigue siendo el más bajo de los últimos diez años, como se observa en la figura 2.5.

Este comportamiento del cierre de recursos a nivel federal no es de forma necesaria el mismo que en los estados. De acuerdo con el Índice de Fomento de las Organizaciones Civiles en México, diez estados reportaron dar poco más de 342 millones de pesos para 2022 en acciones de fomento. Nuevo León ocupa el primer lugar apoyando a 437 OSC, seguido de Jalisco a 200, Sonora a 184, Hidalgo a 56 y Querétaro a 53; sin embargo, el número de OSC apoyadas representa solo el 2% del total de las Cluni (ACED, 2022).

La situación es preocupante para las OSC, ya que los pocos recursos que se designan a organizaciones podrían estar orientándose a entidades gubernamentales descentralizadas a las cuales se les conoce como GONGO (Government-Organized non-Governmental-Organizations) (Chávez & González Ulloa, 2018). En resumen, la mayoría de los recursos de las DA son los autogenerados, seguidos del sector privado; en el ámbito de las Cluni no hay información disponible para saber de dónde provienen. Sin duda, el análisis sobre los recursos de las OSC requiere mayor profundidad adicional a la procedencia y destino, así como la contribución que hace a la sociedad relacionada con los derechos democráticos y humanos.

La fuerza laboral en las OSC

Agregado a los recursos, otro aspecto a considerar que permite dimensionar el peso del sector es su fuerza laboral. En 2022 las instituciones sin fines de lucro (ISFL) privadas movilizaron a 2,338,336 millones de personas trabajadoras voluntarias, 11.8% más que en 2021 (Cemefi, 2021-2023). En 2022, la suma del PIB de las ISFL —valor de la producción de bienes y servicios— y la aportación del trabajo voluntario se estimó en 416,062 millones

de pesos, lo que equivale al 1.48% del PIB (Inegi, 2023). Esto muestra que, en el sector, las organizaciones cuentan con un importante número de voluntarios para poder realizar su operación.

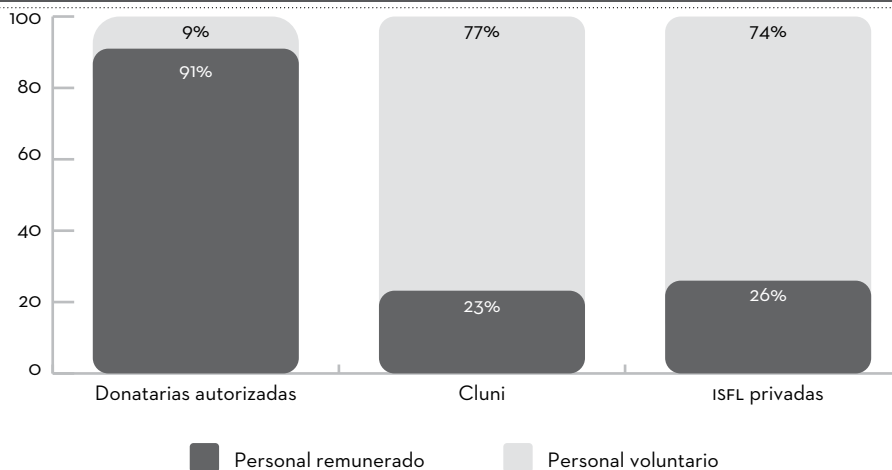
El 77% de la fuerza laboral de las OSC con Cluni en 2021 provino de trabajo voluntario, mientras que el 23% correspondió a personal contratado. Esto indica que una gran parte de la mano de obra con la que operan este grupo de organizaciones dedicadas a actividades educativas, culturales, artísticas, científicas y tecnológicas, de desarrollo comunitario y de asistencia social, está conformada por personas que aportan su tiempo y talento de manera voluntaria (Cemefi, 2023, p.48). En el caso de las DA el comportamiento es diferente, pues 91% de la fuerza laboral proviene de personal contratado y 9% de trabajo voluntario.

Los recursos para la contratación de personal están limitados por la capacidad para procurar y obtener recursos para su operación. En la encuesta realizada en 2022 por Pulso OSC a 424 OSC, se puede observar que las personas voluntarias representaron el 83% de la fuerza de trabajo, mientras que para 2023⁹ se reportó una disminución de casi la mitad de las personas voluntarias (49.1%) y un aumento en la contratación por honorarios o consultorías, así como un ligero aumento en la nómina (Cemefi, 2023, p.49).

Otro dato interesante que se puede observar de esta encuesta es que la composición de los colaboradores en organizaciones está en el rango 30 a 59 años, por lo que la mejora de las condiciones laborales no solo es necesaria para el presente. Esto implicará a las organizaciones la pérdida de talento, la planificación de la jubilación y la atracción de nuevos colaboradores. Las organizaciones tienen salarios menos competitivos que otros sectores, lo cual dificulta conseguir nuevo talento. Por todo lo anterior, el comportamiento de la fuerza laboral en las OSC requiere un mayor análisis para dimensionarlo y propiciar el acceso a condiciones más justas. Por otra parte, los recursos son finitos y no contribuyen a la sostenibilidad de estas, constreñidas a ejercer, por ejemplo, el 5% en sus gastos administrativos y en cuanto a su fuerza laboral una dependencia en personal no remunerado.

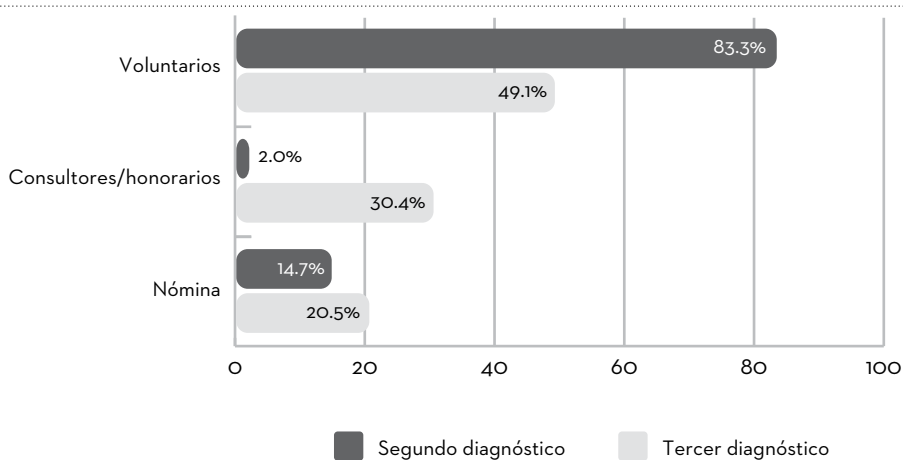
9. En 2023 la muestra de la encuesta representó casi el doble de OSC que respondieron a este instrumento (857).

FIGURA 2.6 DISTRIBUCIÓN DE PERSONAL REMUNERADO Y VOLUNTARIO EN DA, CLUNI E ISFL PRIVADAS



Fuente: elaboración con base en Cemefi (2023, p.48).

FIGURA 2.7 COLABORADORES POR TIPO DE CONTRATACIÓN



Fuente: elaboración con base en Cemefi (2023, p.49).

CONCLUSIONES

A lo largo de este capítulo se exploró las fronteras de las OSC, el sector social en el que se les ubica, así como sus relaciones con las entidades donantes y las organizaciones de apoyo a la filantropía. Por otro lado, delineamos algunos de los actores con los que se relacionan las OSC y los desafíos para articularlos con universidades, empresas y la sociedad en general. También señalamos la importancia de un entorno habilitante y las relaciones de las OSC con el gobierno que permita la participación como un derecho para incidir en las políticas públicas y las decisiones siguiendo el principio de gobernanza.

Las OSC representan múltiples causas para beneficio del entorno social y económico y que pueden ser potenciadas a partir de las alianzas con empresas y universidades; para lograrlo se requiere trabajo conjunto y una colaboración que rebase los intereses individuales y establezca objetivos comunes.

En el ámbito de las relaciones se requiere mejorar el diálogo con el gobierno que permita el desarrollo de las OSC, su participación y libertad de acción, entendido, no como una concesión, sino como un derecho respaldado en la Constitución Política de México, ligada a los principios de gobierno abierto y la salvaguarda de las libertades fundamentales (Sánchez, 2015). Mientras que el gobierno abierto se orienta hacia la creación de un gobierno transparente, responsable y participativo, el espacio cívico representa el ámbito donde los ciudadanos pueden interactuar con las instituciones gubernamentales y contribuir de manera activa en la toma de decisiones. Es importante establecer una relación sólida con los gobiernos, en todos los niveles, para el desarrollo de agendas que las OSC impulsan, como la de derechos humanos, medio ambiente o la de equidad. Otro de los aspectos a destacar es la confianza de las OSC con la sociedad en su conjunto, lo que demanda visibilizar su trabajo e informar sobre su aporte, tomando en cuenta la pluralidad de causas.

En el ámbito de la institucionalidad de las OSC, implica explorar fuentes de financiamiento distintas que ayuden a la sostenibilidad de las organizaciones, en donde el sector privado juegue un rol importante que conecte con las fundaciones empresariales. Asimismo, las entidades donantes

requieren financiar el fortalecimiento institucional de las OSC desde las donaciones, y apostar por esquemas que fortalezcan las condiciones laborales y no castiguen la operación y desarrollo de los proyectos. Otro de los desafíos es articular con la academia para construir una base de conocimiento a partir de nuevas conceptualizaciones que reflejen el contexto cambiante en el que se desenvuelven las OSC.

Por último, se requiere replantear la relación entre los diferentes actores y las OSC para sentar las bases de una filantropía que atienda de manera colaborativa los retos que enfrenta el país.

REFERENCIAS

- ACED A.C. (2022). *Reporte del Índice de Fomento a las actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil*.
- Alatorre, G., Merçon, J., Rosell, J., Bueno, I., Ayala, B. & Lobato, A. (2016). *Para construir lo común entre los diferentes. Guía para la colaboración intersectorial hacia la sustentabilidad*. Red de Socioecosistemas y Sustentabilidad (RedSocioecoS).
- Alto Comisionado de Derechos Humanos de las Naciones Unidas (ACNUDH). (23 de junio de 2024). *Espacio cívico y defensores de derechos humanos*. <https://bit.ly/3QFTUYu>
- Barrios, L. (2017). *Diplomacia ciudadana y desarrollo sostenible en México*. Secretaría de Relaciones Exteriores.
- Berger, G., Aninat, M., Matute, J., Suárez, M. C., Ronderos, M. A., Olvera Ortega, M., Johansen Campos, E., Bird, M., León, V. & Villar, R. (2019). *Hacia el fortalecimiento de la filantropía institucional en América Latina*. Universidad del Pacífico. <https://bit.ly/4tgsUxt>
- Butcher, J. y Serna, G. (Coords.) (2006). *El tercer sector en México: perspectivas e investigación*. Centro Mexicano para la Filantropía, Instituto de Investigaciones Dr. José María Luis Mora.
- Cadena, J. (2007). *Las organizaciones de los movimientos sociales y los movimientos sociales en México, 2000–2014*. Friedrich Ebert Stiftung.
- Canto, M. (2004). La disputa teórica sobre las organizaciones civiles, un asunto político-ideológico. En J. Cadena (Coord.). *Las organizaciones civiles mexicanas hoy*. UNAM. <https://bit.ly/48ChDit>
- Cemefi. (2009). *Compendio estadístico del sector no lucrativo*.

- Cemefi. (2021). *Compendio estadístico del sector no lucrativo*. <https://bit.ly/42aIHSk>
- Cemefi. (2023). *Compendio estadístico del sector no lucrativo*. <https://bit.ly/4tKCfge>
- Chávez, C. & González Ulloa, P. (2018). *Las Organizaciones de la Sociedad Civil en México. Hacia una reforma de la LFFAROSC*. <https://bit.ly/4tKzKe9>
- Civicus. (2017). *Resumen temático: La sociedad civil y el sector privado*. <https://bit.ly/3QqjY9Y>
- Civicus. (24 de junio de 2024). *Ambiente Habilitante de Civicus*. <https://bit.ly/4vyzDEn>
- Civicus Monitor. (2023). *World Map/Mexico*. <https://bit.ly/3Qqko16>
- Cravhalho, L., De la Vega, M., Raccanello, P. & Muñoz, H. (2019). *Rumbo a un marco institucional habilitante para el fomento de las Organizaciones de Sociedad Civil (OSC) en Ecuador. Tomo II. Políticas públicas para las OSC en Brasil, México y Ecuador*. Grupo Faro.
- Deloitte. (2017). *Deloitte Vounteerism Survey: Impact Matters*. <https://bit.ly/4vNkmQi>
- Farías, R., Sánchez, E. & Zúñiga, P. (2022). La inversión social en las empresas grandes y medianas con el Distintivo ESR. En J. B. García Colín (Coord.). *Generosidad en México III: Fuentes, cauces y destinos*. Porrúa/Tecnológico de Monterrey/CIESC.
- González, P. (2024). *El gobierno federal ante los Mecanismos de Participación Ciudadana en México (2018–2024)*. UNAM.
- Hernández, M. & Parra, P. (Coords.) (2017). *Cabildeo Ciudadano y Democracia en México. 10 años de sociedad civil e incidencia efectiva*. Instituto Belisario Domínguez, Senado de la República.
- Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. (24 de junio de 2024). *Mapa de las Organizaciones de la Sociedad Civil*. <https://bit.ly/4ctSeIS>
- Irrarrázaval, I. & Streeter, P. (2020). *Mapa de las Organizaciones de la Sociedad Civil 2020*. Centro de Políticas Públicas UC/Fundación Chile+Hoy.
- Latimacto. (23 de junio de 2024). <https://bit.ly/4tQyryb>
- Martínez, R. (2016). *Gobernanza y Organizaciones de la Sociedad Civil: el caso del Consejo Técnico Consultivo*. Instituto Nacional de Administración Pública.

- Muñoz Grandé, H. (2020). Retos institucionales en la relación gobierno–Organizaciones de la Sociedad Civil en México. En *Participación social e incidencia pública en México*. Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades, UNAM.
- OCDE netFWD. (2016). *Colaboración entre fundaciones y el gobierno: Evidencias desde México*. Centro de Desarrollo de la OCDE. <https://bit.ly/4sVKhCN>
- Olvera, A. (2022). La sociedad civil en México. Una breve historia conceptual. *Desacatos*, No.69, 12–27. <https://bit.ly/4muug4O>
- Osmia. (2021). *Informe del estudio Latinoamericano de Voluntariado Corporativo 2024*. <https://bit.ly/4854ezr>
- Salomon, M. & Anheier, H. K. (1994). *The Emerging Sector in Comparative Perspective. An Overview*. Baltimore.
- Sánchez, G. (2015). La participación ciudadana como instrumento del gobierno abierto. *Espacios Públicos*, 18(43), 51–73.
- Serna, G. (2017). *Entre caridad y solidaridad, las organizaciones mexicanas del Tercer Sector*. Instituto Mora.
- Verduzco, M. (2023). *Condiciones para la Incidencia de las Organizaciones de la Sociedad Civil en asuntos públicos en México. El caso del Centro Mexicano de Derecho Ambiental* (Tesis).
- Villar, R. & Puig, G. (2022). Las donatarias autorizadas: ingresos y donativos otorgados. En B. García-Colín (Ed.). *Generosidad en México III* (pp. 143–182). Porrúa/Tecnológico de Monterrey/CIESC.
- Villar, R., Butcher, J., Gandini, L. & Sordo, S. (2014). *Fundaciones empresariales en México, un estudio exploratorio*. Centro de Investigación y Estudios sobre Sociedad Civil.
- Villar, R., Butcher, J. & Puig, G. (2020). *Fortalecimiento Institucional de las Organizaciones de la Sociedad Civil en México: Estrategias para su efectividad*. Rutas para Fortalecer.
- Wings. (2021). *How to Build the Philanthropy Support Ecosystem (PSE). Working it out Together: Engaging Philanthropy Actors in mapping and strengthening their own Ecosystem*. <https://bit.ly/3QJCxGc>
- Zarco, C. & Ruelas, A. (2022). *El espacio cívico en México: aportes para el debate*. UnidOSC.

La evaluación de impacto y las organizaciones de la sociedad civil en México

AGUSTÍN LORENZO RODRÍGUEZ AKÉ

Evaluación de impacto es una palabra que evoca muchos significados en el ecosistema de las organizaciones de la sociedad civil (OSC) en México. Su significado y operación se manifiesta de forma distinta de acuerdo con el contexto de trabajo o grupo con el que se esté trabajando.

Existen al menos tres perspectivas que podrían ser nombradas bajo este concepto. Una primera acepción es el de las *evaluaciones aleatorizadas* en las cuales la investigación se enfoca en la cuantificación del cambio que es atribuible de forma causal a una intervención, así como en la identificación de ingredientes activos y mecanismos de cambio. Un par de las organizaciones más conocidas que hacen ese trabajo son J-PAL del MIT (Gibson & Sautmann, s. f.) y el Innovations for Poverty Action (IPA), quienes de manera periódica realizan este tipo de estudios.

Impact assesment es otro de los términos que ha sido traducido al español como evaluación de impacto, aunque quizá una traducción más contextual sería valoración del impacto. Esta forma de aproximarse al fenómeno involucra la apreciación de aspectos sociales y ambientales que podrían ser afectados por proyectos de desarrollo, como minas, fábricas, perforación de pozos de petróleo, aeropuertos, carreteras, entre otras. Un ejemplo de organización conocida por la estandarización del tema es la Asociación Internacional para la Evaluación de Impactos, mejor conocida como la IAIA (Vanclay, 2015).

Una última acepción es la que le dan los fondos de inversión y las empresas sociales, cuya noción está enfocada en el reporte del desempeño social, ambiental y financiero de una organización. Una de las organizaciones más conocidas por su propuesta es Social Value UK y el Global Impact Investment Network (Network, 2019), quienes han

publicado la metodología de Social Return On Investment (Millar & Hall, 2013) y el Impact Reporting and Investment Standard (IRIS) de forma respectiva.

De las tres alternativas, es probable que las evaluaciones aleatorizadas sea la que más conecta con el sentido de lo que desean lograr las OSC cuando piensan en evaluación de impacto: demostrar que sus acciones funcionan y mejorar su efectividad en el campo. Sin embargo, es la aproximación que más exige un bagaje técnico y una dedicación de recursos que muy rara vez tienen a su disposición. El estado actual de capacidades de las OSC en México está aún lejos de poder operar con regularidad bajo esa forma de conceptualizar la evaluación de impacto. Inclusive, otras alternativas podrían generar resultados similares y elevar la calidad con que se rinden cuentas y se aprende de las experiencias de implementación.

A lo largo de este capítulo presentaré algunas piezas de evidencia con la intención de dar un panorama del estado actual de las capacidades de evaluación de las OSC en México y dar soporte a la tesis presentada en el párrafo anterior. Primero, revisaremos algunas precondiciones necesarias que han sido promovidas en la comunidad de evaluación como requisitos para poder realizar una evaluación de impacto que cumpla con su cometido. Segundo, compartiré y comentaré resultados de un diagnóstico con perspectiva de sistemas que se realizó en Jalisco con la intención de identificar alternativas factibles para mejorar la efectividad del sistema de innovación social.

En un tercer momento, presentaré un análisis de datos secundarios obtenidos en una muestra de 61 organizaciones de OSC de toda Latinoamérica en la que mediante observación se apreció su capacidad para la implementación de intervenciones basadas en evidencia.

La cuarta pieza para presentar es un análisis descriptivo de los resultados de capacidad instalada de 200 OSC de todo México que participaron en una convocatoria de financiamiento de proyectos de la Fundación Dibujando un Mañana y que fueron evaluadas a través de productos permanentes en cuanto a su capacidad para implementar el enfoque de Gestión para Resultado de Desarrollo (GpRD). Por último, ofreceré algunas ideas y reflexiones sobre cómo promover la generación de evidencia y la evaluación entre el ecosistema de OSC en México.

DE CUÁNDO REALIZAR UNA EVALUACIÓN DE IMPACTO

Las evaluaciones de impacto son herramientas que implementadas de manera apropiada nos permiten conseguir varias metas importantes en el combate contra los problemas socioambientales. Por un lado, tienen el potencial para generar conocimiento nuevo y generalizable sobre el efecto de una intervención. Por otro, pueden permitirnos identificar y validar ingredientes activos y mecanismos de cambio, es decir, mejorar el modelo de intervención, depurar la teoría y facilitar la transportabilidad de las intervenciones. Sin embargo, la posibilidad de lograr lo anterior depende por completo de su calidad de planeación e implementación. Cuando los requisitos necesarios para una buena evaluación no están presentes, corremos el riesgo de hacer un uso ineficiente de nuestros recursos (Karlan & Gugerty, 2014).

Una primera precondition necesaria para poder caminar hacia la evaluación de impacto es la existencia de una teoría de cambio validada y con supuestos que guían la lógica de la intervención. De manera simplificada, esta suele representarse a través de un esquema o diagrama que nombra las acciones de intervención y las vincula con resultados a corto, mediano y largo plazo. Lo anterior suele significar que una organización tiene mucha claridad respecto a las cadenas causales que deben provocar el cambio deseado y los límites bajo los cuales funciona su intervención (Stein & Valters, 2012). De manera adicional, significa que una organización ha revisado si existe evidencia científica que respalda su planteamiento.

De la mano de lo anterior viene el aseguramiento de la fidelidad de implementación, que se puede entender como el grado o nivel con el que la organización se apegó al diseño de su intervención y la lleva a cabo tal como fue diseñada. Por ejemplo, una forma de ver lo anterior es calcular un porcentaje de cuanto de lo que fue diseñado se realizó como fue ideado (Carroll et al., 2007). Como precondition necesaria a una evaluación de impacto, saber que una intervención se implementa con fidelidad contribuye a la validez interna de la evaluación y ha poder identificar los ingredientes activos de la intervención.

Por último, una de las precondiciones más importantes para que una evaluación de impacto pueda cumplir su cometido y tal vez la condición que representa uno de los mayores retos para una evaluación de impacto

es tener un grupo de comparación o contrafactual, que de manera técnica es llamado de control y es estadísticamente idéntico al grupo de tratamiento. Sin un contrafactual adecuado, nuestra evaluación pierde la capacidad para atribuir causalidad del efecto a la intervención implementada y perdemos la posibilidad de mejorar la teoría al no poder identificar variables mediadoras (White, 2009).

Estas tres condiciones son solo algunas de las precondiciones más importantes que se requieren para poder valorar la factibilidad de llevar a cabo una evaluación de impacto. Otros autores (Gugerty & Karlan, 2018) proveen una lista más extensa sobre precondiciones necesarias. Sin embargo, estas tres precondiciones son quizá las de mayor centralidad al considerar realizar o no una evaluación de impacto.

La dificultad técnica y logística que conlleva asegurar los tres elementos anteriores es mucho de lo que hace que una evaluación de impacto sea una labor colaborativa entre academia y OSC en la mayor parte de los casos (Aniekwe, Hayman & Toner, 2012). El rol de la primera es salvaguardar los aspectos que corresponden con la planeación y análisis, y el rol de la segunda la implementación de una intervención con calidad y la recolección de datos confiables. En suma, un reto que demanda capacidad de articulación entre quienes desean implementarla.

En la primera pieza de evidencia a comentar, abordaremos la perspectiva que tienen los integrantes del sistema de innovación social de Jalisco sobre la evaluación de impacto. La perspectiva que aporta esta pieza es relevante porque ayuda a conocer cómo se ven las OSC a sí mismas en cuanto a sus retos y necesidades para lograr sus objetivos.

LA DINÁMICA DEL ECOSISTEMA DE INNOVACIÓN SOCIAL DE JALISCO

Los abordajes de dinámica de sistemas son uno de los tipos de diagnóstico que pueden aumentar nuestra comprensión de las razones que mantienen un problema en el tiempo. Bajo esta premisa, en el año 2019 el Centro de Innovación Social de Alto Impacto de Jalisco (CISAI), con el apoyo de la Secretaría de Innovación, Ciencia y Tecnología (SICYT) y facilitación del Colectivo de Diseño Disruptivo, realizaron un estudio del sistema de innovación social de Jalisco. La iniciativa en cuestión fue concebida con el

objetivo de identificar formas de contribuir de forma efectiva al desarrollo de condiciones más favorables para la creación de innovación social basada en evidencia en el estado de Jalisco (Morales et al., 2019).

De acuerdo al reporte del trabajo (Morales et al., 2019), las organizaciones proponentes escogieron una metodología inspirada en la práctica sistémica. Bajo el enfoque metodológico que seleccionaron se buscaron reunir diferentes perspectivas para la construcción de una visión en común, identificar los factores que favorecen o perjudican el desarrollo del ecosistema, identificar los ciclos de retroalimentación que regulan el comportamiento observado e identificar oportunidades de intervención con la mayor factibilidad de implementación y de tamaño de impacto.

En cuanto a los participantes del proceso, se identificaron cuatro tipos de organizaciones involucradas en el ecosistema de innovación social de Jalisco: 1) actores de financiamiento de la innovación social; 2) generadores de conocimiento y reguladores, como universidades y centros de investigación; 3) agentes del cambio social, como empresas sociales y OSC; y 4) proveedores de servicios especializados en temas diversos, como fondos, evaluación, impuestos, incubadoras y fortalecedoras. La lista preliminar permitió identificar a embajadores potenciales de cada tipo de organización. Las características para considerar a alguien como potencial embajador fueron la residencia en Jalisco, la familiaridad con el ecosistema de innovación social y el interés en contribuir de manera activa al desarrollo del ecosistema. Fueron invitados representantes de 31 organizaciones y 21 aceptaron la invitación.

El proceso metodológico de la iniciativa incluyó cinco etapas, de las cuales son tres las que se enfocaron en el mapa de sistemas y en la identificación de puntos de apalancamiento. El proceso completo tardó once semanas que incluyeron nueve sesiones de casi tres horas cada una, entre enero y marzo de 2019. Primero, generaron una visión en común. Lo anterior implicó la integración de participantes, cocrear una visión del ideal para Jalisco y explorar los aspectos que facilitan o dificultan llegar a ese ideal. Segundo, se profundizó en entender lo que impide o facilita llegar al ideal. A lo largo de tres sesiones se analizaron diferentes relaciones de causa y efecto y se identificaron ciclos de retroalimentación que explican la dinámica del sistema. Tercero, se enfocó en identificar oportunidades de intervención de acuerdo con los descubrimientos obte-

nidos con el mapa de sistema. La reflexión se hizo tanto individual como de manera colectiva bajo la consideración de que la perspectiva sistémica involucra a la colectividad.

El primer resultado del trabajo colaborativo fue la creación de una visión común para el ecosistema de innovación social: las organizaciones en Jalisco visualizan un ecosistema con condiciones óptimas en lo material, institucional, político, social y de capacidades para poder contribuir al desarrollo social. Desean trabajar de forma colaborativa y generar evidencia del impacto que tienen sus intervenciones en los problemas sociales que combaten.

El segundo resultado importante fue el mapa de dinámica de sistema, que dio como resultado la estructura central que puede verse a detalle en la figura 3.1. Cada círculo representan una variable que puede aumentar o disminuir, el tamaño del círculo es una apreciación de la importancia de la variable, y cada flecha indica una relación de causa-efecto. De manera adicional, para fines de comprensión narrativa se añadieron números que se referenciaran para compartir una narración de la dinámica del sistema.

De acuerdo con lo plasmado por los participantes, se percibe que las organizaciones que participan en el ecosistema de innovación social de Jalisco se encuentran algo desarticuladas (1). Lo anterior dificulta la creación de una visión sistémica en donde los problemas se piensan de forma no-sectorizada (2), que su vez contribuye a una baja especialización (3) de los miembros del sistema.

La baja especialización (3) genera saturación de actividades a las organizaciones y las lleva a operar al límite de su capacidad (4). Lo anterior repercute en una focalización sobre la ejecución e implementación de proyectos que reduce en gran medida la disponibilidad de recursos para la articulación (1) con otras organizaciones y para la sistematización de aprendizajes (5).

Cuando la sistematización (5) de aprendizajes se encuentra reducida, es común que las organizaciones elijan indicadores de esfuerzo y no de resultados o evidencia, lo cual reduce la calidad de la evaluación (6). Lo anterior se ve reforzado a través del comportamiento de organizaciones filantrópicas, incubadoras, dependencias gubernamentales, entre otras, quienes en su mayoría aún no exigen (7) sistematización del aprendizaje (5) y evaluación (6). Lo anterior se ve reflejado de manera doble. Por un

FIGURA 3.1 ESTRUCTURA CENTRAL DEL MAPA DE DINÁMICA DE SISTEMAS



lado, se reducen de las oportunidades de aprendizaje (8) que a su vez deterioran a las capacidades (4) de los integrantes del sistema de innovación social. Por el otro, se desconoce el nivel de progreso en el combate a las problemáticas socioambientales (13).

Las organizaciones filantrópicas de soporte al sistema también influyen al sistema a través de favorecer incentivos (9) que fomentan la acción individual, que a su vez refuerza el bajo nivel de articulación (1) y colaboración en el ecosistema.

El bajo nivel de evidencias de impacto (6) también dificulta que la innovación social se incluya en la agenda política y publica (10). Ante una práctica con baja credibilidad y evidencia se aumentan las barreras para que la innovación social se posicione como un tema prioritario y se afectan las condiciones legales e instituciones (11) con la que operan los actores del sistema y con el que se financia y desarrolla al propio ecosistema.

Por último, las condiciones legales e institucionales (11) desfavorables, como leyes y reglamentaciones, merman al sistema. Por un lado, afectan las capacidades (4) y, por el otro, generan un aumento de la desconfianza, desmotivación y desgaste de los actores (12), que a su vez se encuentra afectado de manera negativa por la falta de percepción del progreso en el combate a las problemáticas socioambientales (13). En suma, la dinámica del sistema de innovación social de Jalisco está entrelazada de una forma que se frena la evolución y capacidad del sistema para combatir y reducir los problemas socioambientales que afectan a la región.

Con la estructura central del mapa de dinámica de sistemas clarificada, los participantes del proceso procedieron a la etapa tres en la que identificaron puntos de apalancamiento. En otras palabras, se identificaron cuáles son las variables clave y partes del sistema que de ser modificadas podrían generar cambios favorables.

El consenso logrado por los participantes ilumina tres variables que pueden moverse tanto en lo individual como en lo colectivo y cuyo potencial de influencia el cambio es importante y significativo. Primero, la variable de articulación (1) orientada a la especialización y capacitación podría detonar cambios importantes en las capacidades del ecosistema. Segundo, la variable de incentivos (9) orientados hacia la evidencia de impacto y hacia la acción colaborativa podría reforzar la fuerza del apalancamiento en la articulación. Tercero, aumentar la sistematización (5) y

evidencias (6) de las iniciativas tiene el poder de legitimar las acciones del ecosistema que influyen las políticas públicas y para mostrar el grado de avance que se tiene en el combate a los problemas socioambientales (13), así como la virtud de reducir la desconfianza y desgaste (12) de los actores del ecosistema.

El mapa de la dinámica de sistema de innovación social de Jalisco nos permite observar la autopercepción que tienen las organizaciones sobre sí mismas y sobre las fuerzas que encaminan sus esfuerzos al éxito o fracaso. Si bien, esta autopercepción sugiere que las OSC concuerdan en que la capacidad de generación de evidencia sobre su impacto es escasa y que el uso de intervenciones o modelos basados en evidencia podría incrementar su efectividad y credibilidad, la información empírica que tenemos al respecto es aún escasa. En la segunda pieza de evidencia veremos algunos valores numéricos sobre la capacidad de las organizaciones y obtendremos una mirada complementaria a la del mapa de dinámica de sistemas.

LA CAPACIDAD DE IMPLEMENTACIÓN DE MODELOS BASADOS EN EVIDENCIA ENTRE ORGANIZACIONES PARA LA PREVENCIÓN DE LA VIOLENCIA ÍNTIMA DE PAREJA

En el año 2022 surgió una colaboración entre la Embajada Británica en la Ciudad de México y el CISAI del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO) llamado “Poner fin a la violencia contra mujeres y niñas en América Latina”. El proyecto se centró en identificar desafíos y prioridades comunes para el trabajo regional en la prevención de la Violencia Contra las Mujeres y las Niñas (VCMN), así como en compartir enfoques basados en evidencia del programa What Works to Prevent Violence del Reino Unido en ocho países de América Latina: México, Honduras, Guatemala, El Salvador, Colombia, Perú, Argentina y Bolivia (El Informador, 2021).

El proyecto tuvo un proceso de reclutamiento para identificar organizaciones a lo largo de los ocho países participantes. Establecieron como criterio de inclusión que las organizaciones realizaran proyectos de tipo comunitario o de atención directa a personas y como criterio de exclusión a quienes se enfocasen en investigación, estrategias de comunicación y

activismo, y tuvieran menos de cinco años de experiencia. Con la información mencionada se pidió a expertos del ITESO y de la Asociación de Universidades Confiadas a la Compañía de Jesús en América Latina referencias de organizaciones basándose en su experiencia y conocimiento de sus países. La lista inicial contuvo a 83 organizaciones, de las cuales se incluyó a 47 organizaciones y 7 universidades.

El siguiente paso fue estimar el nivel de conocimiento y capacidades para implementar intervenciones basadas en evidencia entre los potenciales participantes con la intención de establecer la ruta de aprendizaje óptima al nivel de capacidad. En consecuencia, el equipo de trabajo decidió usar el Marco Consolidado para la Investigación en Implementación, conocido como CFIR (Damschroder, Reardon & Lowery, 2020).

El CFIR es un marco que informa y orienta sobre algunas de las variables para prospectar la capacidad de implementar una intervención basada en evidencia. Incluye cinco dominios principales (la intervención, el entorno interno y externo, los individuos involucrados y el proceso mediante el cual se logra la implementación) y subdominios para cada uno de ellos. El equipo decidió explorar dos dominios (entorno interior y exterior) y seis subdominios: necesidades y recursos de los pacientes, cosmopolitismo, características estructurales, redes y comunicaciones, cultura y preparación para la implementación. En la tabla 3.1 se puede observar de manera más detallada el anidado y las definiciones.

Para poder obtener un estimado del nivel de capacidad para implementar una intervención basada en evidencia, el equipo desarrolló una herramienta de verificación de productos que ayudaran a valorar de manera observacional si los posibles participantes cumplen con los criterios derivados del CFIR (Damschroder et al., 2020). Dos observadores del equipo revisaron los sitios web y medios digitales en busca de evidencia a favor de las variables de capacidad para la implementación. La tabla 3.2 muestra con más detalle los indicadores revisados.

En la figura 3.2 se pueden apreciar los resultados desagregados de la valoración de capacidad para la implementación de modelos basados en evidencia entre las organizaciones participantes. Para fines de análisis y contraste interpretaré las diferencias mayores o iguales a 20 puntos porcentuales como grandes, las mayores o iguales a 15 y menores de 20 como medianas, y las menores de 15 como pequeñas.

TABLA 3.1 SUBDOMINIOS ESPECÍFICOS DEL CFIR

Dominio/subdominio	Significado
Entorno externo	
Necesidades y recursos del paciente	La medida en que las necesidades de las personas, así como las barreras y facilitadores para satisfacer esas necesidades, son conocidos y priorizados con precisión por parte de la organización.
Cosmopolitismo	El grado en que una organización está interconectada con otras organizaciones externas.
Entorno interno	
Características estructurales	La arquitectura social, la edad, la madurez y el tamaño de una organización.
Redes y comunicaciones	La naturaleza y calidad de las redes sociales y la naturaleza y calidad de las comunicaciones formales e informales dentro de una organización.
Cultura	Las normas, los valores y las suposiciones básicas de una organización determinada.
Preparación para la implementación	Los indicadores tangibles e inmediatos del compromiso organizacional con su decisión de implementar una intervención.

Fuente: Damschroder et al. (2020). La traducción de las definiciones es del autor.

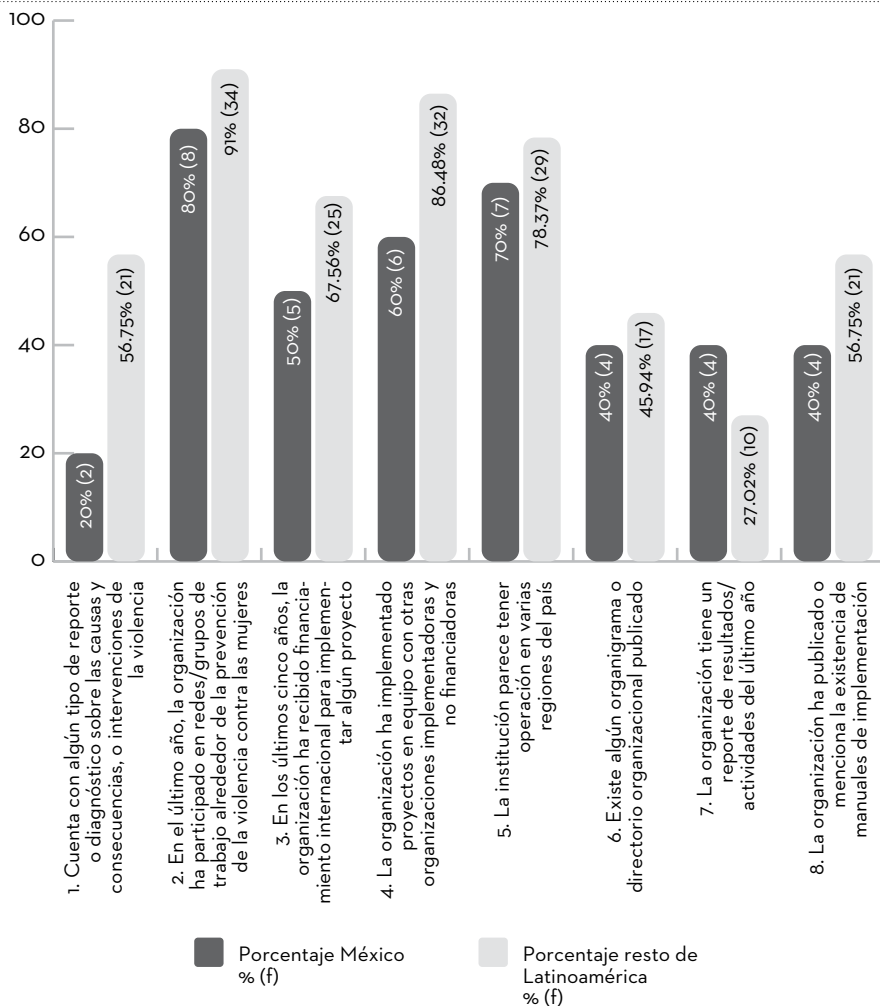
Dos indicadores en los que el valor observado para México contrasta de forma grande y negativa en comparación de las organizaciones observadas en el resto de Latinoamérica es el indicador uno sobre contar con algún tipo de reporte diagnóstico y el indicador cuatro sobre haber implementado proyectos con otras organizaciones. Ambos resultados apuntan a la misma dirección que dos de los descubrimientos del mapa de dinámica de sistemas. Por un lado, la presencia de menos organizaciones que implementan proyectos en equipo refuerza la idea de que el sistema está desarticulado. Por el otro, la discrepancia sobre contar con un diagnóstico refuerza la idea de que las OSC en México tienen pocas capacidades para sistematizar y generar evidencia.

Dos diferencias de tamaño mediano con el contraste en una dirección desfavorecedora para México son el indicador tres sobre la recepción de financiamiento internacional y en el indicador ocho sobre haber publicado o mencionar la existencia de manuales de implementación.

TABLA 3.2 LISTA DE INDICADORES POR DOMINIO Y SUBDOMINIO SELECCIONADOS DEL CFIR

Dominio	Subdominio	Indicador	Verificador
Entorno externo	Necesidades y recursos del paciente	1. Cuenta con algún tipo de reporte o diagnóstico sobre las causas y consecuencias, o intervenciones de la violencia.	Presencia de documentos o publicaciones en sitio web o redes sociales que indiquen la ocurrencia del evento.
Entorno externo	Cosmopolitismo	2. En el último año, la organización ha participado en redes/grupos de trabajo alrededor de la prevención de la violencia contra las mujeres.	Presencia de documentos o publicaciones en sitio web o redes sociales que indiquen la ocurrencia del evento.
Entorno externo	Cosmopolitismo	3. En los últimos cinco años, la organización ha recibido financiamiento internacional para implementar algún proyecto.	Presencia de documentos o publicaciones en sitio web o redes sociales que indiquen la ocurrencia del evento.
Entorno externo	Cosmopolitismo	4. La organización ha implementado proyectos en equipo con otras organizaciones implementadoras y no financiadoras.	Presencia de documentos o publicaciones en sitio web o redes sociales que indiquen la ocurrencia del evento.
Entorno interno	Características estructurales	5. La institución parece tener operación en varias regiones del país.	Presencia de documentos o publicaciones en sitio web o redes sociales que indiquen la ocurrencia del evento.
Entorno interno	Redes y comunicaciones	6. Existe algún organigrama o directorio organizacional publicado.	Presencia de documentos o publicaciones en sitio web o redes sociales que indiquen la ocurrencia del evento.
Entorno interno	Cultura	7. La organización tiene un reporte de resultados/actividades del último año.	Presencia de documentos o publicaciones en sitio web o redes sociales que indiquen la ocurrencia del evento.
Entorno interno	Preparación para la implementación	8. La organización ha publicado o menciona la existencia de manuales de implementación.	Presencia de documentos o publicaciones en sitio web o redes sociales que indiquen la ocurrencia del evento.

FIGURA 3.2 RESULTADOS DESCRIPTIVOS DE LOS INDICADORES DE CFIR EN MÉXICO Y LATINOAMÉRICA



El primer dato podría considerarse en línea con la autopercepción reportada por las organizaciones desde una perspectiva de especialización, bajo el supuesto de que una organización internacional buscará una OSC enfocada y madura sobre algún tópico en particular. De manera similar, la diferencia negativa en cuanto a la publicación o presencia de manuales sugiere que la sistematización y capacidad para generar evidencia se encuentra reducida.

Por último, tres diferencias menores son las observadas en el indicador dos sobre participación en redes, el indicador cinco sobre operación en varias regiones y el indicador seis sobre la existencia de un organigrama. Hasta cierto punto, estos resultados podrían parecer contradictorios con lo reportado en el mapa de dinámica de sistemas. Por un lado, la presencia de un organigrama y operación en varias regiones sugiere un nivel de capacidad considerable, aunque indicativo de madurez administrativa. Por el otro, la participación en redes contradice la idea de desarticulación. Sin embargo, esto podría indicar que el ecosistema se encuentra en un estadio más cercano a la articulación que a la desarticulación.

De manera conjunta, los resultados de esta pieza de evidencia se alinean con lo observado en el mapa de dinámica de sistemas y permiten apreciar algunos matices importantes. Primero, podría ser que la articulación entre las OSC de México se encuentre en un momento de menor resistencia para empujar la colaboración. Segundo, podría ser que las capacidades existentes se encuentren enfocadas en la operación administrativa de las OSC. Tercero, las capacidades para generar evidencia y sistematizar son las que parecen encontrarse de forma consistente más estancadas. Aunque estos resultados están limitados tanto por el tamaño de la muestra como por representatividad del ecosistema, se encuentran alineados con lo observado en el mapa de la dinámica de sistema de Jalisco.

LA CAPACIDAD DE GESTIÓN PARA RESULTADOS DE DESARROLLO ENTRE OSC ENFOCADAS AL TRABAJO CON LA INFANCIA EN MÉXICO

Esta última pieza de evidencia se obtuvo gracias a la colaboración de Fundación Dibujando un Mañana (FDUM). FDUM fue creada en 1997 y su objetivo principal consiste en promover el desarrollo institucional y sus-

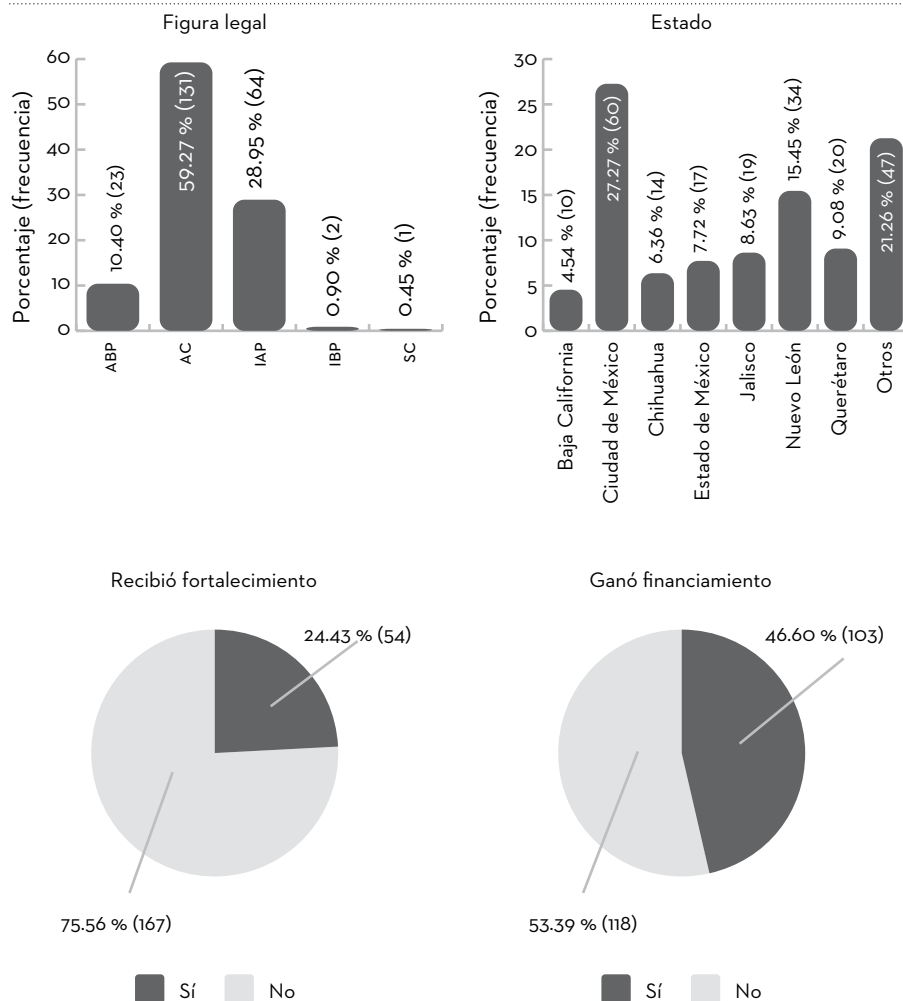
tentabilidad de OSC que atienden a niñas, niños y adolescentes. Como organización tienen un alcance nacional; trabajan en 21 estados de la república mexicana y sus apoyos han beneficiado a casi 540 mil niños, niñas y adolescentes mexicanos que viven en situaciones de vulnerabilidad.

FDUM lanza una convocatoria anual de financiamiento de proyectos que está abierta a organizaciones que trabajan con la infancia en México cada año. Las organizaciones interesadas tienen que aplicar a un proceso estandarizado para poder ser aceptadas como postulantes. Deben entregar documentación oficial, así como responder un cuestionario sobre capacidades organizacionales, entregar evidencia documental y una propuesta de proyecto para financiamiento. Una vez entregados los datos, validan la información legal de las organizaciones y realizan una valoración de la documentación entregada para poder generar un puntaje que describa la capacidad instalada de la organización bajo la perspectiva de gestión para resultados de desarrollo.

La base de datos facilitada por FDUM para su análisis contiene la línea base de cuatro ciclos de trabajo (2020, 2021, 2022, y 2023) y proviene de un reporte previo publicado en una colaboración con el CISAI (Rodríguez-Aké, 2024). La base contiene un total de 221 OSC, de las cuales 54 han participado en algún proceso de fortalecimiento de la fundación y 167 aún no lo han hecho. Para fines de análisis de esta sección, los resultados e interpretaciones se concentrarán sobre las OSC que no tienen historial de fortalecimiento y su contraste con quienes sí. Lo anterior bajo el supuesto de que la mayoría de OSC en México no han recibido un apoyo formal para incrementar sus capacidades organizacionales y que por tanto representan de manera potencial el estado natural en que se encuentran la mayoría de OSC en el ecosistema de innovación social.

En la figura 3.3 podemos apreciar la composición de las organizaciones participantes en los cuatro ciclos de convocatorias. Se puede apreciar que en su mayoría han sido figuras legales de tipo asociación civil. Siete estados concentran más de la mitad de los registros y, entre estos, Ciudad de México, Nuevo León y Querétaro son los estados con mayor participación. Asimismo, en la misma figura se aprecia que cerca del 75% de OSC no han recibido fortalecimiento y que del total de registros es poco menos de la mitad la que no recibió apoyo de FDUM para implementar su proyecto.

FIGURA 3.3 VARIABLES DESCRIPTIVAS DE LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL

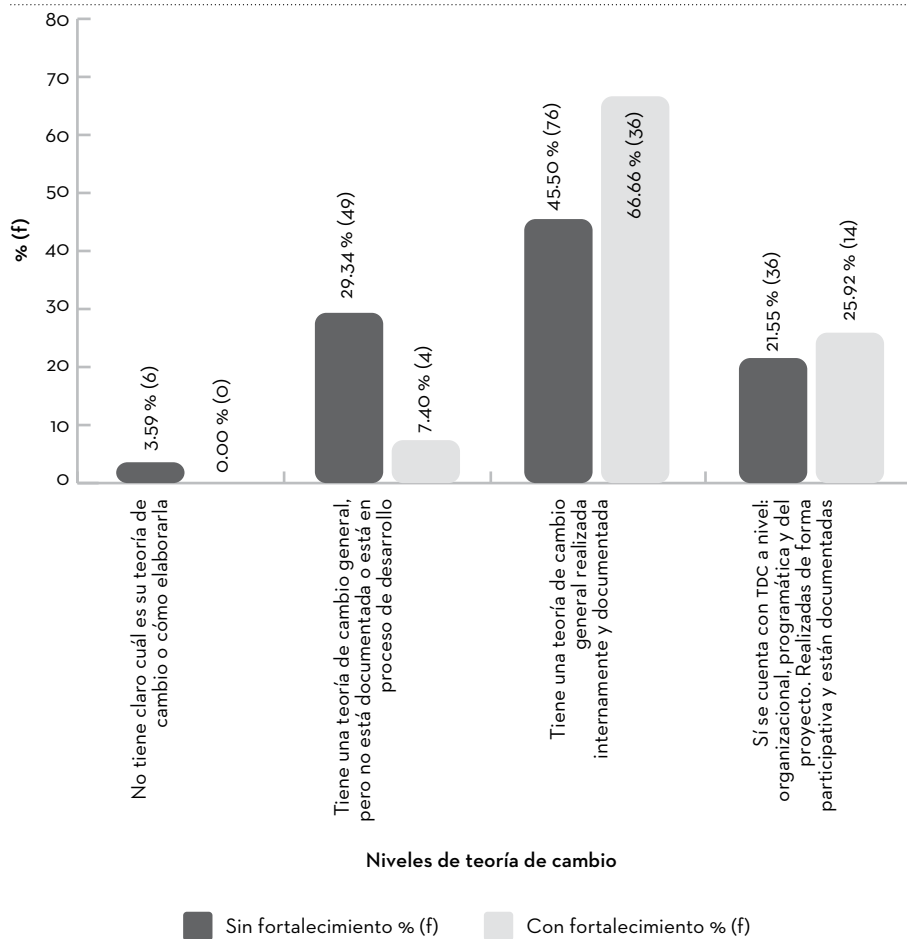


La medición de la capacidad instalada se da a partir de un proceso dual. Primero, las organizaciones llenan un cuestionario sobre preguntas de las dimensiones que conforman el constructo y adjuntan material que provee evidencia de la certeza de sus respuestas. A continuación, el equipo de FDUM revisa el contenido y realiza ajustes a las valoraciones según corresponda. Aunque el instrumento se conforma de diez dimensiones sobre capacidad instalada, para fines de este análisis solo se tomarán en consideración cuatro aspectos: teoría de cambio, alineación estratégica, sustento metodológico, monitoreo y evaluación.

Teoría de cambio es el primer elemento para revisar sobre la capacidad instalada entre las OSC valoradas por FDUM. Este elemento constituye una pieza importante en el trabajo informado por evidencia dado que hace explícita la mecánica a través de la cual una organización espera contribuir en generar un cambio, así como los supuestos y riesgos bajo los cuales opera. Como herramienta puede tener varios niveles de desarrollo que a su vez indican niveles de capacidad para el uso de evidencia en una OSC. Como se puede apreciar en la figura 3.4, las organizaciones con fortalecimiento en comparación con quienes no lo han recibido tienen una mayor proporción de organizaciones en los dos niveles más elevados de desarrollo sobre la teoría de cambio. Desde una perspectiva estadística, el fortalecimiento se encontró asociado al nivel de desarrollo de teoría de cambio ($\chi^2(3, N = 221) = 14.07, p < 0.01$). En otras palabras, más organizaciones que no han recibido fortalecimiento tienen niveles iguales o menores a una teoría de cambio general pero no documentada. Lo anterior refuerza el argumento presentado en secciones anteriores de que las OSC tienen dificultades para sistematizar información y generar evidencia.

Aunado a lo anterior, la alineación estratégica de una organización es un indicador de la capacidad instalada porque permite identificar coherencia entre lo intencional y lo que se planifica para ejecutar, así como la forma en que se considera darle seguimiento. En la medida en que esta variable se encuentra más desarrollada, se puede inferir más capacidad para trabajar con una perspectiva basada en evidencia. En la figura 3.5 se puede observar la distribución de los niveles de desarrollo de acuerdo con haber o no recibido fortalecimiento. Desde una perspectiva estadística, se observó una relación significativa entre el fortalecimiento y el nivel de

FIGURA 3.4 CONTINGENCIA ENTRE LA VARIABLE DE FORTALECIMIENTO Y NIVELES DE TEORÍA DE CAMBIO



desarrollo ($\chi^2(3, N = 221) = 8.12, p < 0.05$). En otras palabras, las OSC que no han recibido fortalecimiento se encuentran en mayor proporción en niveles menores o iguales a tener proyectos alineados con un programa o a alinearlos de manera oportuna a convocatorias, en comparación con quienes sí han recibido fortalecimiento. Lo anterior puede ser interpretado como evidencia alineada a lo observado en el mapa de dinámica de sistema. Una capacidad para sistematizar baja que influye de forma negativa en el nivel de evidencia generada y en la percepción de avance.

El sustento metodológico del modelo de una organización es otro indicador de la capacidad de una OSC debido a que proporciona información sobre la alfabetización científica de la organización y en consecuencia su familiaridad con el uso de la evidencia. La información de la figura 3.6 presenta la distribución de los niveles de desarrollo de esta variable de acuerdo con haber recibido o no fortalecimiento. Los datos sugieren que no hubo una asociación significativa de forma estadística entre estas variables ($\chi^2(3, N = 221) = 6.78, p > 0.05$). Es decir, la distribución de porcentajes es muy similar entre ambas condiciones. Sin embargo, resalta la proporción de OSC que se encuentran en el nivel más alto de desarrollo; solo el 15% de OSC que no han recibido fortalecimiento ha realizado algún tipo de evaluación a su modelo y solo el 24% entre quienes sí han sido fortalecidas. En ambos casos, una proporción baja de OSC refuerza la idea de que la capacidad para generar evidencia en el ecosistema de OSC es baja en general.

Un último aspecto para considerar es el nivel de desarrollo del monitoreo y evaluación en una OSC. Como indicador nos informa sobre la capacidad que tiene la organización para dar seguimiento a sus metas y a su planificación, así como su potencial para tomar decisiones informadas por evidencia. De manera adicional, un sistema de monitoreo y evaluación sólido es una precondition necesaria para poder hacer evaluación de impacto. La figura 3.7 nos presenta la distribución de los niveles de esta variable entre quienes han recibido y quienes no han recibido fortalecimiento. Similar al resultado anterior, estas variables tampoco se encontraron asociadas entre sí ($\chi^2(3, N = 221) = 2.82, p > 0.05$). Sin embargo, resalta que las organizaciones sin fortalecimiento se encuentran en su mayoría por debajo del nivel requerido para encaminarse hacia evaluación de impacto; la mayoría de OSC sin fortalecimiento se encuentran por

FIGURA 3.5 CONTINGENCIA ENTRE LA VARIABLE DE FORTALECIMIENTO Y NIVELES DE ALINEACIÓN ESTRATÉGICA

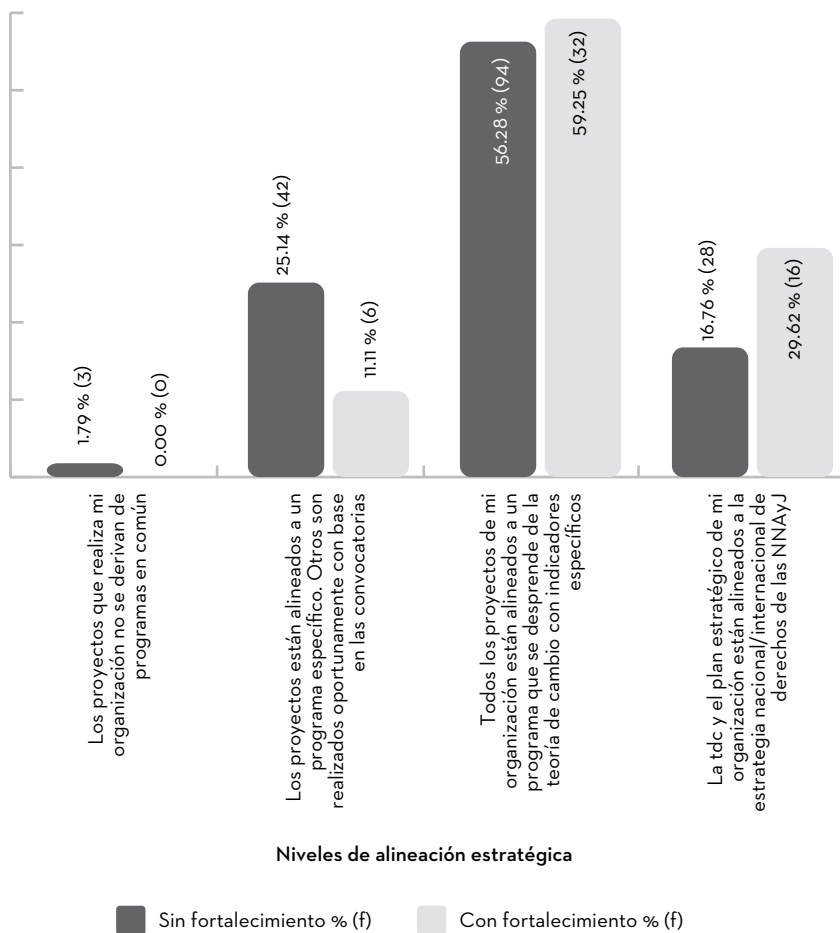


FIGURA 3.6 CONTINGENCIA ENTRE LA VARIABLE DE FORTALECIMIENTO Y NIVELES DE SUSTENTO METODOLÓGICO

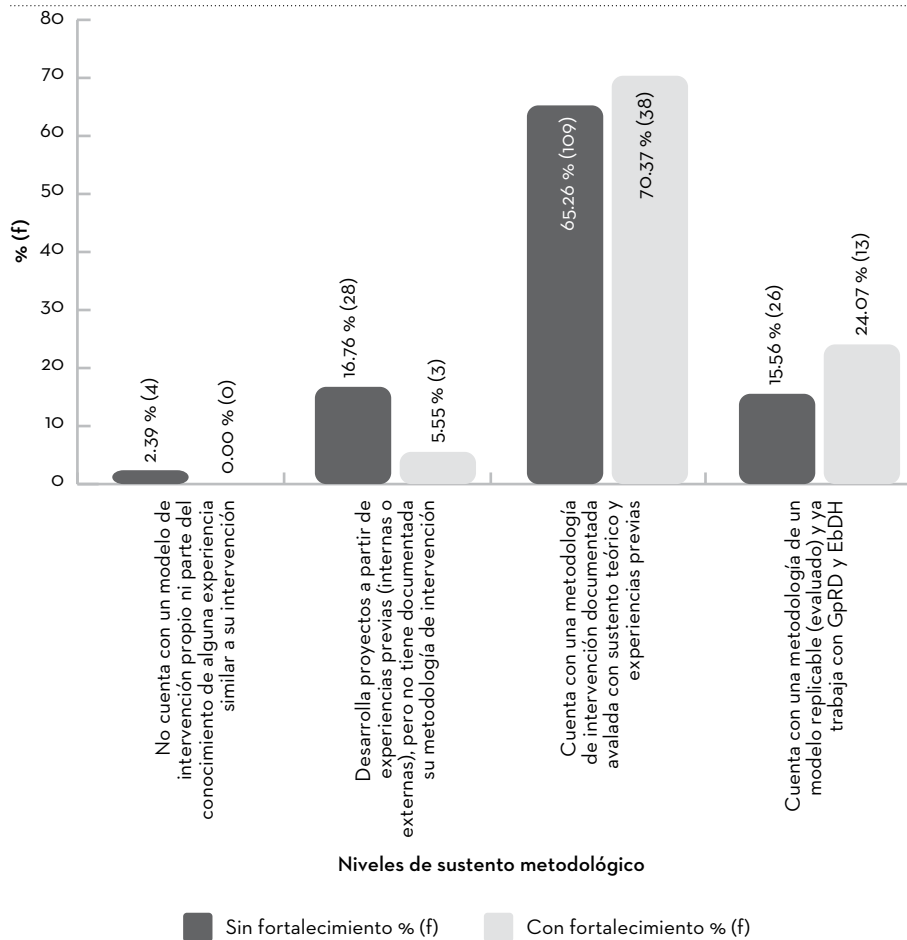
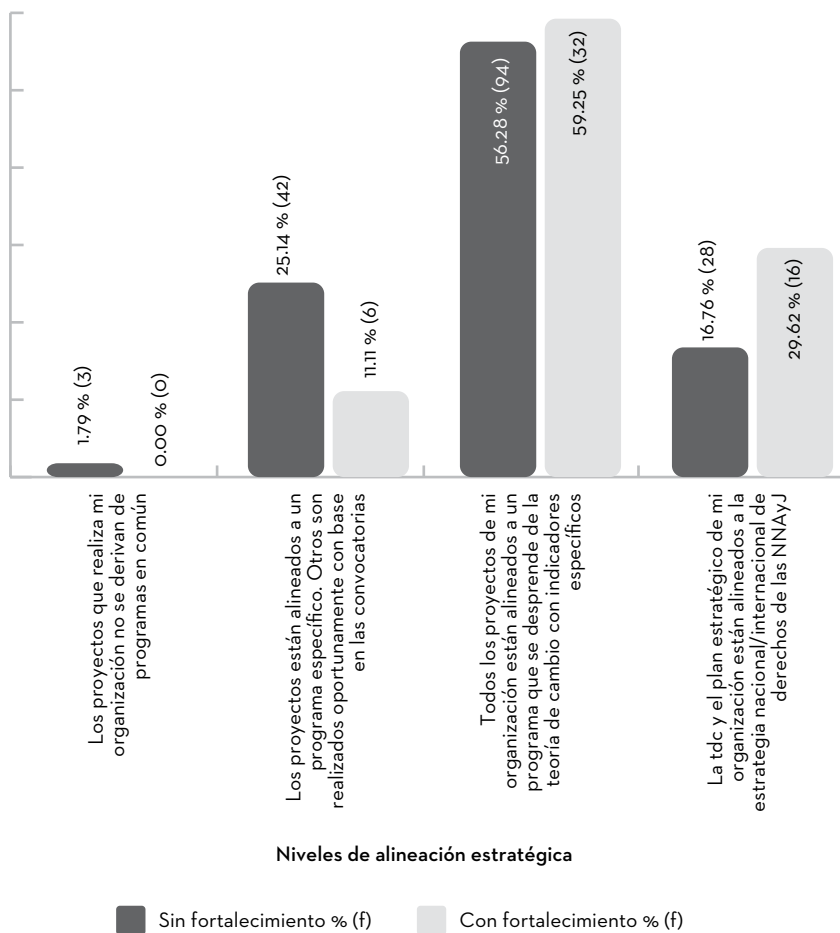


FIGURA 3.7 CONTINGENCIA ENTRE LA VARIABLE DE FORTALECIMIENTO Y NIVELES DE MONITOREO Y EVALUACIÓN



debajo del nivel más alto y contempla tener instalado y consolidado en la operación un sistema para medir y valorar resultados.

UN SUMARIO DE LA REALIDAD EN CONTRASTE CON EL IDEAL

Las tres piezas de evidencia comentadas apuntan en direcciones similares respecto al estado actual de capacidad en el ecosistema de OSC para implementar evaluaciones de impacto. Las condiciones actuales del sistema de innovación social no se encuentran en una posición que facilite la ocurrencia de evaluaciones de impacto.

El mapa de la dinámica del sistema de innovación social de Jalisco nos permite apreciar que existe el reconocimiento de incapacidad para generar evidencia, pero que esto es solo una parte de un ciclo causal y vicioso que reduce la capacidad de las OSC para contribuir al combate de los problemas socioambientales.

La revisión sobre la capacidad de implementación de modelos basados en evidencia entre las OSC que previenen violencia íntima de pareja nos permite observar que los retos de articulación entre los actores tienen un respaldo empírico y que las capacidades reducidas para la sistematización se ven reflejadas en la reducida proporción de OSC que cuentan con reporte o diagnóstico de las problemáticas que atienden.

Por último, la revisión sobre la capacidad de gestión para resultados de desarrollo nos permite ver que el sistema de innovación social tiene retos importantes en el nivel de desarrollo de sus teorías de cambio, en la calidad de su estrategia de implementación, en sus capacidades para monitorear lo que hacen y en su capacidad para generar evidencia y evaluación. En suma, el conjunto de evidencia presentada da soporte a la noción de que el estado de capacidades de las OSC en México aún no se encuentra en un momento que facilite la adopción de evaluaciones de impacto y da pistas de aspectos que se tienen que fortalecer en el ecosistema para poder caminar hacia intervenciones con mayor sustento y evidencia.

¿CÓMO PODRÍAMOS...?

Es de interés común encontrar formas para fortalecer la capacidad de las OSC en cuanto a su combate de los problemas socioambientales y resulta

tentador sugerir respuestas a las situaciones observadas en este capítulo. En consecuencia, optaré por pensar en preguntas generadoras que podamos usar en procesos cocreativos para acciones de carácter sistémico.

Desde la evidencia sobre el nivel de articulación y colaboración en las OSC, ¿cuáles podrían ser formas en que propiciemos la colaboración entre los distintos actores que integran el sistema de innovación social?

Dado que una teoría de cambio sólida es una precondition para evaluar el impacto y las OSC en la actualidad tienen niveles de desarrollo que pueden mejorarse, ¿cómo podríamos facilitar la adopción de un paradigma de acción basado en la evidencia?

Debido a que contar con un sistema de monitoreo y aprendizaje es clave para mejorar la fidelidad de la implementación y el nivel de desarrollo actual es predominantemente menor al deseable, ¿cómo podríamos facilitar la inserción y consolidación de estos sistemas al interior de las OSC?

Dado que la proporción de organizaciones que ha realizado alguna evaluación a su modelo de intervención es baja, ¿cómo podríamos incrementar la cantidad de organizaciones que colaboran con universidades para generar evidencia de calidad?

Por último, ¿cómo podemos facilitar la generación de respuestas a estas preguntas?

REFERENCIAS

- Aniekwe, C. C., Hayman, R. & Toner, A. (2012). *Academic-Ngo Collaboration in International Development Research: A Reflection on the Issues* (SSRN Scholarly Paper 2995689). <https://doi.org/10.2139/ssrn.2995689>
- Carroll, C., Patterson, M., Wood, S., Booth, A., Rick, J. & Balain, S. (2007). A conceptual framework for implementation fidelity. *Implementation Science*, 2(1), 40. <https://doi.org/10.1186/1748-5908-2-40>
- Damschroder, L. J., Reardon, C. M. & Lowery, J. C. (2020). The Consolidated Framework for Implementation Research (CFIR). En *Handbook on Implementation Science* (pp. 88–113). Edward Elgar Publishing. <https://bit.ly/4oD47R7>
- El Informador. (2021, noviembre 26). *Embajada Británica financia proyecto de género en Jalisco*. <https://bit.ly/4inAYrr>

- Gibson, M. & Sautmann, A. (s. f.). *Introduction to randomized evaluations*. The Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab (J-PAL) <https://bit.ly/3Xh9jPl>
- Gugerty, M. K. & Karlan, D. (2018). Ten reasons not to measure impact—and what to do instead. *Stanf Soc Innov Rev*, 16(3), 41–47.
- Karlan, D. & Gugerty, M. K. (2014). *Measuring Impact Isn't for Everyone*. <https://doi.org/10.48558/3EC9-KP74>
- Millar, R. & Hall, K. (2013). Social Return on Investment (SROI) and Performance Measurement. *Public Management Review*, 15(6), 923–941. <https://doi.org/10.1080/14719037.2012.698857>
- Morales, A., Barrios, A., DeLaTorre, M. E., López, A., Zárate, B., Ibarra-Baidón, C., Bates, D., Soto, E., Munguía, F., Acosta, G., Jiménez, I., Uriza, I., Rivera, J., Heredia, J., Tognola, J., Gastélum, M., Nidia, I., Silva-Flores, M. L., Ponce, J. & Rizo, S. (2019). *Mapeo del Ecosistema de Innovación Social de Jalisco 2019*. <https://hdl.handle.net/11117/10842>
- Network, G. I. I. (2019). IRIS+ and the five dimensions of impact. *Global Impact Investing Network*, 10.
- Rodríguez-Aké, A. L. (2024). *Reporte de evaluación del Programa de fortalecimiento a las OSC en Gestión para Resultados de Desarrollo-GpRD de Fundación Dibujando un Mañana*. <https://hdl.handle.net/11117/10874>
- Stein, D. & Valters, C. (2012, agosto). *Understanding theory of change in international development (Monograph JSRP Paper 1)*. Justice and Security Research Programme/International Development Department/London School of Economics and Political Science. https://www.theoryofchange.org/wp-content/uploads/toco_library/pdf/UNDERSTANDINGTHEORYOFChangeSteinValtersPN.pdf
- Vanclay, F. (2015). *Evaluación de impacto social. Lineamientos para la evaluación y gestión de impactos sociales de proyectos*.
- White, H. (2009). Theory-based impact evaluation: Principles and practice. *Journal of Development Effectiveness*. <https://doi.org/10.1080/19439340903114628>

***La situación y actuación de las
organizaciones de la sociedad civil,
miradas diversas***

Nudosidad, estructura de oportunidades y participación política: las organizaciones de la sociedad civil en la zona metropolitana de Guadalajara

JORGE FEDERICO EUFRACIO JARAMILLO

Los debates modernos acerca de la democracia son amplios, al igual que las posturas y desarrollos teóricos sobre el tema. No obstante, existe coincidencia en la importancia de la participación política de las personas para el establecimiento de consensos legítimos (que derivarían en el fortalecimiento de instituciones y reglas) o, en su caso, de contrapesos al poder gubernamental, lo cual redundaría en procesos más abiertos de toma de decisiones y de construcción de lo público en general. Esta visión compartida es determinante dentro de las concepciones normativas o de los “deber ser” de la democracia y, por ello, parecen poco controvertibles. Sin embargo, esta pretensión de llegar a modelos ideales puede minimizar, descontar o invisibilizar las relaciones de poder y de desigualdad existentes en torno a la participación y a la propia democracia. En otras palabras, no todas las personas o sectores poblacionales, en la realidad, pueden participar o lo harán desde posiciones similares y hacia efectos iguales. Su involucramiento y alcances dependerán, en mayor o menor medida, de sus diferentes capitales (económicos, políticos, académicos, sociales y simbólicos), de la estructura de oportunidades (que incluye, por ejemplo, los mecanismos formales de participación existentes y el nivel de apertura de cada gobierno al disenso), de los estados de problematización pública (qué temas interesan, a quiénes y qué nivel de debate provocan), de la posición geográfica e, incluso, del tiempo que las personas le pueden dedicar a participar.

Por lo anterior, la participación representa, por sí misma, un hecho sociológico digno de problematización. Esto porque alejada de la dicotomía

entre estado y sociedad (es decir, como “herramienta” para “controlar” el ejercicio del poder en un régimen democrático), la participación se vuelve un fenómeno complejo, conflictivo y heterogéneo. Lo es si además consideramos que, más allá de los supuestos individualistas que envuelven al voto (los principios teóricos de libertad y secrecía, por ejemplo), la participación implica dimensiones colectivas y organizativas que no son tersas ni automáticas. En particular la participación política —en la que lo político se considera como el campo en el cual se construye y se toman decisiones sobre lo público—, por distinguirla de otros tipos de participación, encapsula diferentes tensiones, escisiones e interpretaciones de la vida en sociedad que confrontan o comparten grupos, instituciones o sectores de la población y que, en términos de la normatividad democrática, deberían de retroalimentar el debate público y, por ello, encontrar resonancia legal e institucional en aras de un orden (político) más plural. No obstante, en la realidad los resultados y consecuencias son muy diversos, justo porque la participación política no es una “arena pareja”. Debido a ello, los mecanismos, rutas, impactos y significados de las diferentes formas de organización social que pretenden incidir en lo público, representan un área de reflexión académica vasta que incluye, por ejemplo, los movimientos sociales, la acción política colectiva y las organizaciones de la sociedad civil (OSC, tercer sector u organizaciones con fines no lucrativos, depende de los debates conceptuales específicos).

De estas diferentes formas de organización colectiva se pueden desprender varios problemas dignos de investigación. Sin embargo, este capítulo se centrará en la última de ellas, pero desde la perspectiva crítica argumentada con anterioridad. En concreto, las OSC son consideradas, dentro de los debates sobre el desarrollo democrático, mecanismos formales de organización social que, como tales, representan una vía de interlocución con los gobiernos para participar en la construcción de agenda o políticas públicas y, por lo tanto, para incidir en determinados temas relevantes para la sociedad. No obstante, y de acuerdo con el argumento central, el universo de las OSC es sumamente heterogéneo (de ahí, por ejemplo, la complejidad de su determinación teórico-conceptual) por lo que son representativas de espacios abiertos de conflicto en los que se disputa la delimitación de lo público, lo cual incluye, por ejemplo, a una

multiplicidad de actores gubernamentales y no gubernamentales, así como los procesos de definición y jerarquización de los problemas por debatir y atender. Las OSC, por lo tanto, son uno más de esos actores colectivos que buscan impulsar perspectivas, enfoques, agendas e, incluso, estrategias de solución concretas. No obstante, los avances u objetivos alcanzados por cada organización dependerán de diversos factores, entre ellos: las capacidades organizativas, el capital humano, los recursos, las redes y las estrategias implementadas, pero también de variables que responden a los entornos en los que se desenvuelven y que van desde las condiciones históricas, el tipo de régimen y las estructuras de oportunidades, hasta las coyunturas (favorables o no) y la distribución territorial.

A partir de lo anterior, presentaremos un análisis general acerca de algunas variables (socioeconómicas, políticas y territoriales) que pueden ser centrales para visibilizar y entender patrones de concentración de estos mecanismos de organización colectiva. Para ello, y como referente empírico, se usarán datos correspondientes al estado de Jalisco, considerando que, al ser la tercera ciudad más poblada del país, las tendencias encontradas y examinadas puedan servir para estudiar otros casos representativos. Al respecto, es necesario mencionar que, como se irá evidenciando, la zona metropolitana de Guadalajara tomará mayor visibilidad en el capítulo debido a que acumula alrededor del 75% de las OSC consideradas para este estudio. Al respecto, puede no ser extraño que al ser una ciudad grande (de casi cinco millones de personas), presente estos rasgos de concentración. Sin embargo, lo que mostraremos es que, al cambiar la escala, es posible encontrar zonas dentro de la ciudad, conjuntos de colonias específicas, donde esa concentración es notoria y que, como intentaremos demostrar, coinciden con escenarios favorables para el desarrollo de estructuras asociativas.

Por lo tanto, la pregunta general que guía este trabajo es la siguiente: ¿qué tipo de variables o condiciones estructurales pueden facilitar o impulsar la organización social y la participación política en la zona metropolitana de Guadalajara? Entendiendo como estructurales aquellos atributos (establecidos y valorados de manera social) que son clave para entender la diferenciación, la desigualdad y la posición social. En tal sentido, su análisis permite observar los puntos de habilitación o de imposición de restricciones estructurales. La hipótesis es que el

desarrollo histórico de las colonias, junto a las propiedades socioeconómicas, políticas, educativas, de infraestructura y territoriales, derivan en una geografía política que evidencia una tendencia a la concentración de aquellos capitales que favorecen la organización social. Esto significa que el objetivo no implica, en absoluto, una crítica hacia OSC o personas particulares, tampoco respecto a lo que hacen de manera cotidiana y en dónde (ya que la dirección de sus sedes suele no coincidir con los lugares en los cuales desarrollan sus actividades de incidencia), sino, en efecto, sobre los patrones de concentración de las condiciones estructurales mencionadas y sus efectos para el tipo de organización social representada por las OSC.

En términos teóricos, se usará un aparato crítico interdisciplinar que, como se irá desarrollando, vinculará elementos tales como: el concepto de *nudosidad* en la geografía política (Raffestin, 2013), la estructura de oportunidades para la participación política de Tarrow (1997), una visión crítica sobre la teoría de la modernización (Huntington, 1972) y la construcción de problemas públicos desde una perspectiva sociológica (Gusfield, 2014). Asimismo, se ofrecerá una revisión básica de los principales debates acerca de las OSC y, en tal sentido, de las principales rutas de análisis.

Desde la perspectiva metodológica, la información utilizada proviene del Registro Federal de Organizaciones de la Sociedad Civil, del cual se realizó la extracción de la base de datos histórica de Jalisco (desde la creación del propio registro en 2005) con corte al 25 de octubre de 2022. Con los 1,697 registros resultantes, se construyeron los correspondientes agregados por colonia en el que se consideran los domicilios fiscales reportados en el mencionado registro. Gracias a ello, fue posible empatar los datos con la capa de información correspondiente al Censo General de Población y Vivienda 2020 del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi) y construida por el Instituto de Información Estadística y Geográfica de Jalisco (IIEG). Reconocemos que esta base implica sesgos de origen debido a que solo concentra a un universo delimitado de OSC (en el que se excluye a aquellas que no cuentan con el Registro Federal) pero, además de representar un “muestreo” fidedigno, consideramos que las fuentes alternativas o complementarias son escasas.

La organización del capítulo será la siguiente: en la primera parte se mostrarán algunos debates acerca de las OSC, para enmarcar cuestiones

teóricas y críticas que son importantes para nuestro planteamiento. En la segunda parte, se analizarán algunas variables y mapas a partir de una adaptación de la teoría de la modernización de Huntington para entender diferencias estructurales entre las OSC de la zona metropolitana de Guadalajara. En el tercer apartado se retomarán estas tendencias y se sumarán al análisis de las actividades reportadas por las OSC para realizar una propuesta de geografía política mediante el concepto de nudosidad. Por último, se formularán algunas conclusiones.

EL UNIVERSO DE LAS OSC Y SUS IMPLICACIONES PARA ENTENDER LOS DEBATES SOBRE LA ORGANIZACIÓN Y LA PARTICIPACIÓN POLÍTICA

El concepto de sociedad civil es posible rastrearlo hasta la antigua Grecia. Aristóteles, por ejemplo, lo relacionaba con un proceso natural de unión entre las personas para conformar una sociedad política (Marccone, 1999, p.142), lo cual puede traducirse en la creación de un orden social basado en la acumulación de relaciones que van de la familia a las comunidades, y de estas a las ciudades y a las sociedades políticas. Por ello, el propio estado sería una consecuencia de ese orden progresivo vinculado al aumento del territorio y de la población, la necesidad de la defensa y de la procuración de medios de subsistencia (Bobbio & Bovero, 1986, p.61).

Por su parte Hobbes (2001) usa el concepto de sociedad civil para debatir esa condición natural de organización y así plantear la idea de un “contrato”. Para ello, aduce la presencia del “mayor de los poderes humanos” que surge cuando las personas se unen “por el consentimiento” en una persona colectiva, una persona civil (p.69), la cual representa, al final, el poder de un estado. Así, la sociedad civil es una forma de superación de esa condición natural de agregación de individuos, pues se requiere un acto voluntario de adhesión a esa colectividad; una vinculación necesaria para arribar a un “pacto social de tregua relativa, o de oposición limitada por los marcos de lo legal” (Hernández, 2016, p.55).

El marxismo ofreció una visión crítica de lo anterior, al plantear una natural desigualdad de derechos frente al estado debido a la división por clases sociales, los diferenciales de poder y la organización jerárquica del

trabajo. La sociedad civil queda relacionada a la sociedad burguesa y, por lo tanto, a las estructuras de dominación que se sustentan en el estado. No obstante, la sociedad civil es necesaria, pues solo en ella pueden surgir las contradicciones de clase y los movimientos revolucionarios, de la mano de la clase obrera que representa al grupo que es capaz de subvertir el sistema de dominación (Hernández, 2016, p.57). Gramsci agregó a esta perspectiva la dimensión cultural, ya que el grupo dominante no solo se legitima a partir de las diferencias establecidas por la vida material, sino también por condiciones sociales que existen en la superestructura (ideología, arte, educación o medios de comunicación). Esto redundo en que las revoluciones, gestadas en el seno de la sociedad civil, también echan mano de esas condiciones para plantear cambios no solo económicos y políticos sino también éticos que abunden en un “nuevo proyecto civilizatorio y [en] el cuestionamiento de las bases de existencia del Estado moderno” (Hernández, 2016, p.59).

En esta síntesis histórica acerca del concepto, es notorio el cambio que implican estas diferentes visiones acerca de la relación entre la sociedad civil y el estado. En las primeras, la sociedad civil queda subsumida en el estado al considerar a este como su meta de orden social. En las segundas, la sociedad civil, además de heterogénea, se presenta como el escenario de contradicciones sociales y, por lo tanto, de contrapesos a las estructuras de dominación. Esto dio origen a la separación que hoy conocemos entre sociedad y estado. Esta diferenciación ha funcionado como una fuente de identificación entre personas y colectivos dentro de países en los que se ha luchado por la democracia (Olvera, 2002, p.399), pues la sociedad civil se convierte en impulsora de cambios sociales que no podrían generarse dentro de las estructuras gubernamentales.

Olvera considera que este proceso se tradujo en un uso “antiautoritario” de la idea de sociedad civil durante el siglo XX, el cual tuvo como base tres procesos dados en diferentes partes del mundo: 1) las luchas contra el totalitarismo socialista en Europa del Este, 2) la resistencia contra las dictaduras militares en América del Sur y 3) el surgimiento y el desarrollo de los “nuevos” movimientos sociales en Occidente. Serían dos los principios centrales que estas luchas representarían desde su autodenominación como sociedad civil: a) autonomía. Como la abierta separación que estos actores buscan respecto al estado y al mercado; b) autolimitación. La

ruta ya no será la búsqueda, toma o integración al estado, sino la reforma radical de la vida pública (2002, p.400).

México no ha estado exento de estos procesos de democratización frente a diferentes formas de autoritarismo (Cardoso, 2007). Sin embargo, Olvera considera que, a diferencia de los países de Sudamérica, en México este proceso de auge de la sociedad civil se dio cuando el régimen autoritario ya se encontraba en plena crisis y, ante ello, en una dinámica de desacato a los derechos políticos y de abandono de los compromisos con la justicia social depositados en su proyecto histórico que le dio legitimidad (Olvera, 2002, p.399). Esta etapa iniciada durante la segunda mitad del siglo XX llegó a un punto fundamental al final de la década de los ochenta, pues diversos grupos de la sociedad civil lograron empujar un nuevo modelo de negociación con el poder político frente a un gobierno que ya no tenía la misma fuerza disuasiva (Favela, 2009, p.34). Estas transformaciones no estuvieron desvinculadas de escenarios internacionales, pues a inicios de la década de los noventa, además de la caída del socialismo, se presentaron crisis de legitimidad en diversos países y la emergencia de la llamada “tercera ola” de democratización internacional.

Así, uno de los rasgos más importantes de ese despertar de la sociedad civil fueron sus crecientes capacidades organizativas que se tradujeron en una pluralidad de agrupaciones políticas. Fueron estas las que, según Verduzco (2003), irrumpieron en el escenario social para contribuir en las transformaciones democráticas que dieron paso a la transición electoral del año 2000 después de 70 años de dominio del Partido Revolucionario Institucional (PRI). Asimismo, estuvieron detrás de la importante creación del Instituto Federal Electoral (IFE) y de la Comisión Nacional de los Derechos Humanos (CNDH). Estas formas de participación política, en México y diferentes partes del mundo, han permitido teorizar acerca del papel “mediador” de la sociedad civil organizada, es decir, ya no solo como un contrapeso del estado sino también como agentes directos en los procesos políticos y económicos de interés público (Cohen & Arato, 2000, p.10). Sobre esto último es necesario adicionar que el crecimiento de las OSC en dichas etapas responde también a variables económicas que fueron determinantes. Las crisis de los ochenta y noventa son clave para entender esas nuevas formas de participación política que, en el fondo, eran evidencias de las contradicciones emergentes generadas por

el mercado y su efecto sobre las políticas públicas y el papel del estado para atender los problemas públicos (Chávez & González, 2018, p.47).

Por lo tanto, ya entrado el siglo XXI, la democracia procedimental en México había dado pasos importantes para su consolidación, por lo que un sistema de partidos más abierto y competitivo parecía despejar caminos para una representación política más adecuada a las necesidades sociales. No obstante, como lo menciona Bizberg (2007), la mejora en las condiciones institucionales y reglamentarias del campo electoral y la mencionada apertura del sistema de partidos en el país ha dado origen, de manera paradójica, a una democracia delegativa en la cual es frecuente el abuso de poder y la falta de verdaderos mecanismos de rendición de cuentas. La participación de la sociedad civil organizada emerge en este contexto, para él, como un mecanismo de apertura del debate público, para señalar aquellos temas y problemas que el sistema político debe atender como parte de la agenda y, en tal sentido, para aumentar su representatividad. Sin embargo, en el caso mexicano, y a pesar de que existen numerosas OSC que buscan incidir en temas o problemas diversos (como, por ejemplo, la corrupción, la seguridad pública, las desapariciones forzadas, los feminicidios, el aborto, el medioambiente, entre muchos otros) se requiere fortalecer una democracia participativa y horizontal (Bizberg, 2007).

Los anteriores debates se han plasmado en diversas producciones académicas acerca del concepto de sociedad civil a lo largo de las últimas décadas, pues se convirtió en una herramienta conceptual que permite entender el significado de estas dinámicas y, además, de construir una visión normativa (el deber ser de la sociedad civil y de la participación). Sin embargo, debido a esa naturaleza del concepto, existen dos puntos de crítica que vale la pena señalar. El primero de ellos es que además de sociedad civil comenzaron a utilizarse otros conceptos, como el de tercer sector, capital social, etc., que, si bien alimentaron los debates, también provocaron que el “objeto de estudio” fuera mucho más difícil de aprehender y de delimitar. En ocasiones se utilizan de manera indiferenciada para señalar acciones colectivas y formas organizacionales tan diversas, pero que en la realidad representan un campo que no está claramente establecido (Verduzco, 2003, p.17). El segundo refiere a que la búsqueda de precisiones conceptuales y generalizaciones empíricas han decantado, en efecto,

en la invisibilización de la heterogeneidad de las OSC y, al mismo tiempo, de las diferencias o desigualdades intrínsecas a la participación política, al considerar que no todas las personas y colectivos pueden incidir de igual forma o magnitud en una “arena pública” jerarquizada.

En aras de este capítulo y de la información que estaremos presentando en los siguientes apartados, queremos recuperar estos puntos de vista críticos para poder evidenciar y analizar con mayor claridad la diversidad de las OSC en Jalisco. Plantearemos el análisis de diferentes variables estructurales que nos llevarán a visibilizar una geografía política de las organizaciones con sus distintivos patrones de concentración y de “marginación” en términos de las condiciones favorables para la organización social y la participación política.

DE LA MODERNIZACIÓN A LA DESIGUALDAD: LAS PAUTAS DE CONCENTRACIÓN/MARGINACIÓN

Al igual que otras grandes ciudades mexicanas (y muchas más fuera del país), Guadalajara ha enfrentado diferentes flujos inmigratorios que, relacionados a diversas dinámicas históricas (como, por ejemplo, la concentración de actividades industriales y después terciarias), la colocan como la tercera ciudad más grande de México en términos de población. Su zona metropolitana tiene, según el IIEG (2021), una población de 5,268,642 habitantes y se compone por diez municipios del estado de Jalisco (Acatlán de Juárez, Guadalajara, Ixtlahuacán de los Membrillos, Juanacatlán, El Salto, Tlajomulco de Zúñiga, Tlaquepaque, Tonalá, Zapopan y Zapotlanejo). No obstante, Zapopan y Guadalajara son los que concentran a más personas, y representan más del 50% de la población de la zona metropolitana de Guadalajara y casi el 35% del total de la entidad (Inegi, 2020). Lo anterior refleja patrones de crecimiento histórico, pero también dinámicas políticas y económicas que, hoy en día, provocan que sean los municipios que concentran una importante cantidad de recursos dentro de la zona metropolitana de Guadalajara y del estado. Por ejemplo, el Inegi en sus reportes de finanzas estatales y municipales correspondientes al año 2022 informó que Jalisco cuenta con alrededor de 45 mil millones de pesos por concepto de ingresos, de los cuales 10 mil millones son para Guadalajara y 9,900 para Zapopan, es decir, casi el 45%. Asimismo, los

mencionados municipios significan el 57.5% en recaudación de impuestos y casi el 40% de las aportaciones federales y estatales.

Por supuesto que este proceso de concentración en esta área de Jalisco puede ser rastreado desde etapas muy anteriores. Por ejemplo, en la época colonial y desde su asentamiento definitivo, Guadalajara se convirtió en la capital de la Nueva Galicia, lo cual le confirió una preponderancia territorial y política en el Occidente de México que ha tenido, sin duda alguna, repercusiones hasta su actualidad. Por lo anterior, Guadalajara se convirtió en la ciudad de mayor jerarquía de la región, lo cual implica, según la teoría de los lugares centrales de Christaller, las mayores pautas de crecimiento debido a su atracción poblacional y, a la vez, al cumplimiento de funciones especializadas traducidas a, por ejemplo, bienes, servicios y actividades económicas que delimitan un área o red de influencia que, como ya se mencionó para nuestro caso de estudio, trasciende los límites estatales (Becerra, 2013). Ahora bien, este desenvolvimiento económico/material y poblacional también están acompañados, en efecto, por una determinada diferenciación política. Nos referimos, en particular, a la complejización de las relaciones entre gobernantes y gobernados debido no solo al creciente tamaño de la ciudad sino también a la heterogeneidad social y los problemas que la aquejan.

Al considerar este tipo de procesos, que no son privativos de Guadalajara, Huntington (1972) desarrolló la teoría de la modernización justo para rastrear y analizar aquellas variables que pudieran ser las determinantes de un orden político estable, en las cuales se considera, por ejemplo, el desarrollo urbano de las grandes ciudades o capitales, el crecimiento poblacional, la madurez de las instituciones gubernamentales y la participación política de las personas. A partir de ello, realiza algunas comparaciones entre diversos países para establecer, desde su perspectiva teórica, niveles de modernización en regímenes democráticos y no democráticos. Al respecto, no es de extrañarse que algunas de las naciones correspondientes a Asia, África y América Latina hayan sido etiquetadas como “inestables” políticamente (p.16), ya que las variables observadas colocan a ciertos países europeos como los más desarrollados. No obstante, y más allá de esa perspectiva normativa y evolucionista (incluso etnocéntrica), consideramos que la propuesta de Huntington tiene elementos que nos pueden aportar al análisis del objeto de estudio de este capítulo, sin dejar de tomar una postura crítica.

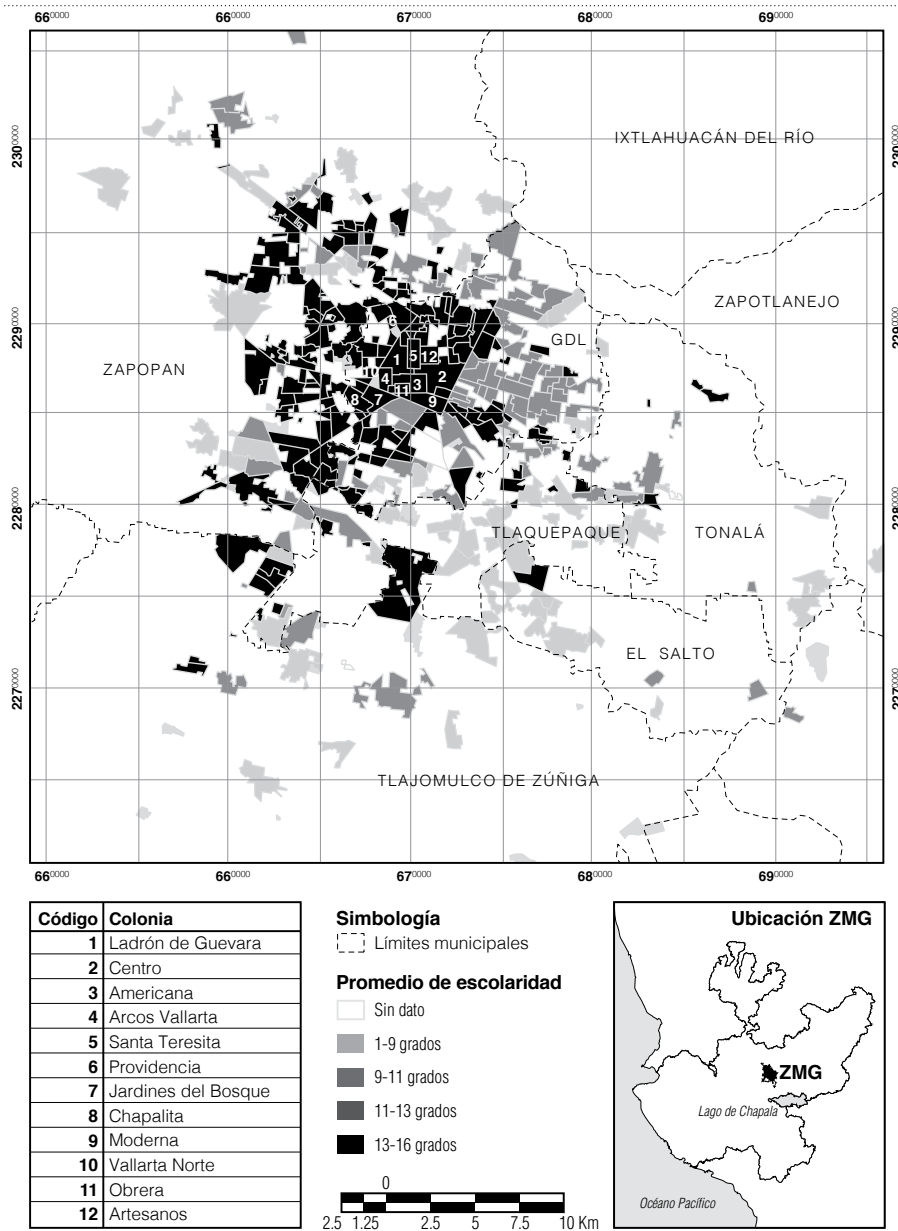
En concreto, su idea de modernización, apoyada en una visión histórica y estructural, implica valorar una serie de aspectos aparejados a altos patrones de concentración y a la multiplicación y diversificación de las fuerzas sociales, como los ya descritos en el caso de Guadalajara, para entender el desenvolvimiento o “madurez” de los modelos democráticos. Al respecto, el autor menciona que los procesos efectivos de modernización interconectan aspectos como: urbanización, industrialización, secularización, participación de los medios de difusión, mayor alfabetización y educación, mejoras en la salud y en las expectativas de vida, diversificación de actividades económicas, aumento de la movilidad vertical y geográfica y, por último, democratización (p.40). En términos políticos, esa modernización “democrática” implica tres grandes rubros: 1) la racionalización de la autoridad (secularización y soberanía del estado); 2) la diferenciación de nuevas funciones políticas y el desarrollo de estructuras especializadas para ejecutarlas (fortalecimiento institucional, jerarquización administrativa y distribución de cargos y poderes); y 3) la creciente participación en política de grupos sociales. Huntington asegura que este último punto representa el aspecto más fundamental de la modernización política, pues refiere a la ascendente implicación de las personas en la definición y atención de los problemas públicos y en el desarrollo de nuevas instituciones o agrupaciones políticas para organizar dicha participación (como partidos, sindicatos y, por supuesto, OSC).

No obstante, es necesario señalar que ningún modelo democrático, en la realidad y sin importar que tan desarrollado o “moderno” sea, busca o desea la participación de todos, ya que, como asegura Bobbio (2001), el modelo político se saturaría ante la presión del sinnúmero de perspectivas e intereses: “nada es más peligroso para la democracia que el exceso de democracia” (p.33). Aún más importante para este documento, quienes en realidad participan no lo hacen en igual magnitud y con los mismos efectos por una serie de condiciones de desigualdad. Chatterjee (2008) explica, al respecto, que la sociedad civil representa un ideal de participación política de los modelos democráticos occidentales, pero que, en sus manifestaciones empíricas, refiere a un fenómeno social delimitado de forma demográfica y, a la vez, a un ejercicio de derechos y de ciudadanía restringido y naturalmente desigual (pp. 194-199). Por lo anterior, consideramos que la propuesta de análisis acerca del desarrollo democrático

y de la participación política de Huntington puede ser válido, pero no para diferenciar entre conjuntos sociales modernos y no modernos (pues implica una visión normativa y etnocéntrica), sino más bien para entender cómo algunas de las variables clave de su modelo teórico pueden indicar, por lo menos desde una perspectiva general, hacia los cimientos de la diferenciación en la participación sociopolítica. Consideraremos que tales variables pueden examinarse o compararse a varias escalas, es decir, entre países, estados, ciudades y sectores territoriales diversos, ya que partiremos del hecho de que tal diferenciación guarda una lógica fractal general. Para nuestro caso, las usaremos para identificar aquellas colonias o grupos de colonias que, dentro de la ciudad de Guadalajara, contengan el mayor número de OSC (según el Registro Federal de Organizaciones de la Sociedad Civil) y comprobar si, además, representan lugares con mejores condiciones socioeconómicas, educativas, culturales y políticas.

Con el fin de cumplir con lo anterior, consideraremos que tales variables, en conjunto, pueden ser vistas como una *estructura de oportunidades*, es decir, aquellas dimensiones congruentes del entorno político, económico, histórico y social que ofrecen condiciones e incentivos para que las personas participen en acciones colectivas al afectar sus expectativas de éxito o fracaso (Tarrow, 1997, p.155). Dicho concepto permitirá entender, o por lo menos plantear desde una mirada sociológica, la interrelación de factores que permiten o impulsan la participación política. Por otra parte, prestaremos particular atención a un conjunto de 12 colonias ya que, como veremos más a profundidad en el siguiente apartado, representan el núcleo de concentración de OSC más importante de Jalisco (es decir, no solo de la zona metropolitana de Guadalajara) y que, aun en medio de sus innegables diferencias, presenta varias características estructurales compartidas que, en efecto, nos permitirán plantear esos vínculos entre determinadas condiciones estructurales y el desarrollo de las OSC. Las colonias son: Ladrón de Guevara, Centro, Americana, Arcos Vallarta, Santa Teresita, Providencia, Jardines del Bosque, Chapalita, Moderna, Vallarta Norte, Obrera y Artesanos. Cabe aclarar que las figuras presentan mapas que se ciñen a la zona metropolitana de Guadalajara, ya que esta escala permite concentrarnos en el 75% del total de OSC registradas en la entidad y, además, hacer visibles las diferencias entre las variables a mostrar. Además, los mapas no contienen la información de todas

FIGURA 4.1 GRADOS PROMEDIO DE ESCOLARIDAD EN LA ZONA METROPOLITANA DE GUADALAJARA



Fuente: elaboración propia, con base en la información del Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil y la base cartográfica por colonia del IIEG Jalisco, la cual contiene la información estadística del Censo General de Población y Vivienda (Inegi, 2020).

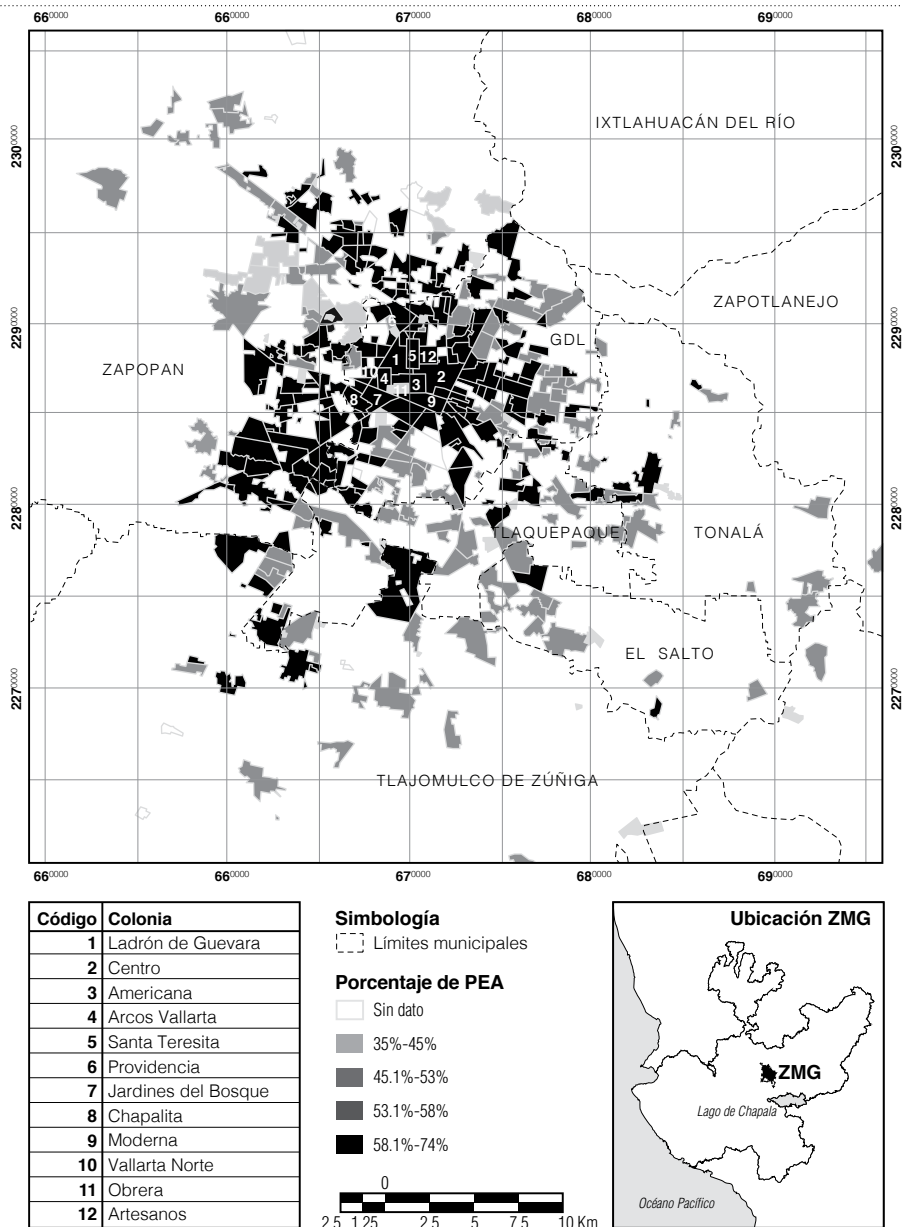
las colonias, sino solo de las que, según el Registro Federal, cuentan con OSC. Esto permitirá una mejor legibilidad y puntualización del fenómeno objeto de este capítulo.

En concreto, observaremos estas variables, retomando lo expuesto por Huntington, para las colonias mencionadas: 1) grados promedio de escolaridad, 2) porcentaje de población económicamente activa, 3) viviendas con internet y 4) porcentaje de afiliación a servicios privados. Los datos que se presentarán en las siguientes figuras corresponden al Censo de Población y Vivienda realizado por el Inegi en 2020. Asimismo, es relevante aclarar que todos los rangos que aparecen en la cartografía se establecieron a partir del método de “rupturas naturales”.

Por principio, es notorio el mayor promedio de escolaridad en una amplia zona del poniente de la ciudad compartida entre el municipio de Guadalajara y el de Zapopan. Una condición histórica y diferenciadora (eje poniente/oriente) en la ciudad desde la época colonial y que hasta el día de hoy opera como una distinción territorial/estructural general. Con respecto a la zona de interés, podemos observar que la mayoría de las 12 colonias están dentro de esa área de mayor promedio de escolaridad y que indica un nivel entre la preparatoria terminada y la licenciatura. Solo cuatro de esas colonias están en el rango inferior inmediato (Santa Teresita, Artesanos, Centro y Moderna), las cuales contienen condiciones históricas diferentes al resto (vinculadas a un perfil más barrial/tradicional) y forman una especie de “cinturón” transitorio entre esa zona de concentración de OSC y el oriente de la ciudad. En esa porción de la zona metropolitana de Guadalajara, abundan más los niveles educativos correspondientes a los dos primeros rangos, es decir, primaria/secundaria y secundaria/preparatoria con todas las variaciones internas posibles.

En la figura 4.2 se muestra el porcentaje de población económicamente activa (PEA). El cálculo se hizo dividiendo la población de cada colonia entre el número de personas que se declararon activas de forma económica al momento del censo, lo que permite comparar entre proporciones. Así, se observa una tendencia similar a la diferenciación entre el oriente y el poniente de la ciudad, pues los porcentajes relativos más altos están en esa zona compartida entre Guadalajara y Zapopan. Al respecto, es necesario aclarar que esta representación de la PEA se atenuaría si se usaran solo los valores absolutos, pero la comparación entre colonias sería mucho menos

FIGURA 4.2 PORCENTAJE DE POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA EN LA ZONA METROPOLITANA DE GUADALAJARA



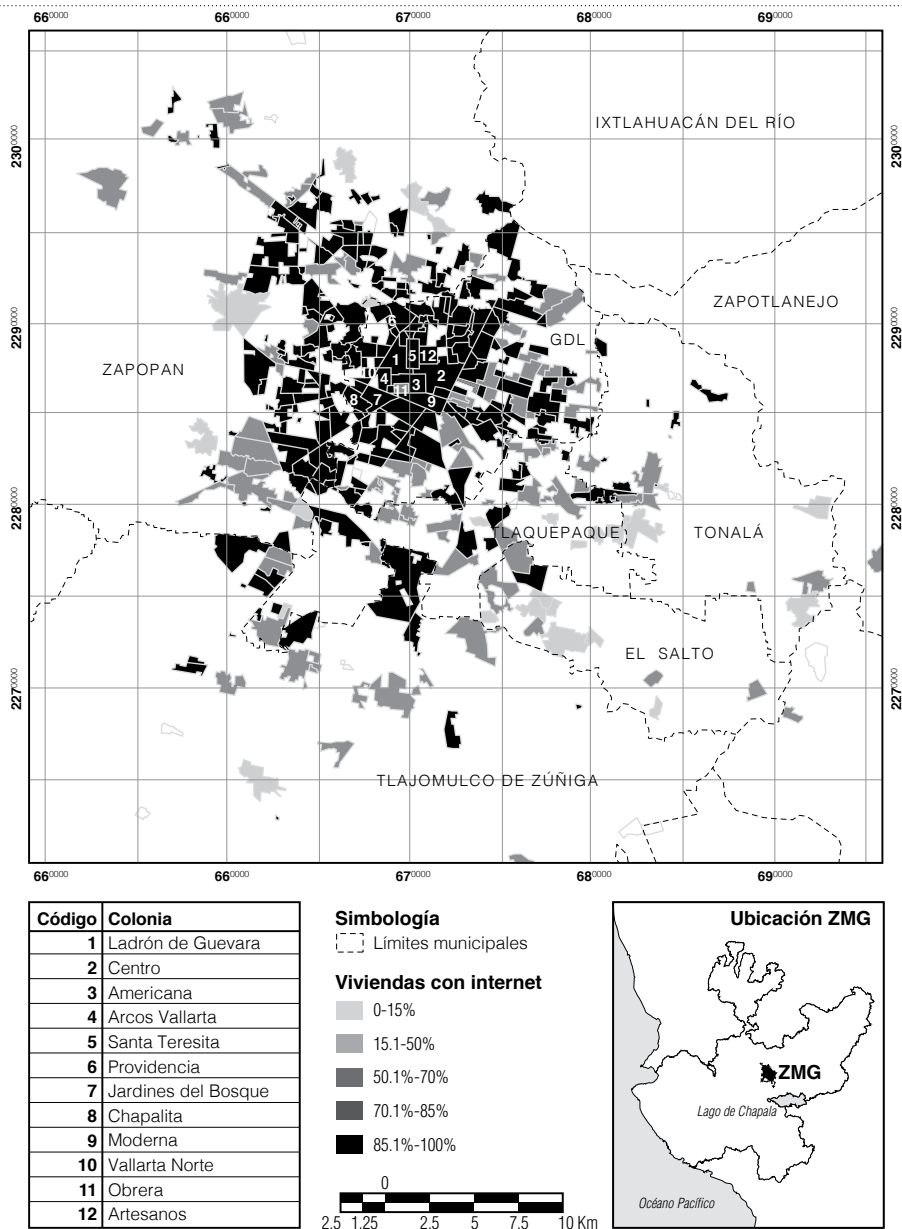
Fuente: elaboración propia, con base en la información del Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil y la base cartográfica por colonia del IIEG Jalisco, la cual contiene la información estadística del Censo General de Población y Vivienda (Inegi, 2020).

fructífera. Por ejemplo, el ver estas proporciones permite problematizar pautas de concentración de la población e, incluso, la estructura de edades. Al respecto, las 12 colonias de nuestro interés representan una zona de moderada concentración de la población (a excepción de Santa Teresita y el Centro) y que, en general, tiende a una pirámide de edades ancha en el centro. En otras palabras, aglutina sobre todo a personas en edad laboral (de 18 a 60 años) e incluso con un ensanchamiento en la punta (65 y más). A diferencia de otras zonas o colonias de la ciudad, esta área también tiene menos personas menores de edad, lo que permite establecer, al menos de forma hipotética, que las familias tienen pocos miembros. Lo dicho coincide con el promedio de ocupantes por vivienda de estas 12 colonias (1 a 3 personas con la excepción de Santa Teresita que promedia de 4 a 5).

En la figura 4.3 se muestra el porcentaje de viviendas que cuentan con internet. Este cálculo se realizó dividiendo el número de viviendas ocupadas que reportaron tener internet entre el número total de viviendas ocupadas, por lo que, al igual que el anterior mapa, nos permite comparar proporciones finas. Es muy claro que se conserva la diferenciación entre esa zona al poniente y el resto de la ciudad. Creemos que esta variable es muy importante para nuestro argumento, ya que no solo refleja las capacidades económicas en cada colonia para tener conexiones a internet sino también, según Huntington y, a su vez, el concepto de estructura de oportunidades, este tipo de infraestructura hoy en día es esencial para diferentes formas de organización y participación política, pues es determinante para las capacidades de comunicación/interlocución e, incluso, para colocar (o masificar/movilizar en algunos casos) debates concretos acerca de problemas públicos que aquejan a las personas; aquí se expresa la relación entre información y poder (Baños, 2018, p.111). De acuerdo con lo dicho, las 12 colonias que son el centro de este estudio se encuentran, en su mayoría, dentro del rango más alto a excepción de Santa Teresita, Artesanos, Centro, Moderna y Obrera que se encuentran en el rango inmediato anterior, lo cual fortalece la idea de una zona de “transición” o “cinturón” previo entre el poniente y el oriente de la zona metropolitana de Guadalajara.

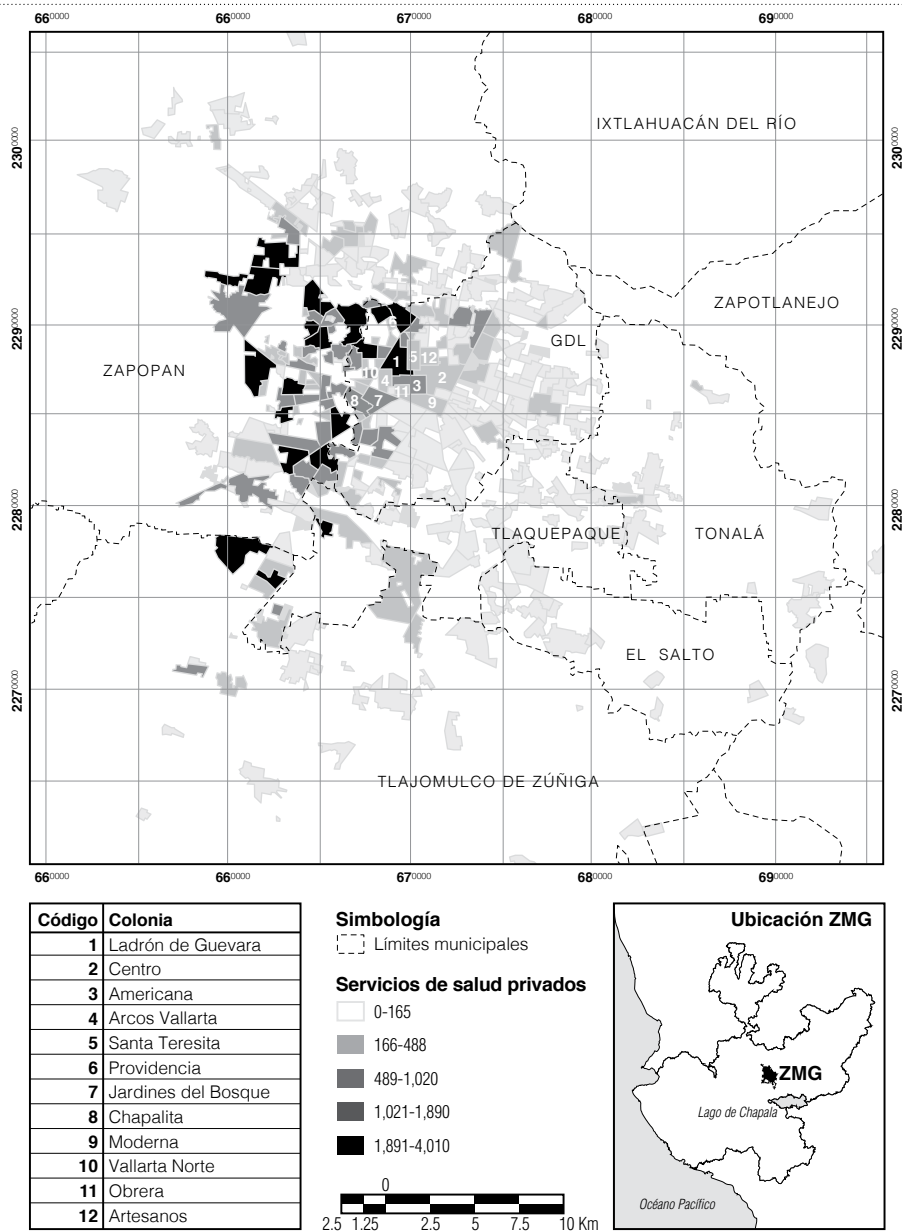
En la figura 4.4 se visibiliza el acceso a servicios de salud privados dentro de la zona metropolitana de Guadalajara, pues de acuerdo con la propuesta de Huntington consideramos que, en particular en el plano no

FIGURA 4.3 PORCENTAJE DE VIVIENDAS CON INTERNET EN LA ZONA METROPOLITANA DE GUADALAJARA.



Fuente: elaboración propia, con base en la información del Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil y la base cartográfica por colonia del IIEG Jalisco, la cual contiene la información estadística del Censo General de Población y Vivienda (Inegi, 2020).

FIGURA 4.4 PORCENTAJE DE PERSONAS AFILIADAS A SERVICIOS DE SALUD PRIVADOS EN LA ZONA METROPOLITANA

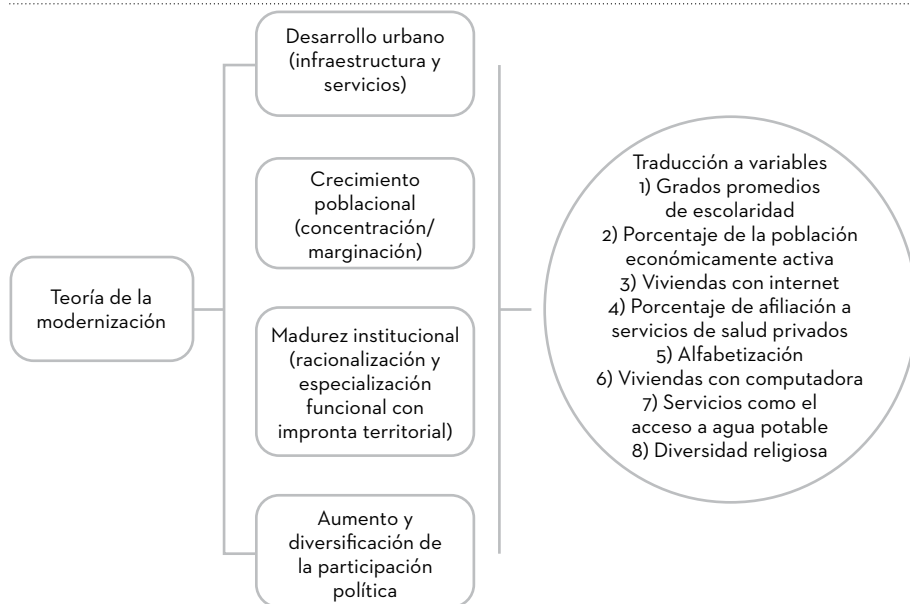


Fuente: elaboración propia, con base en la información del Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil y la base cartográfica por colonia del IIEG Jalisco, la cual contiene la información estadística del Censo General de Población y Vivienda (Inegi, 2020).

público, los servicios de salud pueden plantear diferencias importantes dentro de la ciudad. Al respecto, además de repetirse la mayor concentración de estos servicios en el poniente (ya que los hospitales privados más reconocidos se encuentran en la misma zona), también podemos observar que algunas colonias de nuestro interés forman parte de esa zona con mayor número de usuarios, aunque sin alcanzar el rango más alto, el cual tiene su mayor representación dentro del municipio de Zapopan. De forma similar a otros mapas, Santa Teresita, Obrera, Centro y Moderna se encuentran en rangos contrastantes con el resto de las colonias; de hecho, es el mapa en el cual parece mostrarse una distancia mayor. Por supuesto, este mapa también estaría dándonos información de lo opuesto, es decir, del cómo el mayor número de población derechohabiente recurre a los servicios públicos. Sin duda, el acceso al sistema de salud privada es representativa de una diferencia entre condiciones socioeconómicas, pero también, de manera general, a una mayor calidad de los servicios y que tienen consecuencias en la calidad de vida (en especial si refieren a la salud), el cual es un criterio (como lo menciona Huntington) que no es poco importante.

Es de reconocer que, respecto a las condiciones revisadas, las 12 colonias presentan algunas variaciones, en especial cuatro: Santa Teresita, Artesanos, Centro y Moderna. No obstante, y en términos generales, esto no plantea amplias diferencias estructurales que nos lleven a sugerir, por lo menos en este punto, la necesidad de un tratamiento diferenciado. Aun así, será propósito de otros estudios posteriores problematizar estas divergencias a la luz de otras informaciones y datos; incluido un registro cualitativo que afine proporciones y generalizaciones. Ahora bien, regresando a los argumentos centrales, sabemos que cuatro variables pueden no ser suficientes para demostrar una tendencia estructural, pero exponen una ruta soportada por otras condiciones paralelas y que no se pueden presentar en mapas por cuestión de espacio. Por ejemplo, según los mismos datos del censo 2020, esas 12 colonias son representativas de una zona de la ciudad en la que encontramos las menores proporciones de personas que no saben leer o escribir y de inasistencia escolar entre niños y jóvenes (una tendencia que se acentúa, respecto al resto de la ciudad, entre mayor sea la edad de referencia). Asimismo, y al igual que el caso del internet, es una zona que cuenta con la mayor proporción de

FIGURA 4.5 TEORÍA DE LA MODERNIZACIÓN



computadoras (laptops o tabletas) por vivienda, así como de otros servicios como los relacionados al abasto de agua, el cual no es un tema menor cuando se le compara con muchas colonias de la periferia. Incluso, en la variable de secularización expuesta por la teoría de Huntington, estas colonias corresponden a una zona en la que se observa una confluencia de personas católicas, pero también de los mayores niveles de declarantes de otras religiones o sin religión. Por lo anterior, creemos que se fortalece la hipótesis de que existen condiciones estructurales en esta zona que determinan diferencias importantes al interior de la ciudad.

En resumen, la teoría de la modernización de Huntington nos permite teorizar, para efectos de este capítulo, a partir de tres campos estructurales que contienen las variables que hemos revisado: 1) desarrollo urbano traducido en diferenciales de infraestructura y servicios; 2) crecimiento poblacional, pero en el que se consideran las pautas de concentración y marginación y las diferencias que esto representa; y 3) madurez institucional traducida en procesos de racionalización, pero sobre todo en una

especialización funcional que guarda correlación territorial no solo en el sentido de la concentración de personas sino también en la concentración de infraestructura, servicios y otras ventajas comparativas como los niveles educativos.

Sin embargo, y como se puede deducir a partir del esquema anterior, hay un cuarto campo señalado por Huntington dentro de la teoría de la modernización que es imprescindible para nuestro argumento: el aumento y la diversificación de la participación política. Al respecto, en el siguiente apartado reflexionaremos esta tendencia territorial reflejada por las variables consideradas a la luz de la información obtenida sobre la OSC en la zona metropolitana de Guadalajara. Esto porque, en primera instancia y a partir de las bases de datos contempladas, es necesario comparar la lógica de distribución y, en todo caso, de concentración de tales organizaciones con los patrones espaciales mostrados en esta sección para evidenciar las coincidencias. De cumplirse lo anterior, en una segunda instancia, podremos establecer no solo la pertinencia de los cuatro campos teóricos contemplados sino también la relevancia de un análisis estructural que nos permita plantear, por lo menos de forma hipotética, una geografía política de las OSC en la ciudad.

GEOGRAFÍA POLÍTICA, NUDOSIDAD Y ARENA PÚBLICA

Los mapas, el esquema y las descripciones anteriores permiten reconocer un patrón que refleja una tendencia clara a la concentración de condiciones en una zona determinada de la ciudad. Dicho patrón evidencia una configuración territorial jerarquizada basada en la interrelación compleja de las variables anteriores (y seguro otras más) y que se puede traducir en una condición sociológica, histórica y estructural. En efecto, lo que podemos ver es una geografía política de la zona metropolitana de Guadalajara, en la cual el territorio no es un simple contenedor de “objetos”, sino más bien un sistema objetivo de relaciones de poder que diferencian, limitan u “ordenan” a los sectores poblacionales y sus prácticas (Raffestin, 2013, p.107). Así, el territorio es dinámico en tanto se recrea en las acciones de las personas, en su vivencia se convierte en territorialidad; por lo regular asimétrica, esa territorialidad es un “juego” constante de distinciones que incluyen y excluyen en aras de un proyecto social (p.117).

Sobre lo anterior, hay que plantear esas diferenciaciones territoriales en dos escalas para solidificar y emplear mejor el argumento teórico para nuestro caso. Raffestin (2013) explica que, en este “juego” de inclusiones y exclusiones, la territorialidad se expresa en las contraposiciones entre nudosidad, concentración y marginación. Además, estos procesos diferenciadores y jerarquizadores son sobre todo visibles en la escala de las capitales de los estados. Por supuesto, Guadalajara no es la capital del país, sin embargo, sí representa una dinámica histórica de excesiva centralidad económica, política y cultural que, entre otras cosas, genera desequilibrios económicos y disparidad regional dentro de su amplia área de influencia en el Occidente de México. En otras palabras, su alta concentración genera marginalidades profundas (2013, p.134). En materia política, dice nuestro autor, las capitales y ciudades como Guadalajara imponen su lógica de espacio y tiempo, lo cual provoca que muchas cuestiones esenciales de la vida pública sean resueltas en su interior. En términos de participación política, esto explicaría el por qué la enorme mayoría de las OSC, registradas ante el gobierno federal, se encuentran dentro de la zona metropolitana de Guadalajara. Es tal el grado de concentración que, como lo verificaremos más adelante, los mapas no encuentran una escala correcta para representar a todo el conjunto y, por lo tanto, tienden a invisibilizar (marginalizar) a las organizaciones que no se encuentran dentro de Guadalajara. El mapa se convierte no solo en “reflejo” sino también en instancia objetiva de legitimación de las diferencias territoriales.

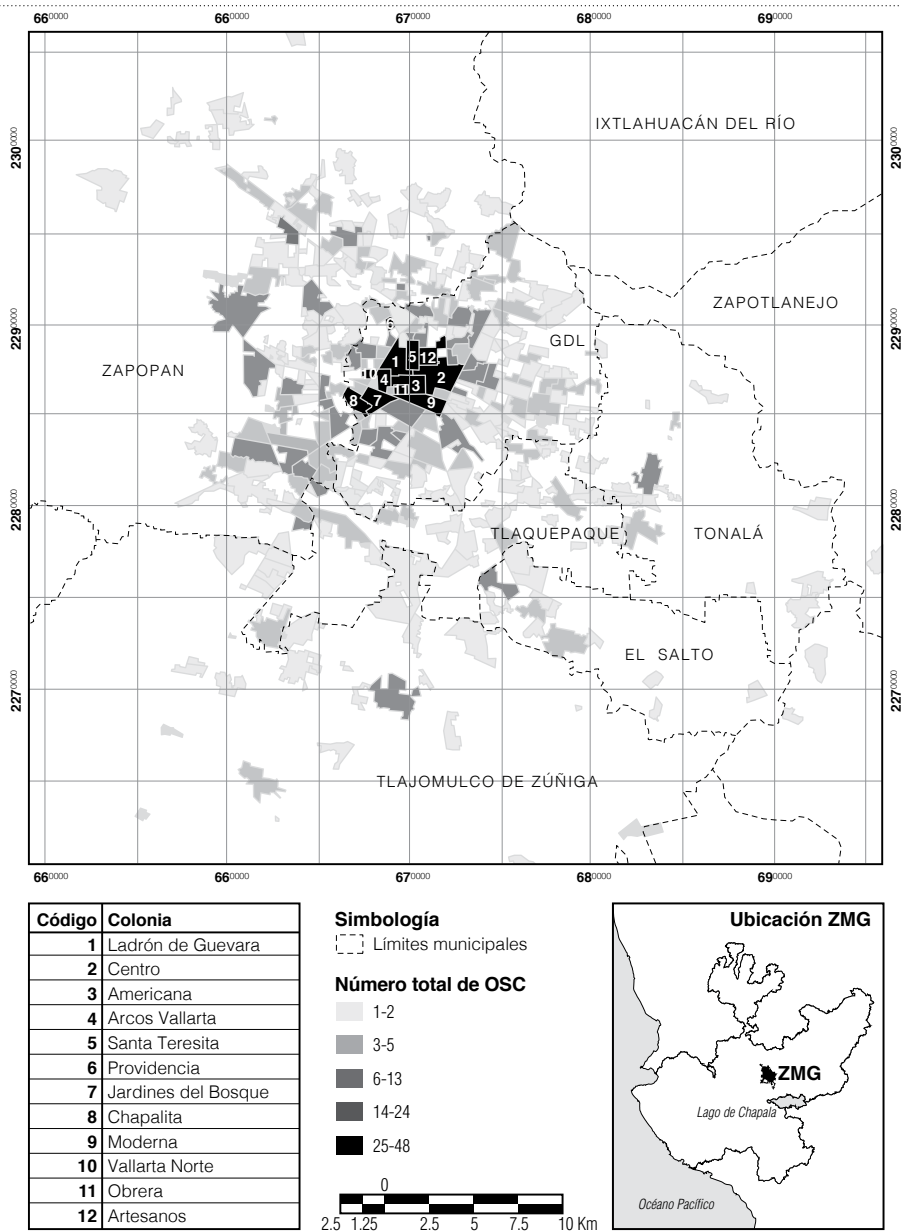
Esto nos lleva a la segunda escala de problematización: estas capitales y ciudades no solo provocan marginalidades hacia el exterior (otras ciudades y poblaciones dentro de su área de influencia) sino también hacia el interior, ya que contienen diferenciaciones fractales entre patrones de centralidad y marginalidad. Al respecto, el conjunto de las 12 colonias ya señalado, también representa, como veremos en adelante, un área de concentración de la participación política formalizada en las OSC del Registro Federal y que, sin duda, es una expresión más de esas distinciones socioterritoriales dentro de la ciudad. Es decir, esta zona (y otras más dentro del poniente de la ciudad) no solo expresa una condición histórica atada al desarrollo histórico de Guadalajara y su crecimiento sino también al ejercicio de poder y de “agrupación” que provoca discontinuidades fundadoras de diferenciación (Raffestin, 2013, p.130). A estas áreas o lugares Raffestin las llama “nudosidad”

dades”, ya que representan una “geometría” territorial de concentración o centralidad y además una condición de colectividad que, aún en medio de su heterogeneidad en la escala de los barrios y las personas, realiza y reproduce “acciones creadoras de relaciones que fundan las diferencias específicas” (p.130). Esta nudosidad concreta, proponemos, representa y recrea una forma de territorialidad que tiene un mayor acceso a la estructura de oportunidades y que permite o impulsa la mayor participación política; más aún, dinamiza diferentes tipos de capitales (económico, político, social y simbólico), de acuerdo con Bourdieu (2009).

Para evidenciar y fortalecer el argumento anterior, presentaremos en adelante otro conjunto de mapas en los cuales podremos observar el peso relativo de estas 12 colonias, de esta nudosidad en adelante, dentro de la zona metropolitana de Guadalajara, pero ahora consideraremos su participación dentro del Registro Federal de las OSC. En concreto, visibilizaremos y analizaremos el patrón de concentración de esas OSC dentro de la ciudad y el papel que juega la nudosidad en ello, pero también la centralización del tipo de actividades que se desarrollan en ella como una forma de entender mejor dicho patrón. En otras palabras, consideramos que esas actividades evidencian la espacialización de su participación política dentro de un contexto metropolitano jerarquizado: la geografía política de las OSC en la zona metropolitana de Guadalajara.

Como se muestra en la figura 4.6, la nudosidad a la cual nos referimos es, en efecto, un conjunto de unas pocas colonias de la zona metropolitana de Guadalajara, pero que en términos del Registro Federal tiene un peso importante. Como ya se mencionó, en la ciudad se concentran el 75% de todas las OSC registradas de Jalisco, pero tan solo en esta nudosidad reside casi el 20% del total estatal (319 de 1674). Por sí misma, la colonia Ladrón de Guevara, con mayor número de registros, representa casi el 3% (48). En el conjunto, las que menos OSC tienen comparten el mismo valor (18) y son Vallarta Norte, Obrera y Artesanos. De acuerdo con la escala de grises, es muy notoria esta centralidad de la nudosidad que implica una continuidad territorial clara, pero también una especie de “frontera”, de límite respecto a las “otras” colonias, es decir, una *coordenada dentro-afuera* (Cardoso, 2015, p.22) de esa geografía política. Un límite que incluso se traduce en una línea, en una forma geométrica (que delimita colonias y municipios), pero que no carece de contenidos sémicos, de vínculos

FIGURA 4.6. NÚMERO DE ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL REGISTRADAS POR COLONIA EN LA ZONA METROPOLITANA DE GUADALAJARA



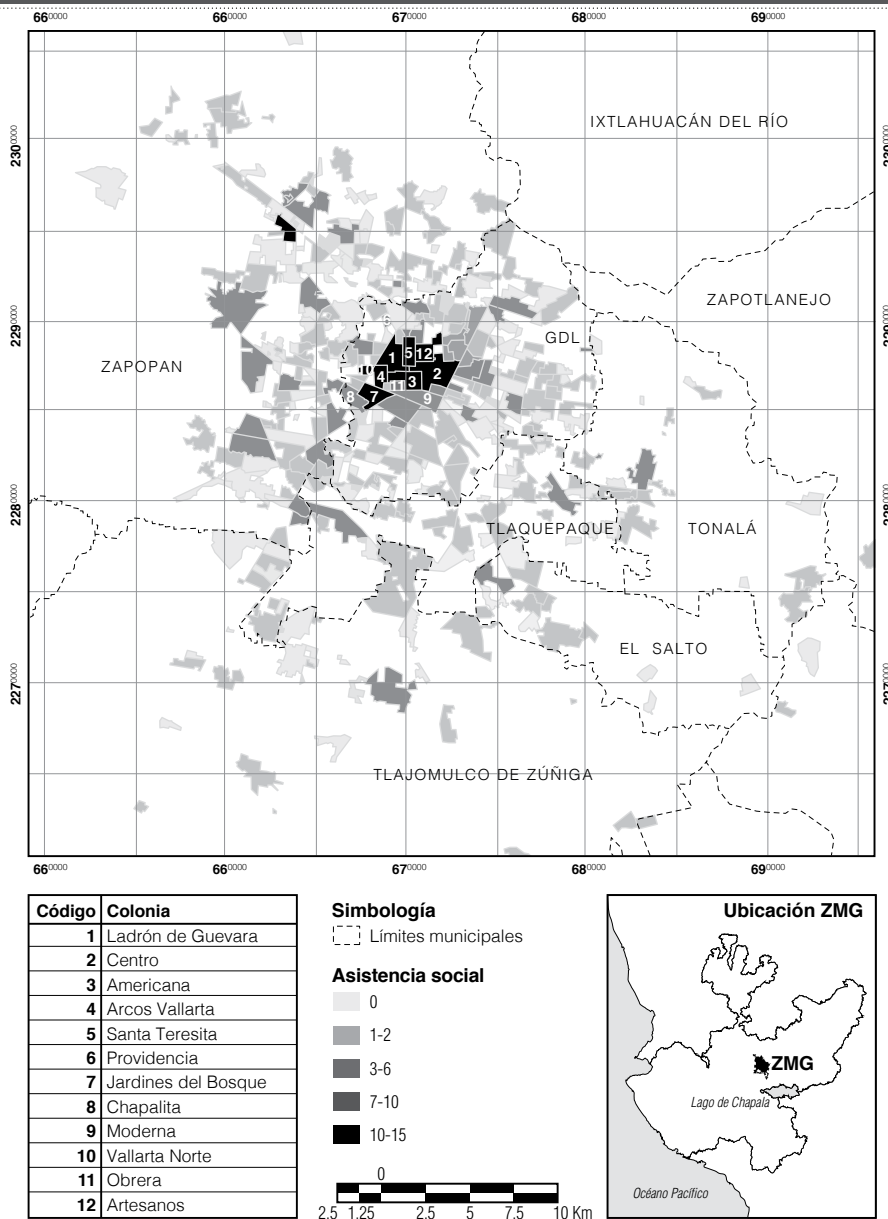
Fuente: elaboración propia, con base en la información del Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil y la base cartográfica por colonia del IIEG Jalisco, la cual contiene la información estadística del Censo General de Población y Vivienda (Inegi, 2020).

entre las personas y el territorio, de relaciones de poder (Raffestin, 2013, pp.183-184). Un centro que en efecto implica sus propias marginalidades siguiendo la lógica de una segunda coordenada, *centro-periferia*, que no refiere a una forma cuasi geométrica (patrón concéntrico y radial), sino a procesos complejos que “modelan” el territorio bajo lógicas de centro o de periferia, según sea el caso (Taylor & Flint, 2002, p.21), en consonancia con la estructura de oportunidades.

Sobre el capital económico, y además de recordar que esta nudosidad representa una proporción de PEA muy alto, es importante mencionar que las OSC que están en el Registro Federal ganan el derecho a acceder a recursos financieros de acuerdo con las actividades que reportan de manera oficial. Según la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil, los apoyos se brindan solo si las OSC registradas cumplen con una o varias de las 19 actividades que estipula la normativa. De dicho listado podemos destacar las siguientes: asistencia social, asistencia jurídica, apoyo a comunidades indígenas, promoción de los derechos humanos, atención de la salud y desarrollo comunitario. Debido a la imposibilidad de mostrar mapas de todas ellas, presentamos tres que consideramos evidencian una generalidad estructural.

La primera actividad por mostrar es la de asistencia social, ya que, además de tener fuertes raíces históricas, sociales, políticas y religiosas por sus cualidades morales y filantrópicas, es la más reportada por las OSC dentro del estado (y quizá dentro del país). Justo por lo anterior, y más allá de que el “asistencialismo” este siendo debatido desde varios frentes, es una actividad que tiene una ley federal propia (Ley de Asistencia Social) debido a que implica el seguimiento y complementariedad de un principio del estado en torno a la prestación de servicios a personas y familias que requieren “servicios especializados” (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2004, p.1), por ejemplo, niños y niñas vulnerables, migrantes, personas discapacitadas o aquellas pertenecientes a comunidades indígenas. Por lo anterior, no es ilógico que la nudosidad también sea el centro de este tipo de actividades, ya que el mejor acceso a la estructura de oportunidades (que incluye la posibilidad de contar con recursos gubernamentales) permite o fomenta una mejor o mayor implicación sobre los problemas o sectores que atiende la asistencia social. Esto nos sirve para reafirmar que no estamos estableciendo juicio

FIGURA 4.7 NÚMERO DE ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL QUE REPORTAN ACTIVIDADES DE ASISTENCIA SOCIAL EN LA ZONA METROPOLITANA DE GUADALAJARA



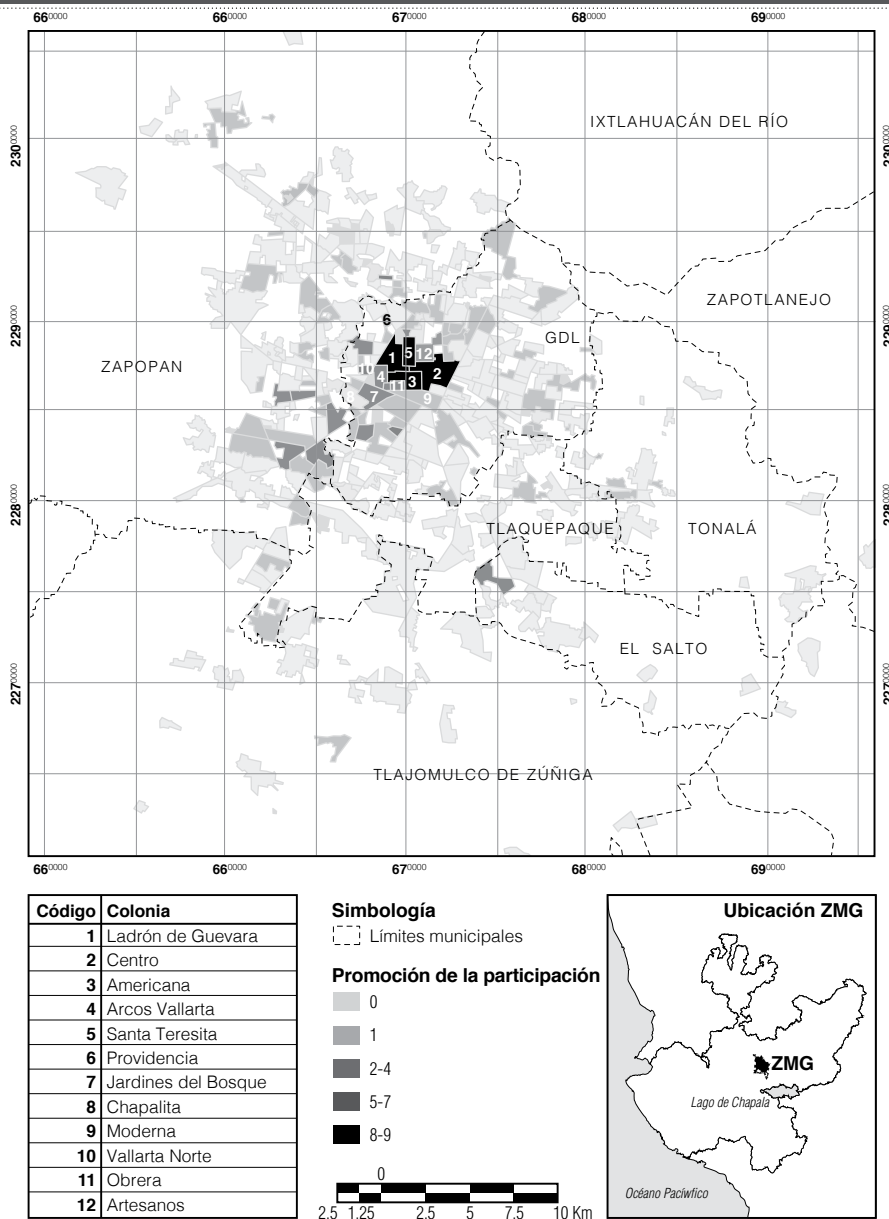
Fuente: elaboración propia, con base en la información del Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil y la base cartográfica por colonia del IIEG Jalisco, la cual contiene la información estadística del Censo General de Población y Vivienda (Inegi, 2020).

alguno sobre lo que hacen esas OSC (igual para el cómo y el dónde), ya que muchas seguro tienen las mejores intenciones y ofrecen resultados. Lo que deseamos demostrar es que la estructura de oportunidades es determinante, o en gran medida significativa, para participar en la definición, atención o resolución de esos problemas, y que el acceso a la misma es desigual y jerarquizada de manera interna; es una cualidad sociológica que no depende de una persona, una organización o un estado.

Por otra parte, es necesario comentar que, aunque dicha ley cubre un amplio abanico de actividades posibles dentro de sus 19 categorías, la realidad es que no cubre todo el espectro de acciones de las OSC. En este sentido, el propio Registro Federal representa un mecanismo de inclusión/exclusión, pues no todas las organizaciones pueden pertenecer al mismo y, por lo tanto, acceder a los recursos financieros y demás ventajas comparativas. Esto hace que la nudosidad cobre aún mayor importancia dentro del argumento, pues justo representa una zona a la cual llegan esos apoyos federales sin que esto quiera decir, según lo planteado en el párrafo anterior, que el dinero se ejerza también en beneficio de esas colonias, pues sin duda varias o muchas actividades de esas OSC se desarrollan en otras zonas de la ciudad o fuera de ella.

En la figura 4.8 se presentan las colonias que tienen OSC que realizan actividades de promoción de la participación ciudadana, es decir, acciones que tienden a apoyar la organización social en torno a temas de interés públicos. Al tratarse, en general, de OSC que incentivan la creación o fortalecimiento de otras OSC, nos parece una variable esencial para problematizar la estructura de oportunidades. ¿Qué tipo de organizaciones son las que pueden fomentar el desarrollo de otras organizaciones? Es la pregunta central. En esa tesitura, la nudosidad nos da una posible respuesta, pues en el caso de la zona metropolitana de Guadalajara representa el conjunto de colonias que de manera clara participan más en esta actividad en contraste con la enorme cantidad de colonias que al tener OSC no la realizan según el Registro Federal. Esto es doblemente trascendental porque significa que la participación política no es una arena homogénea sino que también depende, en mayor o menor medida, de la estructura de oportunidades. Gusfield (2014) personifica una rama sociológica que apoya esta visión, ya que estipula que la construcción de problemas públicos supone un proceso sociopolítico en el cual los diferentes implicados,

FIGURA 4.8 NÚMERO DE ORGANIZACIONES QUE REPORTAN ACTIVIDADES DE PROMOCIÓN DE LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN LA ZONA METROPOLITANA DE GUADALAJARA

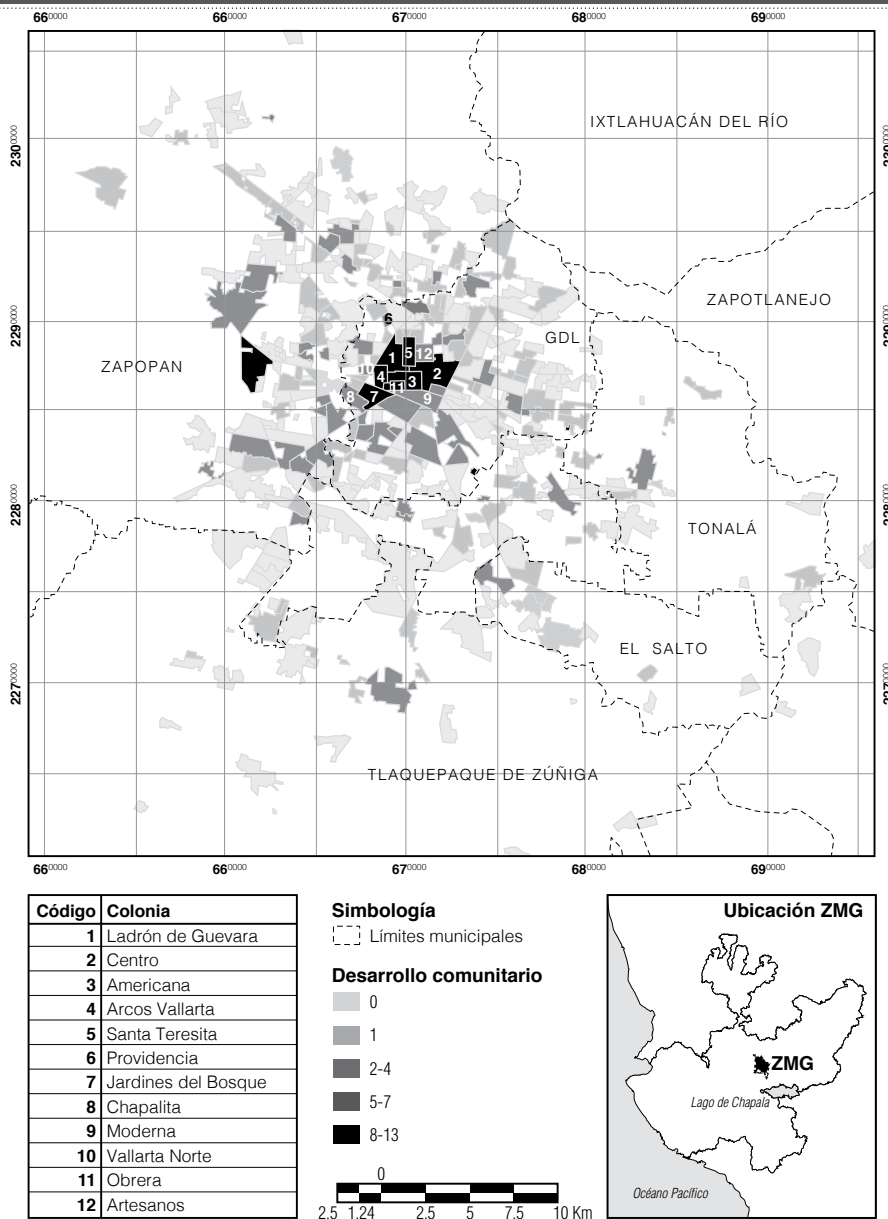


Fuente: elaboración propia, con base en la información del Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil y la base cartográfica por colonia del IIEG Jalisco, la cual contiene la información estadística del Censo General de Población y Vivienda (Inegi, 2020).

con sus diversos y desiguales intereses o capitales, compiten o entran en conflicto por promover (en ocasiones imponer) sus formas de entender el mundo. Así, los problemas públicos no son ontológicos, son problemas en la medida en la que son impulsados por agentes individuales o colectivos (grupos, organizaciones, movimientos, instituciones, partidos o estados), después estabilizados en la comunicación pública y por último ingresados en la agenda decisional de los gobiernos. Por ende, la nudosidad también simboliza el peso del capital político (definido como la capacidad de determinar o influir en la toma de decisiones que afectarán en lo público), al ser la que lo detenta (sin ser definitorio) con la mayor suficiencia para transmitirlo, trabajarlo o enseñarlo a otros.

Al seguir una lógica similar al mapa anterior, la figura 4.9 da cuenta de las OSC que reportan actividades de desarrollo comunitario. En efecto, así como el fomento de la participación ciudadana, el impulso al desarrollo comunitario es una acción social que parece corresponder a la estructura de oportunidades. Aunque es más visible que la pasada variable en diferentes sectores de la zona metropolitana de Guadalajara, también se concentra en la porción poniente de la ciudad y encuentra sus valores más altos en la nudosidad. El desarrollo comunitario suele ser un concepto relacionado con el fortalecimiento de la cohesión social y de los procesos organizativos en torno a los problemas que aquejan a determinadas comunidades, en especial aquellas más marginadas o vulnerables, para que sean ellas mismas las que tomen decisiones e implementen soluciones. Sin embargo, el desenvolvimiento del concepto y su puesta en práctica ha ido de la mano con la generación de conocimiento experto (estrategias de organización, métodos, manejo de información, etc.) que suele darse fuera de las comunidades. De ahí la importancia de esta variable para nuestro argumento, ya que la nudosidad representa un importante generador, transmisor o movilizador de ese conocimiento experto. Por supuesto que su puesta en práctica depende de las cualidades y conocimientos de las personas, pero también de esa estructura de oportunidades que brinda posibilidades estructurales para realizar este tipo de actividad. Por otra parte, el desarrollo comunitario nos permite reafirmar una cuestión elemental: por su naturaleza esta actividad sin duda la desarrollan las OSC de la nudosidad hacia el exterior, en comunidades marginadas de la ciudad o, incluso, fuera de ella,

FIGURA 4.9 NÚMERO DE ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL QUE REPORTAN ACTIVIDADES ENFOCADAS AL DESARROLLO COMUNITARIO EN LA ZONA METROPOLITANA DE GUADALAJARA



Fuente: elaboración propia, con base en la información del Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil y la base cartográfica por colonia del IIEG Jalisco, la cual contiene la información estadística del Censo General de Población y Vivienda (Inegi, 2020).

por lo que no estamos haciendo un juicio sobre qué hacen y cómo lo hacen o sobre sus intenciones e intereses. El objetivo es, en efecto, el análisis crítico de las condiciones estructurales que permiten o facilitan que las personas participen en estas actividades.

Para cerrar este apartado, es importante mencionar que la tendencia de mayor concentración de las actividades del Registro Federal en la nudosidad se cumple para todas las 19 actividades que comprende. En este sentido, la nudosidad no solo representa un proceso de centralidad en términos numéricos sino también de cualidades participativas. De acuerdo con el argumento, hay algunas de esas actividades que, incluso, no se reportan en ninguna otra parte de la ciudad y del estado de Jalisco (como protección civil o protección de los derechos de los consumidores). Consideramos que lo anterior no es una cuestión menor, ya que refiere a la relevancia o peso político que tiene la nudosidad. Esto porque además de ser la zona con mayor concentración de OSC en Jalisco, es representativa de formas de participación política que se vinculan a diferentes actividades o problemas públicos que no están siendo atendidos por otros sectores organizados de la ciudad (por lo menos no dentro del Registro Federal).

En otra índole, aunque es cierto que el gobierno federal definió la lista de actividades, esto no quiere decir que las OSC promuevan enfoques o propuestas de solución siempre en concordancia con las instituciones gubernamentales. Por lo tanto, creemos que las condiciones diferenciales que tiene esta nudosidad respecto a otras zonas de la ciudad le permiten, en algunos casos, multiplicar o por lo menos enfocar de forma diferente las agendas públicas en las cuales se busca incidir y, por lo tanto, tener mayor capacidad, en comparación, para promover el debate público sobre esos temas. En este sentido, la nudosidad representa, por sus cualidades ya analizadas, un espacio de poder en el cual confluyen diversos actores colectivos que participan en la construcción de los problemas públicos que consideran centrales y, por lo tanto, también conforman sistemas sémicos (discursos, conceptos y significados) en torno a esos problemas que pretenden estabilizarse en la opinión de las personas. Raffestin (2011) considera que esta ventaja que tienen las nudosidades pasa del campo de la política hacia el campo de lo sociocultural, ya que implica la difusión de información, los instrumentos de comunicación y la crea-

ción de sentidos. Desde esta perspectiva, y de acuerdo con Gusfield (2014), estas OSC en la nudosidad son actores colectivos que, al igual que otros, buscan participar en la delimitación, definición y solución de los problemas públicos y, por lo tanto, ser vistos como interlocutores legítimos. Sin embargo, y aunque reconocemos que puede no ser definitiva, mucho tiene que ver la estructura de oportunidades para participar y “competir” por la *apropiación* de los problemas públicos, es decir, la capacidad de crear la definición pública de un problema o de influir en ella (p.76), y que no todos los grupos tienen capitales similares. Desde esta perspectiva, la nudosidad representa ventajas comparativas sobre otras colonias y territorios que, en el fondo, son consecuencia de desigualdades estructurales.

A MANERA DE CONCLUSIÓN: LA HIPÓTESIS DE CARA EL FUTURO

El análisis presentado en este capítulo sin duda no puede tomarse como concluyente, ya que existen otras variables por incorporar para llegar a respuestas más sólidas. No obstante, la tendencia a la centralidad/marginalidad y sus paralelismos con la estructura de oportunidades es clara, por lo que permite asegurar que la hipótesis cuenta con razonamientos, premisas y evidencias sólidas para seguirse comprobando, lo cual no quiere decir que no pueda sufrir tropiezos o ajustes. En este sentido, queremos señalar o recalcar algunos sesgos de esta investigación —ya que no hay estudio perfecto— para después ofrecer algunas vías para enfocarlos o reducirlos. Por principio, es importante mencionar que este capítulo pretende ser el inicio, la base de un debate académico, para un proyecto más grande que siga problematizando los argumentos centrales. Por ejemplo, sabemos que la base del Registro Federal puede no ser suficiente, ya que deja a muchas OSC fuera del análisis. Sin embargo, consideramos que es una cuestión para explorar, ya que la presencia o ausencia dentro de ese padrón puede tener relación con la estructura de oportunidades, es decir, ¿qué OSC pueden ingresar y mantenerse dentro del Registro Federal? ¿Existe una relación entre los requisitos necesarios para ese registro y las cualidades diferenciales de la nudosidad?

Lo anterior nos lleva a otro punto importante. Reconocemos que en este registro hay OSC enlistadas que declararon estatus de inactividad para

los apoyos. Otras que entran y salen o solo desaparecen. Consideramos que esto no afecta la hipótesis central, ya que el análisis estructural que proponemos encuentra otra resonancia en este proceso: a pesar de esas dinámicas y transformaciones en las realidades de las diferentes OSC a lo largo de los años (considerando que el Registro ha operado desde el 2005), la nudosidad ha permanecido como la concentradora de esas organizaciones. De hecho, esto nutre la hipótesis porque nos permite entender que las condiciones de las que hemos hablado no son estáticas, pero a la vez conservan rasgos de diferenciación que se enraízan como parte de su condición estructural. Aun así, consideramos importante contrastar lo mostrado por esta base federal con otras que pudieran ofrecer datos y tendencias similares (o diferentes), por lo que se explorará el registro del Sistema de Asistencia Social de Jalisco en el cual se concentran aquellas OSC que reciben apoyos del gobierno local; tiene algunas características diferentes, pero lo importante es observar si revela el mismo patrón de concentración en la nudosidad.

Además de lo anterior, nos planteamos la necesidad de construir una ruta de trabajo cualitativo al interior de la nudosidad que nos permita la recolección de información complementaria para un análisis más fino. Creemos que es necesario recorrer el campo, entrevistar, encuestar e incluso realizar etnografías para cumplir con dicho objetivo. A partir de tal estrategia metodológica, podremos reconocer las prácticas de las OSC y de las personas que ahí colaboran, no para enjuiciarlas o criticar sus labores (tal como lo hemos mantenido a lo largo del documento), sino para observar cómo se vinculan a la estructura de oportunidades y a esta geografía política que hemos analizado. Esto permitirá incorporar al Sistema de Información Geográfica algunas muestras —en sentido estadístico— sobre su trabajo en lógica de red y su articulación con otros territorios donde realizan sus actividades. Por otra parte, la información cualitativa nos habilitará para reconocer a las personas que componen a esas OSC (por lo menos a algunas de ellas), pues es importante incorporar sus intereses y motivaciones para organizarse y participar de manera política. Estos elementos teórico-metodológicos son muy relevantes para redondear, complementar y debatir un análisis sociológico como el presentado en este capítulo.

Por último, deseamos cerrar diciendo que este trabajo es un intento académico para promover otras perspectivas de análisis y fomentar miradas

críticas sobre el mundo social. En este sentido, trascender dualismos y dicotomías (como estado/sociedad civil) que no permiten, por un lado, problematizar mejor la complejidad de las realidades observadas y, por otro lado, una revisión exhaustiva de los presupuestos normativos con los que a veces partimos para estudiar la participación política o la propia democracia. Consideramos que esto redirige hacia un mejor análisis de procesos o dinámicas políticas y, a partir de ello, a comprender de manera más profunda los mecanismos de funcionamiento de las distinciones y jerarquías en los cuales se sostiene nuestro orden social. Esto no para concluir de manera simple que todas son “malas”, sino para entenderlas, en términos sociológicos, como condiciones estructurales que, en su profundidad, están implicadas en el cambio social (que no puede ser reducido a etiquetas como “bueno” o “malo”). Lo anterior no implica que no señalemos o “pongamos el dedo en la llaga” de aquellas desigualdades que nos parecen lacerantes, pero sí para reconocer que requerimos analizarlas, contextualizarlas y complejizarlas a partir de la realidad; sin caer en salidas fáciles, podremos delimitar y reconocer mejor los problemas sociales y, por lo tanto, no dejaremos de lado la significativa heterogeneidad de la especie humana.

REFERENCIAS

- Baños, P. (2020). *El dominio mundial. Elementos del poder y las claves geopolíticas*. Ariel.
- Becerra, L. (2013). Aproximaciones microeconómicas en la teoría de los lugares centrales de Christaller. *Ensayos sobre Política Económica*, 31(70), 67-120.
- Bizberg, I. (2007). El papel de la sociedad civil en las transformaciones políticas actuales. En G. Vega (Ed.). *México. Los retos ante el futuro*. El Colegio de México/Fundación Konrad Adenauer.
- Bobbio, N. (2001). *El futuro de la democracia*. FCE.
- Bobbio, N. & Bovero M. (1986). *Sociedad y Estado en la filosofía moderna*. FCE.
- Bourdieu, P. (2009). *El sentido práctico*. Siglo XXI editores.
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2 de septiembre de 2004). Ley de Asistencia Social. *Diario Oficial de la Federación*. <https://bit.ly/4oEpIIV>

- Cardoso, F. (2007). La democracia en el centro de la agenda. En B. Sorj & M. Darcy. *Sociedad civil y democracia en América Latina: crisis y reinención de la política*. Ediciones Centro Edelstein.
- Cardoso, J. (2015). La topografía política. La aplicación de coordenadas espaciales a los lenguajes e imaginarios políticos. En F. Colom & A. Rivero (Eds.). *El espacio político. Aproximaciones al giro espacial desde la teoría política* (pp. 21-40). Anthropos.
- Chatterjee, P. (2008). *La nación en tiempo heterogéneo*. Siglo XXI editores.
- Chávez, C. & González P. (2018). *Las Organizaciones de la Sociedad Civil en México: hacia una reforma de la LFFAROSC*. Instituto Belisario Domínguez, Senado de la República.
- Favela, A. (2009). *Los ciudadanos y la democracia en el México del siglo XXI*. Universidad Autónoma Metropolitana.
- Gusfield, J. (2014). *La cultura de los problemas públicos. El mito del conductor alcoholizado versus la sociedad inocente*. Siglo XXI editores.
- Hernández, G. (2016). La sociedad civil en Gramsci y Maritain, apuntes sobre una convergencia. *Revista Universidad de la Habana*, (86), 54-65.
- Hobbes, T. (2001). *Leviatán. O la materia, forma y poder de una república, eclesiástica y civil*. FCE.
- Huntington, S. (1972). *El orden político en las sociedades en cambio*. Paidós.
- IIEG. (2021). *Análisis general de las áreas metropolitanas de Jalisco*. Gobierno del Estado. <https://bit.ly/4pyft9D>
- Inegi. (2020). *Censo de Población y Vivienda*. <https://bit.ly/3MrZmvW>
- Marcone, J. (1999). Tres conceptos de sociedad civil. *Revista Estudios Políticos*, 4(22), 139-164.
- Olvera, A. (2002). Democracia y sociedad civil en México: lecciones y tareas. *Revista Comercio Exterior*, 52(5), 398-408.
- Raffestin, C. (2013). *Por una geografía del poder*. El Colegio de Michoacán.
- Tarrow, S. (1997). *El poder en movimiento. Movimientos sociales, acción colectiva y política*. Alianza.
- Taylor, P. & Flint C. (2002). *Geografía política. Economía mundo, estado-nación y localidad*. Trama Editorial.
- Verduzco, G. (2003). *Organizaciones no lucrativas: visión de su trayectoria en México*. El Colegio de México.

Sociedad civil organizada en Jalisco: un acercamiento a sus dinámicas y capacidad de innovación social

PALOMA SOTELO MÁRQUEZ*

Este capítulo tiene como propósito analizar la capacidad de generar innovación social en y desde las organizaciones de la sociedad civil (OSC) sin fines de lucro en Jalisco. Se propone lograrlo mediante la descripción de algunas de sus características y dinámicas clave, tanto en su funcionamiento interno como en su proyección externa, los cuales determinan la forma en que operan e inciden en su contexto, así como sus resultados en términos de productos de innovación social generados.

La intención es tener un primer acercamiento para entender qué tipo de estructuras, procesos organizacionales internos y de acción para incidir hacia el exterior pueden facilitar o dificultar la generación de enfoques innovadores orientados a la transformación y la mejora social.

Los datos que se presentan en este capítulo se obtuvieron a partir de una encuesta en la que participaron 70 directivos de OSC registradas de manera legal en Jalisco, que compartieron información valiosa respecto a las prácticas al interior y exterior de sus organizaciones vinculadas con la generación de innovación social (Sotelo-Márquez, 2022; Cemefi, 2023). Es importante puntualizar que las OSC a las que nos referimos aquí son —de acuerdo con la clasificación propuesta por Cemefi (2023)— OSC del tercer sector no lucrativo, en específico del sector filantrópico o instituciones de servicios a terceros.

* Agradezco a Pablo Zayas Morales por su apoyo en el procesamiento de datos, la realización de análisis estadístico y la elaboración de descripciones iniciales de los resultados. También expreso un agradecimiento a Leonardo Contreras Márquez por su apoyo con la limpieza preliminar de datos y generación de estadística descriptiva, tablas y gráficos.

INNOVACIÓN SOCIAL COMO ENFOQUE INDISPENSABLE PARA LA SOSTENIBILIDAD Y EFECTIVIDAD DE LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL

Las OSC atienden una gran cantidad de problemáticas complejas de carácter social, económico y ambiental que aquejan a Jalisco y que son prioritarias en la agenda de desarrollo integral del estado. Esos problemas evolucionan de forma constante y los organismos sociales a menudo enfrentan el desafío de mantener el ritmo y adaptar sus programas y estrategias de solución. Además de este reto, las OSC suelen tener preocupaciones sobre cómo generar un flujo constante de financiamiento (Chávez-Becker, González & Venegas, 2016; Witesman, Child & Wightman, 2019) y deben desarrollar estrategias de recaudación de fondos y sostenibilidad financiera. Es decir, tanto su misión como su modelo de operación requieren de una capacidad institucional de respuesta y adaptación rápida en interacción con más agentes del sector.

Además, las OSC que trabajan en entornos desafiantes, como aquellos con bajos niveles democráticos, un estado de derecho débil o políticas autoritarias en práctica, enfrentan retos para realizar su labor. Esto sucede en México, pero también en otras partes del mundo, donde las organizaciones sin fines de lucro enfrentan ataques políticos y crecientes restricciones fiscales y legales, lo que crea un ambiente hostil para que operen (Diamond, Plattner & Walker, 2016; Fernández & Moreno, 2019; Illades, 2018; Martínez López, 2019; Zúñiga, 2019). Como consecuencia, las OSC necesitan encontrar nuevas acciones colectivas alternativas para responder y avanzar con su labor social.

Es decir, las OSC requieren enfoques de innovación para:

- Encontrar soluciones a las problemáticas que son su objeto social y que impulsan su misión.
- Dar sostenibilidad en el mediano y largo plazo a sus acciones y su estructura organizacional.
- Adaptarse e incidir en el contexto sociopolítico y económico del que forman parte.

Todo esto en un entorno en gran medida cambiante y dinámico.

De ahí la relevancia de abordar la innovación social entendida como el desarrollo e implementación de soluciones efectivas y a menudo sistémicas para problemas sociales y ambientales complejos para contribuir al progreso social (Phills, Deiglmeier & Miller, 2008), y como “el resultado de la interacción entre una variedad de organizaciones que persiguen un mejor desempeño técnico en competencia coevolutiva entre sí” (Anderson, 1999, p.227) desde el punto de vista de los estudios de la ciencia organizacional con una perspectiva sistémica y de innovación radical.

A pesar de reconocer la urgencia de innovar en las lógicas de la sociedad civil hacia el progreso social, no hay suficiente evidencia sistémica-científica sobre cómo funciona la innovación social en entornos sin fines de lucro, en especial en Latinoamérica y en México, que incluye, por supuesto, Jalisco.

Además, es importante distinguir y entender por qué la innovación social no puede definirse ni opera de la misma manera en emprendimientos o empresas, dependencias públicas y OSC sin fines de lucro. El sector de las OSC tiene sus propias dinámicas, potencialidades y retos respecto a la generación de innovación que no siempre son iguales a las de otros sectores.

Los académicos han identificado varios factores en diferentes niveles que influyen en la innovación social. Grimm et al. (2013) resumen los factores potenciales que influyen en la entrega de innovaciones sociales clasificados en los niveles macro, meso o micro. A nivel macro, los factores identificados son: las fuerzas del mercado global, los marcos regulatorios y legales, los regímenes de bienestar y los modos de producción. En el nivel meso, que son factores que operan a nivel sectorial o local, estudios han identificado como elementos clave: sistemas de financiación, prácticas, normas sociales, normas culturales e identidades. Por último, a nivel micro, que es en el que está centrado este capítulo, se ha encontrado que ciertas de las actitudes, capacidades y habilidades individuales y organizacionales pueden facilitar o dificultar la generación de innovación social.

MODELO DE TRES FACTORES CLAVE PARA ENTENDER LA INNOVACIÓN SOCIAL EN ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL

Al fusionar las proposiciones teóricas y empíricas de la teoría de orientación al emprendimiento (Helm & Andersson, 2011; Morris, Webb & Franklin 2011) y la teoría del liderazgo transformativo (Bass & Avolio, 1997), se diseñó el siguiente modelo de tres factores que pueden ayudar a entender mejor cómo es que se originan los resultados de innovación social en las OSC (Sotelo Márquez, 2022).

Disposición al riesgo organizacional y resultados de innovación social

La toma de riesgos en el sector sin fines de lucro se define y opera de manera diferente a una empresa con fines de lucro. Mientras que en el segundo la toma de riesgos está asociada con acciones y los retornos potenciales —en términos de ganancias— que podrían generar, en las OSC los riesgos no solo están relacionados con retornos o pérdidas económicas potenciales sino también con pérdidas o ganancias potenciales hacia un impacto social. El desafío entonces es asumir riesgos que podrían permitir a la organización “generar beneficios sociales lo más ampliamente posible sin socavar la viabilidad financiera de la organización” (Morris et al., 2011, p.960).¹

Morris et al. (2011) propusieron tres subdimensiones para capturar la “disposición al riesgo” en el sector sin fines de lucro:

- 1) “El riesgo final en una organización sin fines de lucro se refiere a la incapacidad, o capacidad reducida, para lograr el objetivo/propósito social” (p.960), es decir, la capacidad de la organización para contribuir con la solución del problema social que está en el centro de su misión.

1. Si se desea consultar información adicional respecto al tema, se pueden revisar las siguientes fuentes: Dellana y Hauser (2000), Hauser (1998), Hurley y Hult (1998), Kitchell (1995), Russell (1990), Schein (1994), Tushman y O'Reilly (1997) y Wallach, 1983.

2) Para lograr impacto social, las organizaciones requieren, entre otros factores, estabilidad financiera y el apoyo de sus partes interesadas, incluidos donantes y socios inversores. El emprendimiento innovador podría poner en riesgo esos activos.

3) Los activos y recursos no económicos también pueden estar en riesgo, como la confianza y la voluntad de brindar apoyo por parte de los miembros de la organización, el talento humano, los voluntarios, la legitimidad pública, el apoyo político, las redes, los aliados con experiencia y una imagen pública favorable.

Proactividad organizacional y resultados de innovación social

La proactividad es otro factor relevante explorado en torno a la innovación social como predictor. En el contexto de las empresas que buscan ganancias, la proactividad se define en comparación con los competidores. En el sector de la sociedad civil, la proactividad se define comparando una organización con otras organizaciones o iniciativas que sirven a la misma población o que brindan servicios similares, pero también con sus partes interesadas (juntas directivas, empleados, voluntarios, socios comunitarios, clientes o beneficiarios, donantes).

Estudios anteriores en el contexto de las OSC han explorado la “proactividad” a través de tres subdimensiones:

1) “La medida en que una organización sin fines de lucro apoya la proactividad en términos de innovaciones sociales en relación con otras organizaciones sin fines de lucro o con fines de lucro que atienden el mismo mercado” (Morris et al., 2011, p.959).

2) Proactividad en la exploración de mecanismos innovadores de financiamiento distintos a los tradicionales.

3) Cómo la organización se relaciona con sus *stakeholders* y su capacidad para socavar o promover comportamientos proactivos por parte de la dirección (Morris et al., 2011). La noción de cooperación y coordinación es transversal a las tres subdimensiones descritas.

Por otro lado, la disposición al riesgo y la proactividad se han estudiado juntas como predictores de la innovación social de dos maneras: una como

parte de la cultura organizacional y un conjunto de valores, y la otra como parte del concepto de orientación empresarial.

Varios autores coinciden en la importancia de promover la disposición al riesgo, la experimentación, la aceptación de errores, la creatividad, la rapidez para aprovechar las oportunidades, la libertad, la autonomía, la flexibilidad y la adaptabilidad como el tipo de valores de la cultura organizacional que se deben desarrollar para ser más innovadores (Dellana & Hauser, 2000; Hauser, 1998; Hurley & Hult, 1998; Kitchell, 1995; Russell, 1990; Schein, 1994; Tushman & O'Reilly, 1997; Wallach, 1983).

Los estudios que exploran la innovación social en organizaciones sin fines de lucro encontraron evidencia que indica que aquellas organizaciones que tenían como parte de sus valores culturales la disposición al riesgo, la voluntad de experimentar y eran rápidas para aprovechar las oportunidades —que es el núcleo de la noción de proactividad— tenían más probabilidades de innovar (Jaskyte & Dressler, 2005).

Sin embargo, se han encontrado algunos resultados contradictorios respecto a la disposición al riesgo y la proactividad como parte de la cultura organizacional para producir innovación social (Berzin, Dow-Fleisner & Hasson, 2017).

Comportamientos de liderazgo transformacional y resultados de innovación social

Los comportamientos de liderazgo dentro de una organización son parte de los factores a nivel micro que influyen en la entrega potencial de innovación social. Las actitudes de liderazgo contribuirán a definir un tipo específico de cultura organizacional. Las acciones del líder dentro de una organización también impactarán las actitudes, capacidades y habilidades individuales relacionadas con la innovación social de cada miembro del equipo.

Varios teóricos e investigadores han argumentado que el liderazgo es el factor más crucial que afecta la innovación (Hofstede et al., 1990; King, 1990; Shin & McClomb 1998). Los líderes son vistos como críticos en la creación y apoyo de culturas proinnovación (Hage & Dewar, 1973), ya que controlan los procesos de monitoreo del medioambiente, crean políticas para responder a los cambios externos, influyen en las decisiones estraté-

gicas y manejan los recursos organizacionales (Damanpour & Schneider, 2006).

La clasificación de estilos de liderazgo de Bass y Avolio (Bass, 1985, 1990; Bass & Avolio, 1994, 1997) es una de las más mencionadas en la literatura. Bass y Avolio consideran tres tipos de liderazgo como parte de una única escala: transaccional, transformacional y *laissez-faire*.

En un extremo de la escala, el liderazgo transaccional enfatiza el intercambio entre el líder y sus colaboradores o seguidores. Los seguidores deben recibir un valor específico como retribución por su trabajo dentro de una lógica de costo-beneficio (Bass, 1985). En el otro extremo está el estilo de dirección del *laissez-faire*, que es sobre todo una forma pasiva-evasiva de no dirección. En el medio, el concepto de liderazgo transformacional busca que los subordinados trasciendan sus intereses individuales para favorecer también el bienestar grupal y organizacional. El perfil del líder puede mostrar una variedad de características transaccionales y transformacionales (Bass et al., 1987).

Se han reconocido seis comportamientos para identificar el liderazgo transformacional (Podsakoff et al., 1990), es decir, identificar y articular una visión, proporcionar un modelo apropiado, fomentar la aceptación de objetivos grupales y expectativas de alto desempeño, y brindar apoyo y estimulación intelectual a las personas colaboradoras. Carless, Wearing y Mann (2000) adaptaron esta clasificación y propusieron el concepto de carisma en contraste con las “expectativas de alto desempeño”. Desarrollaron una lista de siete comportamientos de liderazgo transformacional: a) comunica una visión, b) desarrolla al personal, c) brinda apoyo, d) empodera al personal, e) es innovador, f) lidera con el ejemplo y g) es carismático (Carless et al., 2000, p.390).

CARACTERÍSTICAS Y DINÁMICAS DE OPERACIÓN INTERNA Y EXTERNA DE LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL EN JALISCO

En esta sección describiremos algunas características clave de la forma en que están constituidas las 70 organizaciones que formaron parte de la muestra en términos de estructura, recursos humanos, procesos internos de toma de decisiones, distribución por edad y género del equipo opera-

tivo, directivos y consejos, interacción en el sector con otras organizaciones, entre otros aspectos relevantes para su funcionamiento.

La intención es ofrecer un panorama para entender con más claridad de qué tipo de organizaciones estamos hablando, su forma de operación e interacción con su entorno. La muestra que se presenta no es de forma estadística representativa de todo el sector de las OSC en Jalisco, lo cual tiene implicaciones metodológicas, por lo que no tiene la intención de generalizar los hallazgos a todo el sector, sino dar una referencia descriptiva de la muestra. Aun así, dado que a nivel local existe poca información detallada respecto a estas organizaciones, y al hacer un comparativo con estudios con población objetivo similar, esta muestra es significativa como insumo de análisis.

Aspectos metodológicos

Este estudio exploratorio–descriptivo utilizó datos transversales recopilados de directores de OSC en México mediante una encuesta en línea. Los criterios de selección para participar en este estudio fueron:

- 1) Ser gerente/director(a) de una OSC sin fines de lucro registrada de forma legal en México.
- 2) Estar en una OSC dedicada a alguna de las actividades enumeradas en la Ley Federal de Fomento a las Actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil (2004, última reforma publicada en 2018).
- 3) Voluntad de participar en el estudio.
- 4) Capacidad para dar consentimiento informado. Los participantes anuncian cubrir los cuatro criterios para ser incluidos en el estudio.

Dada la naturaleza exploratoria del estudio, no se esperaba que la muestra represente a toda la población de unidades observadas. Utilizamos un muestreo por conveniencia. Este método implicó una selección intencionada por parte del investigador con los participantes, es decir, que eran disponibles y cumplían con los requisitos para ser parte del estudio (Creswell, 2014).

Los datos aquí presentados se recolectaron mediante una encuesta digital que incluye escalas en torno a las variables clave analizadas y

con varias secciones: 1) datos descriptivos de la organización, su misión social y recursos; 2) información sobre el personal y la junta directiva; 3) prácticas de liderazgo transformacional; 4) prácticas de orientación empresarial; 5) resultados de innovación social; y 6) uso de tecnología.

La encuesta incluyó una versión adaptada de preguntas diseñadas por varios autores. Hay cuatro variables críticas exploradas en este estudio, y se midieron utilizando escalas adaptadas de estudios anteriores: resultados de innovación social (Jaskyte, 2013; Jaskyte & Kisieliene, 2016; Berzin et al., 2017), proactividad organizacional (Helm & Andersson, 2011; Morris et al., 2011), disposición al riesgo organizacional (Helm & Andersson, 2010; Morris et al., 2011) y comportamiento de liderazgo transformacional (Carless et al., 2000).

El instrumento que integraba las distintas escalas fue traducido y adaptado en un proceso transcultural de 12 etapas para dar validez al contexto local. Este proceso incluyó espacios de retroalimentación con 25 especialistas locales de distintas disciplinas y roles en el sector. La encuesta digital se montó en el software Qualtrics y a su vez en un sitio web con información sobre la investigación. Se difundió con apoyo voluntario de redes de OSC, fundaciones privadas, agencias fortalecedoras e instancias de gobiernos locales.

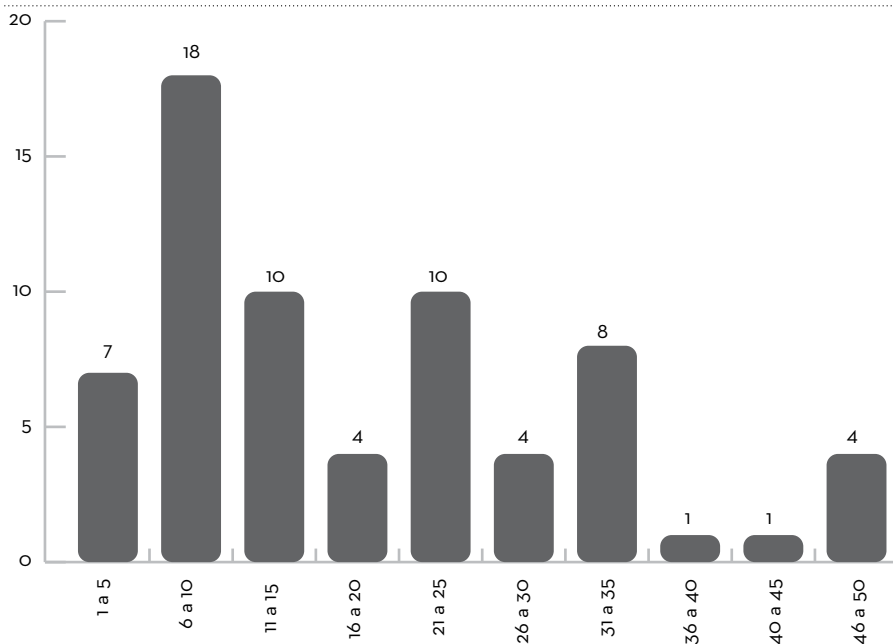
Respecto al análisis estadístico realizado, la estadística descriptiva permitió examinar datos de las características organizacionales, del personal y la junta directiva, los recursos y las prácticas organizacionales. Se realizó un análisis bivariado con pruebas paramétricas para explorar los efectos de las variables predictoras.

Después se utilizó un análisis robusto de regresión lineal múltiple para examinar cómo se asociaban variables predictivas específicas con la capacidad de la organización para producir resultados de innovación social. Todos los análisis estadísticos se realizaron utilizando SPSS.

Resultados de características organizacionales de las organizaciones de la sociedad civil

De la totalidad de las organizaciones que participaron en el estudio, el 27% declaró tener entre 6 y 10 años de estar constituida de manera legal,

FIGURA 5.1 ¿CUÁNTOS AÑOS TIENE SU ORGANIZACIÓN CONSTITUIDA DE MANERA LEGAL?

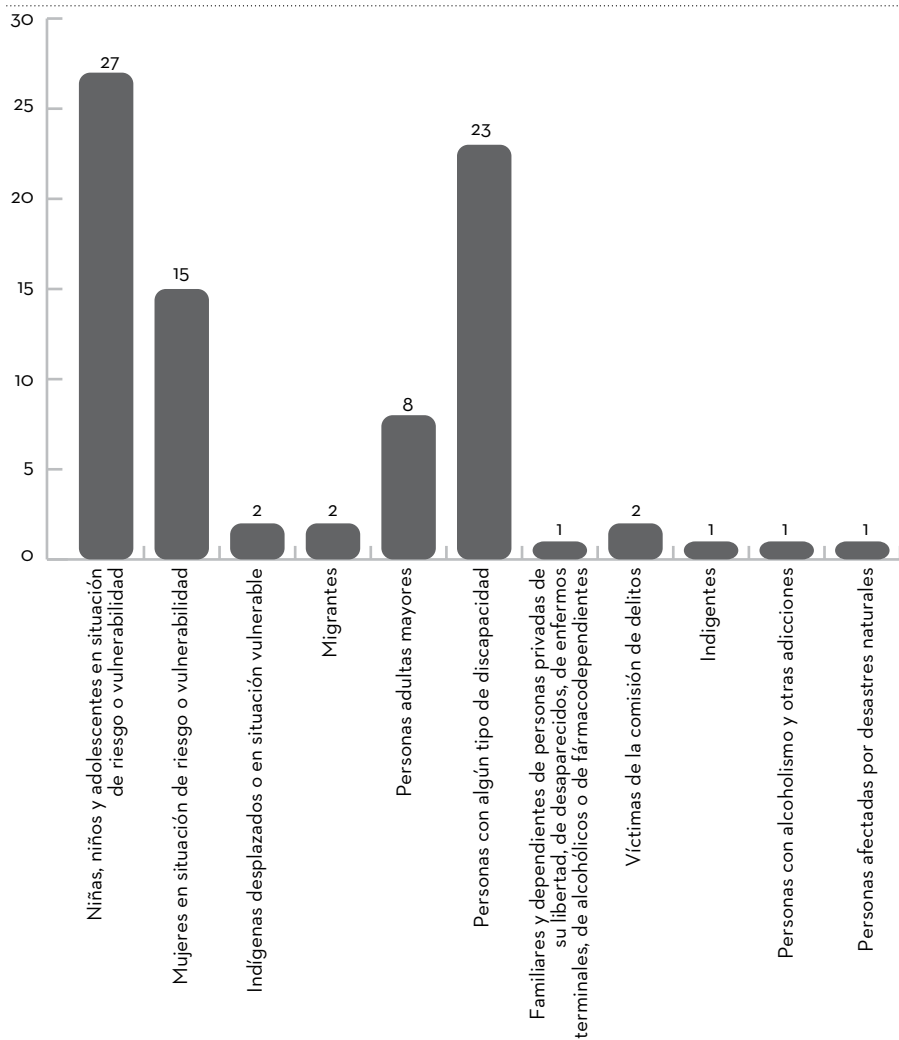


el 15% de 11 a 15 años y otro 15% entre 21 y 25 años, como las respuestas más populares.

Ahora, respecto al tipo de enfoque en su objeto social, el 57% de las organizaciones se declararon con un enfoque de desarrollo, mientras que el 43% de las OSC participantes se reconocieron con un enfoque asistencial. Esto fue definido a partir de la identificación de componentes de acuerdo con las actividades enlistadas en la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por las Organizaciones de la Sociedad Civil (2004).

Entre las organizaciones que declararon un enfoque de desarrollo las principales actividades de su objeto social fueron: promoción y fomento educativo, cultural, artístico, científico y tecnológico (17 OSC); apoyo en la defensa y promoción de los derechos humanos (17 OSC); promoción y aportación de servicios para la atención de la salud y cuestiones sanitarias (12 OSC); servicios no asistenciales para la atención a grupos sociales con discapacidad (9 OSC); cooperación para el desarrollo comunitario

FIGURA 5.2 GRUPO POBLACIONAL AL QUE BRINDAN ASISTENCIA SOCIAL



en el entorno urbano o rural (8 OSC); y cívicas, enfocadas a promover la participación ciudadana en asuntos de interés público (5 OSC). Estas seis categorías concentraron el 71% de las organizaciones participantes de la encuesta, y el resto se distribuyeron entre otras actividades orientadas al desarrollo enlistadas en la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por las Organizaciones de la Sociedad Civil (2004).²

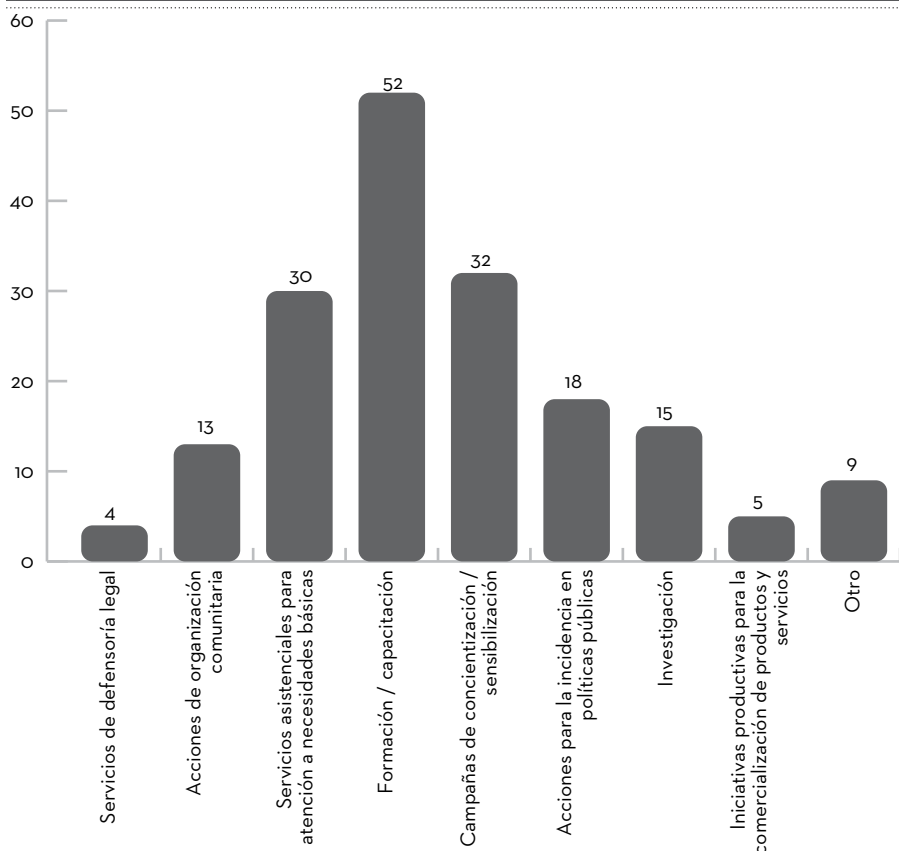
Por otro lado, entre las organizaciones participantes que declararon tener un objeto social, sobre todo de carácter asistencial, la mayoría brinda servicios a niñas, niños y adolescentes en riesgo de vulnerabilidad (25 organizaciones), personas con algún tipo de discapacidad (23 organizaciones), mujeres en situación de riesgo o vulnerabilidad (15 organizaciones), así como personas adultas mayores (8 organizaciones). El resto se distribuyó entre otros grupos poblacionales.

En cuanto a las líneas de acción o tipo de programas/servicios que ofertan las organizaciones (tanto asistenciales como de desarrollo), se encuentran en orden de relevancia: 1) programas y servicios de formación y capacitación, 2) campañas de concientización y sensibilización, y 3) servicios asistenciales para atención a necesidades básicas. Otro tipo de acciones con menos presencia entre las organizaciones fueron: 4) acciones para la incidencia en políticas públicas, 5) acciones de organización comunitaria, 6) investigación, 7) iniciativas productivas y 8) servicios de defensoría legal.

Los principales grupos poblacionales atendidos por las OSC participantes del estudio fueron mujeres y hombres jóvenes de 18 a 25 años, seguidos por mujeres adolescentes de 13 a 17 años, mujeres adultas de 26

2. La totalidad de las actividades orientadas al desarrollo (no asistenciales) enlistadas en la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por las Organizaciones de la Sociedad Civil son: a) apoyo a la alimentación popular; b) cívicas, enfocadas a promover la participación ciudadana en asuntos de interés público; c) asistencia jurídica; d) apoyo para el desarrollo de los pueblos y comunidades indígenas; e) promoción de la equidad de género; f) servicios no asistenciales para la atención a grupos sociales con discapacidad; g) cooperación para el desarrollo comunitario en el entorno urbano o rural; h) apoyo en la defensa y promoción de los derechos humanos; i) promoción del deporte; j) promoción y aportación de servicios para la atención de la salud y cuestiones sanitarias; k) apoyo en el aprovechamiento de los recursos naturales, la protección del 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; l) promoción y fomento educativo, cultural, artístico, científico y tecnológico; m) fomento de acciones para mejorar la economía popular; n) participación en acciones de protección civil; o) prestación de servicios de apoyo a la creación y fortalecimiento de organizaciones de la sociedad civil; p) promoción y defensa de los derechos de los consumidores; y q) acciones que promuevan el fortalecimiento del tejido social y la seguridad ciudadana.

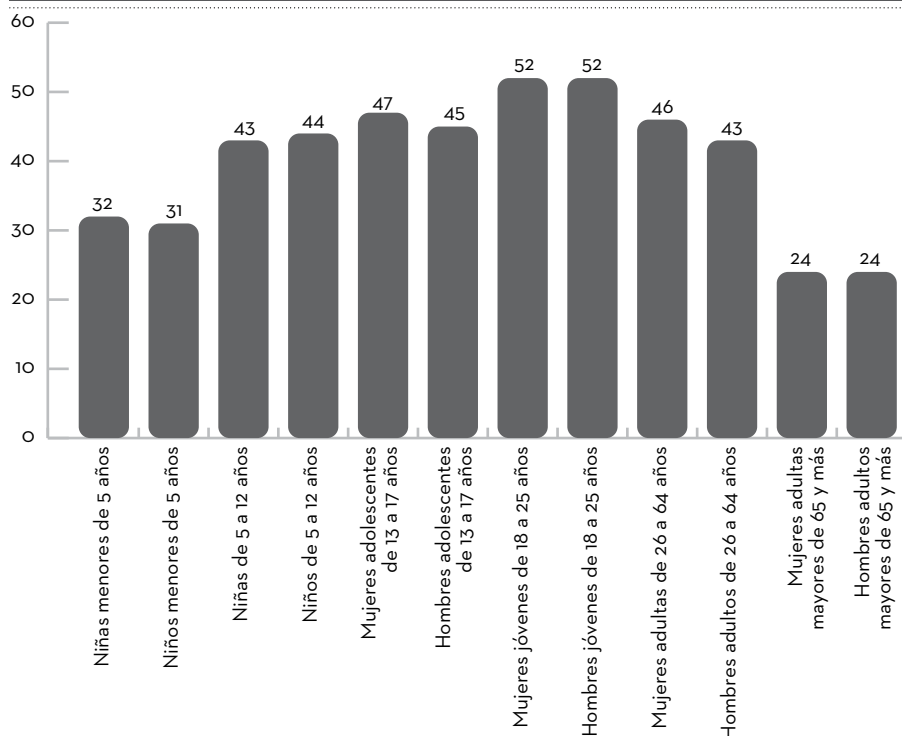
FIGURA 5.3 LÍNEAS DE ACCIÓN



a 64 años, hombres adolescentes de 13 a 17 años, así como niños y niñas de 5 a 12 años. Por lo general una misma organización atiende a más de un grupo poblacional.

Se solicitó también a las organizaciones información sobre la cobertura geográfica de sus servicios (que por lo general no se limitan a la localidad o municipio en el que está registrada de manera legal la organización). Las organizaciones reportaron que sus servicios se ofertan a nivel estatal (22), en dos o más municipios (21), en dos o más estados (9), a nivel nacional (8), en un solo municipio (5) y algunas tienen labor multinacional (5).

FIGURA 5.4 GRUPOS POBLACIONALES ATENDIDOS



Perfiles de dirección, equipo operativo y consejo de las OSC

De manera breve, se comparte información organizacional respecto al perfil de las personas a cargo de la dirección operativa, el equipo de trabajo, el equipo de voluntariado y el consejo directivo o consultivo de las OSC participantes del estudio.

El 46% de las personas directoras operativas reportaron tener de 1 a 5 años en su cargo, el 23% tenían de 6 a 10 años en su cargo y el 19% de 11 a 15 años.

Sería interesante realizar estudios posteriores para saber si este patrón se puede proyectar a lo largo del tiempo y a nivel estatal para poder emitir conclusiones respecto a las implicaciones de estos datos en temas como la rotación de personal, procesos de curva de aprendizaje,

FIGURA 5.5 AÑOS OCUPANDO UN CARGO EN LA DIRECCIÓN OPERATIVA DE LA OSC

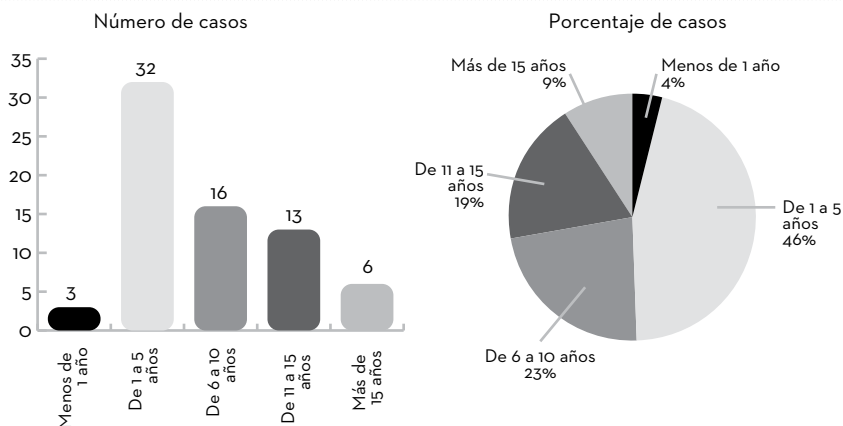


FIGURA 5.6 GÉNERO DE LAS PERSONAS DIRECTIVAS

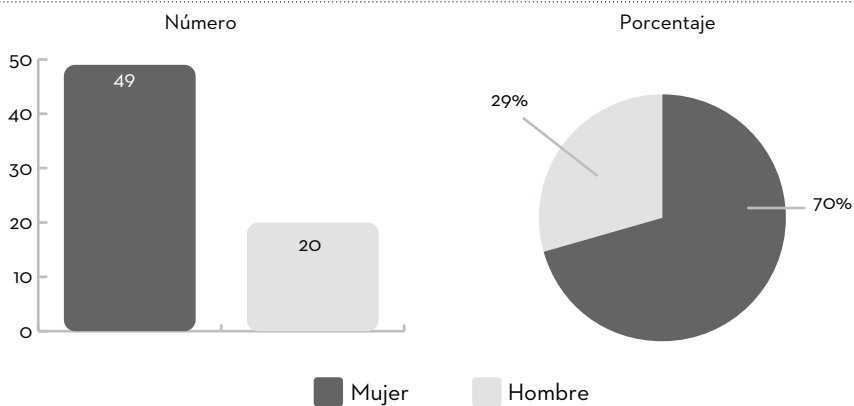
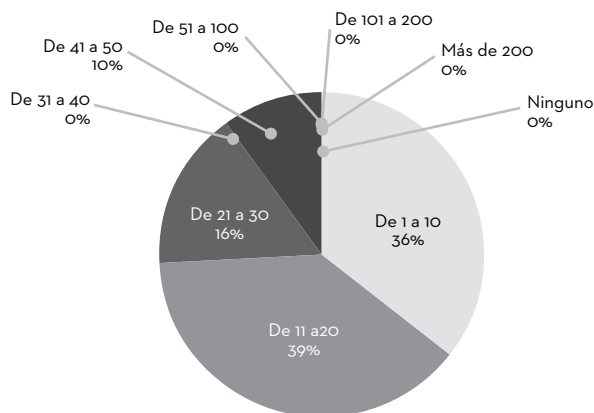


FIGURA 5.7 COLABORADORES DE TIEMPO COMPLETO



posibilidades de crecimiento profesional y acumulación de experiencia en el sector.

Entre el personal operativo, también se encontraron diferencias entre las cantidades de colaboradores por proyecto según los horarios de colaboración. El 36% de las organizaciones tiene de 1 a 10 colaboradores de tiempo completo y el 39% de 11 a 20; solo el 25.2% tiene más de 21 colaboradores de tiempo completo. Por otro lado, el 74% de las organizaciones tiene de 1 a 10 colaboradores de medio tiempo, y solo 25.9% cuenta con más de 11 colaboradores de medio tiempo por proyecto. Esto nos muestra que mientras los colaboradores de medio tiempo son comunes, es inusual que equiparen en número a los colaboradores de tiempo completo.

La mayoría relativa (43.8%) de los proyectos tenía de 1 a 10 colaboradores. El 28.1% contaba con 11 a 30 colaboradores. El 28.1% de los proyectos contaba con 31 a 40 trabajadores. Es interesante observar que los proyectos se concentran en los extremos. Se podría investigar si esto está relacionado con una dificultad de los proyectos para transitar a un mayor alcance (lo que implica que hay muchos proyectos pequeños nuevos y otros tantos de mayor tamaño que son más estables) o con una concentración de la demanda de proyectos entre chicos y grandes, pero que excluyen a los medianos.

FIGURA 5.8 COLABORADORES DE MEDIO TIEMPO

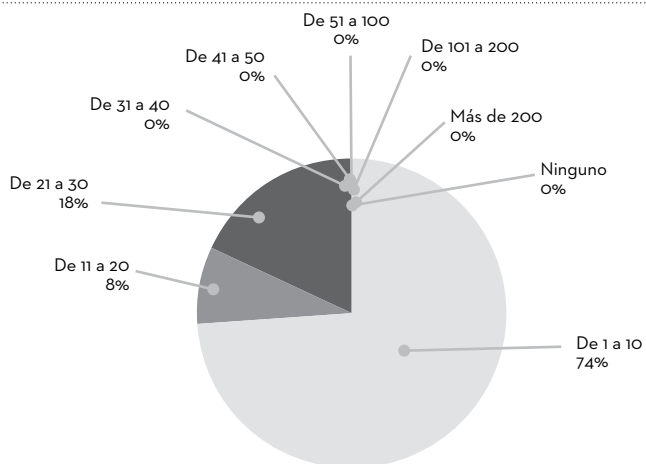


FIGURA 5.9 COLABORADORES POR PROYECTO

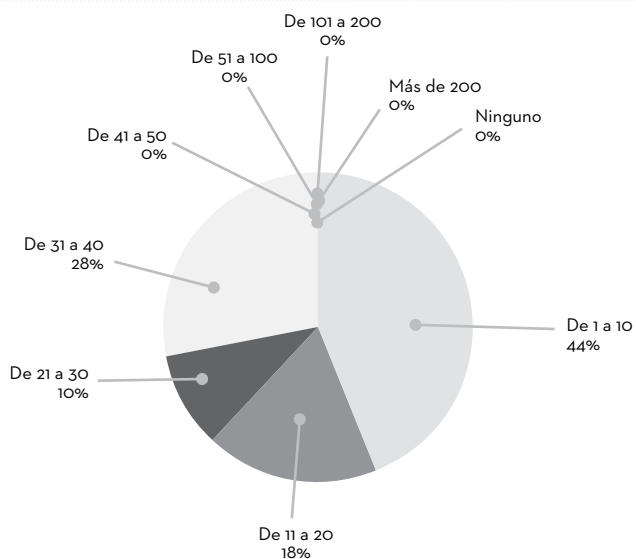


FIGURA 5.10 PORCENTAJE DE COLABORADORAS QUE SE IDENTIFICAN COMO MUJERES

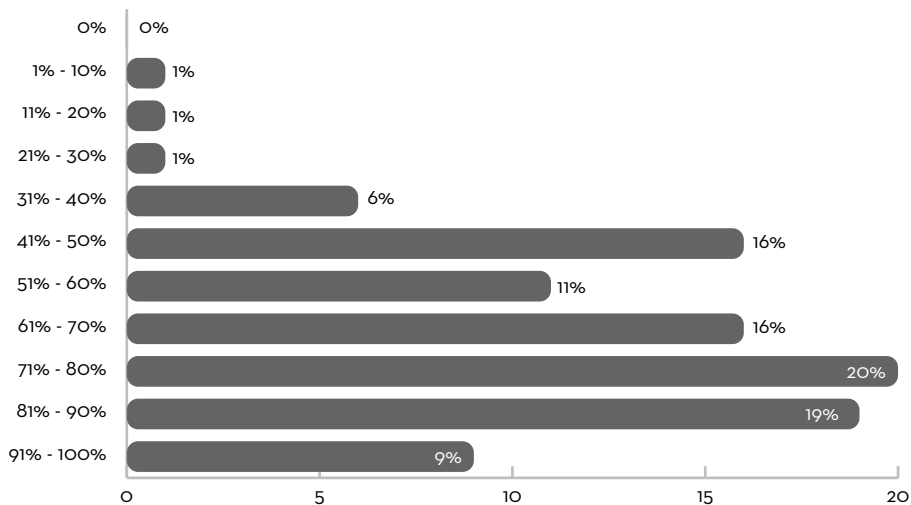


FIGURA 5.11 PORCENTAJE DE COLABORADORES QUE SE IDENTIFICAN COMO HOMBRES

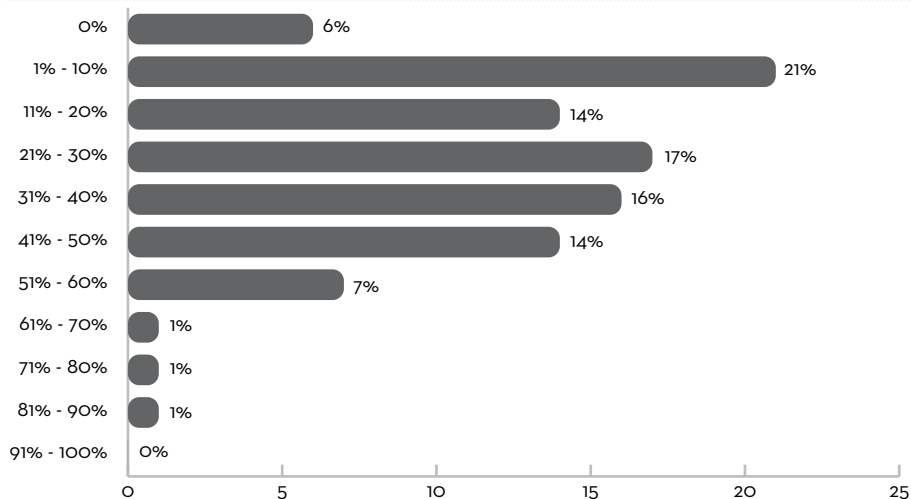
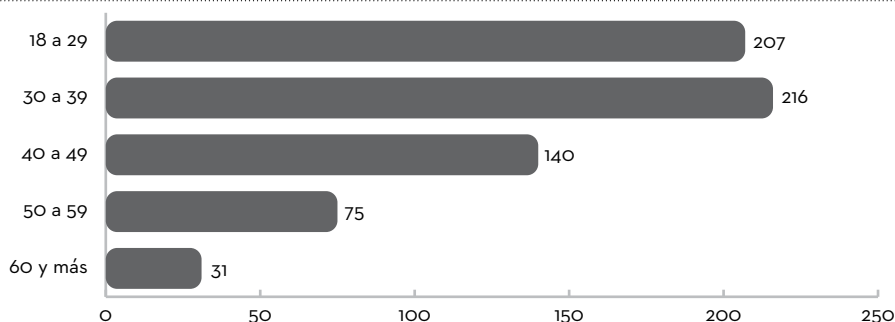


FIGURA 5.12 ¿CUÁNTOS DE SUS COLABORADORES REMUNERADOS PERTENECEN A CADA UNO DE LOS SIGUIENTES RANGOS DE EDAD?



En cuanto al género de los y las colaboradoras, podemos observar que en la mayoría de los proyectos (74%,) las mujeres representan a más del 50% del personal de un proyecto. Asimismo, una fracción muy pequeña de los proyectos (3%) tiene más de 60% de colaboradores hombres. Esto nos muestra una división clara en los roles de género de los y las colaboradoras de los proyectos analizados en esta muestra.

Estos datos contrastan de manera interesante con los porcentajes de hombres y mujeres en los consejos directivos porque en el 3% de las organizaciones hay más de 60% de colaboradores hombres, y en el 34% de las organizaciones más del 60% de los miembros del consejo directivo son mujeres.

Entre los colaboradores de las organizaciones, se encontró poca participación de personas de 60 y más (5%), y de personas de 50 a 59 años (11%). En cambio, predominó la participación de personas de 19 a 39 años (31%–32%), seguida por las personas de 40 a 49 años (21%). Además, se encontró muy poca participación de personas afrodescendientes o hablantes de lenguas indígenas entre los colaboradores pagados, con solo un integrante de cada grupo en la muestra del estudio.

VINCULACIÓN Y COOPERACIÓN EN EL SECTOR DE LAS OSC

Un hallazgo positivo es que el 74% de las organizaciones pertenece de manera formal a alguna red con otras OSC o con actores de otros sectores

FIGURA 5.13 MODALIDADES DE COLABORACIÓN



(público, privado, academia, etc.). Esto es un buen indicador de los niveles de interconexión y vinculación de las OSC entre ellas y con actores de otros sectores en el estado de Jalisco.

Aun así, la pertenencia formal a una red no garantiza que exista una cooperación efectiva. Para poder tener un acercamiento a la intensidad y tipo de colaboración se les preguntó con qué frecuencia la organización había realizado seis diferentes modalidades de colaboración con otras organizaciones o instituciones.

Como se puede visualizar en la siguiente figura, las dos modalidades de colaboración que se realizaron con mayor frecuencia fueron: esfuerzos conjuntos para brindar servicios asistenciales a su población objetivo, y el intercambio o coordinación conjunta de acciones de formación/capacitación (ambas modalidades con el 39% de menciones de haberse realizado en cuatro ocasiones o más durante los últimos dos años).

Estos datos son relevantes para el análisis, pues como se revisó antes la capacidad de vinculación con otros actores, la disposición y acciones de colaboración e interacción se ha encontrado como factores que propician o facilitan la innovación.

ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LAS CORRELACIONES CON INNOVACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Con base en la información recolectada, se realizó un análisis estadístico que identificó correlaciones entre los puntajes del liderazgo transformativo, la proactividad y la aceptación de riesgo, y las manifestaciones de la innovación social. Este análisis se realizó con Python 3 en la plataforma Jupyter Notebooks. Se utilizó la prueba de correlación biserial de Pearson. Se adoptó un nivel de significancia menor a 0.05.

No se encontraron correlaciones significativas entre liderazgo transformativo y aceptación de riesgo con la intensidad de la innovación, ni entre liderazgo transformativo e innovación. Sin embargo, sí se encontraron correlaciones moderadas entre proactividad, innovación e intensidad de innovación, y entre aceptación de riesgo e innovación.

Las figuras 5.14, 5.15 y 5.16 presentan las correlaciones:

FIGURA 5.14 PROACTIVIDAD-INNOVACIÓN

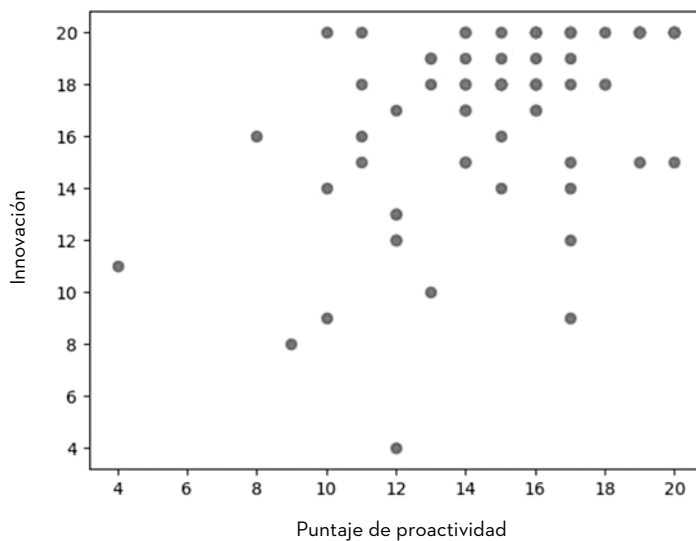


FIGURA 5.15 PROACTIVIDAD-INTENSIDAD DE INNOVACIÓN

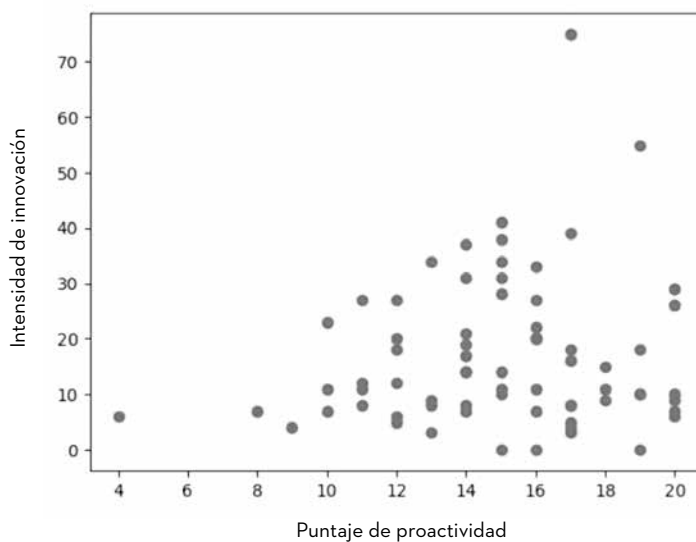
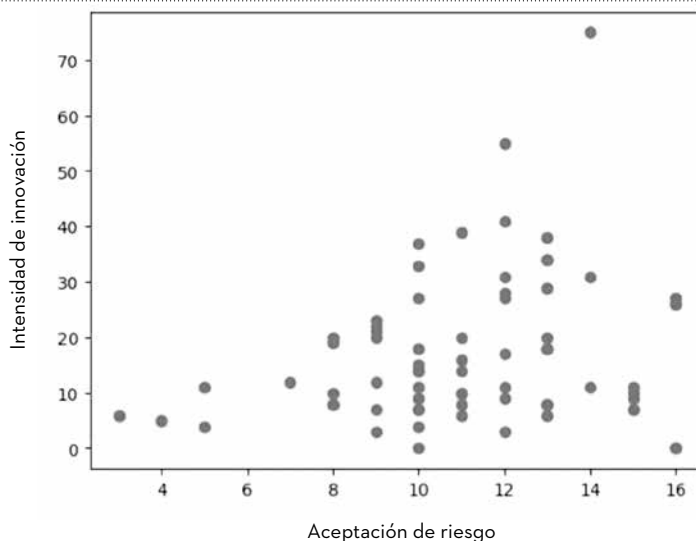


FIGURA 5.16 PROACTIVIDAD-INTENSIDAD DE INNOVACIÓN Y ADAPTACIÓN DE RIESGO



Mientras que este análisis no es generalizable debido a las limitaciones de la muestra, sí tiene dos utilidades relevantes: nos da evidencia del funcionamiento de una muestra relevante de OSC y confirma algunas de las teorías discutidas en secciones previas en un caso particular.

Con respecto a la proactividad organizacional, los resultados del estudio aportan evidencia respecto a que las organizaciones que producen resultados de innovación social son aquellas que: 1) toman el lado positivo de los cambios inesperados en el campo, 2) actúan como líderes para otras OSC, 3) prueban nuevas formas de recaudar fondos, involucran a nuevos donantes y simpatizantes, y 4) buscan nuevas ideas.

La relación positiva entre la proactividad y los resultados de la innovación social se puede explicar porque las organizaciones que producen resultados de innovación social están más dispuestas a superar sus barreras estructurales y tomar decisiones efectivas (Corsini et al., 2018; Turpin & Shier, 2020). Las OSC generadoras de productos de innovación social también son activas en la búsqueda de oportunidades, al ser las primeras en emitir posicionamientos y apostar por la implementación

de nuevas medidas (Alarif et al., 2019); asimismo, buscan desplegar información y conocimiento para identificar las oportunidades que surgen y obtener ventajas competitivas sobre sus pares (Lumpkin & Dess, 2001; Rauch et al., 2009).

El segundo hallazgo principal es que la disposición al riesgo a nivel organizacional fue un predictor significativo de los resultados de la innovación social en las OSC sin fines de lucro. Este hallazgo significa que las organizaciones dispuestas a asumir riesgos toman medidas para coordinarse con otras organizaciones del sector, implementan programas con potencial de alterar su imagen pública, adoptan cambios que modifiquen el statu quo del personal y buscan nuevas oportunidades financieras tienen mayor probabilidad de generar resultados de innovación social.

En esta línea de pensamiento, Lurtz & Kreutzer (2016) proponen diferenciar la asunción de riesgos en dos categorías: social y financiera. Las organizaciones del sector sin fines de lucro de la sociedad civil suelen estar familiarizadas con la toma de riesgos sociales en entornos volátiles y riesgosos, y la ejecución de intervenciones con “impactos poco claros a largo plazo sobre los beneficiarios, otras partes interesadas y el medio ambiente” (p.1016), y se reconoce que las organizaciones sin fines de lucro eran muy tolerantes con ese tipo de riesgo.

Por otro lado, se encontraron bajos niveles de tolerancia a asumir riesgos financieros y un comportamiento bastante adverso al riesgo hacia los resultados financieros en toda la organización (Lurtz & Kreutzer, 2017).

CONCLUSIONES

Las OSC en Jalisco tienen dos posibles formas de afrontar el futuro inmediato: una es permanecer en la zona “segura” tanto como sea posible, así como mantener la misma lógica de intervención, interactuar con los roles y posiciones esperados en el sector y seguir las prácticas tradicionales que han funcionado durante años. De forma alternativa, la organización podría estar dispuesta a asumir riesgos más allá de lo que se considera “seguro” y, en lugar de esperar a que se establezca de forma lenta un nuevo status quo, tomar acciones proactivas para avanzar y aprovechar las ventajas que ofrece el sector. Según los hallazgos de este estudio, esta segunda opción

podría ayudar a la organización a aumentar la generación de resultados de innovación social.

Una forma para que las OSC comiencen en este proceso es abrir espacios para el diálogo con los miembros de las juntas directivas, directores, personal, usuarios-beneficiarios, donantes y otras partes interesadas clave para hablar y compartir sus perspectivas sobre el nivel de proactividad y disposición al riesgo de la organización; debatir de forma abierta si es deseable una mayor proactividad y disposición al riesgo y por qué, y cuáles podrían ser las implicaciones de esos cambios.

Identificar, nombrar y acompañar la implementación de ideas e iniciativas innovadoras dentro de las organizaciones generará nuevos conocimientos sobre las mejores prácticas y los errores a evitar. Además, compartir con actores de otros sectores cómo la organización está innovando ayudará a crear una imagen pública de liderazgo, así como favorecerá al tercer sector para avanzar en el desarrollo de capacidades y disposición hacia la innovación.

REFERENCIAS

- Anderson, P. (1999). Complexity Theory and Organization Science. *Organization Science*, 10(3), 216–232. <https://doi.org/10.1287/ORSC.10.3.216>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1997). *Full range leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Mindgardern.
- Bass, B. M., Avolio, B. J. & Goodheim, L. (1987). Biography and the assessment of transformational leadership at the world-class level. *Journal of Management*, 13(1), 7–19.
- Berzin, S., Dow-Fleisner, S. & Hasson, R. (2017). *Evaluating the Predictors of Social Innovation in Non-profit Settings*.
- Carless, S. A., Wearing, A. J. & Mann, L. (2000). A Short Measure of Transformational Leadership. *Journal of Business and Psychology*, No.14, 389–405. <https://doi.org/10.1023/A:102299115523>

- Cemefi. (2023). *Compendio estadístico de asociaciones sin fines de lucro*. <https://bit.ly/4cif5J7>
- Chávez-Becker, C., González Ulloa, P. & Venegas Maldonado, G. A. (2016). *Retos, perspectivas y horizontes de las Organizaciones de la Sociedad Civil en México. Los caminos hacia una reforma de la LFFAROSC*.
- Dellana, S. A. & Hauser, R. D. (2000). Corporate culture's impact on a strategic approach to quality. *American Journal of Business*, 15(1), 9–20. <https://doi.org/10.1108/193551812000000001>
- Diamond, L., Plattner, M. & Walker, C. (Eds.). (2016). *Authoritarianism goes global: The challenge to democracy*. Johns Hopkins University Press.
- Fernández, S. & Moreno, J. R. (2019, 25 de febrero). El sesgo discursivo de AMLO hacia la sociedad civil. *Animal Político*. <https://bit.ly/4aUB3zy>
- Grimm, R., Fox, C., Baines, S. & Albertson, K. (2013). Social innovation, an answer to contemporary societal challenges? Locating the concept in theory and practice. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 26(4), 436–455.
- Hage, J. & Dewar, R. (1973). Elite Values Versus Organizational Structure in Predicting Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 18(3), 279–290. <https://doi.org/10.2307/2391664>
- Hauser, M. (1998). Organizational culture and innovativeness of firms- and integrative view. *International Journal of Technology Management*, 16(1/2/3), 239–255. <https://dx.doi.org/10.1504/IJTM.1998.002650>
- Helm, S. & Andersson, F. (2011). Beyond taxonomy: An empirical validation of social entrepreneurship in the non-profit sector. *Non-profit Management and Leadership*, 20(3), 259–276. <https://doi.org/10.1002/nml.253>
- Hofstede, G., Neuijen, B., Daval Ohayv, D. & Sanders, G. (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286–316. <https://doi.org/10.2307/2393392>
- Hurley, R. F. & Hult, T. M. (1998). Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination. *Journal of Marketing*, 62(3), 42–54. <https://doi.org/10.1177%2F002224299806200303>
- Illades, E. (2018, 13 de julio). La batalla entre López Obrador y la sociedad civil. *Milenio*.

- Jaskyte, K. & Dressler, W. W. (2005). Organizational Culture and Innovation in Nonprofit Human Service Organizations. *Administration in Social Work*, 29(2), 23-41.
- King, A. S. (1990). Evolution of Leadership Theory. *Vikalpa*, 15(2), 43-54.
- Kitchell, S. (1995). Corporate Culture, Environmental Adaptation, and Innovation Adoption: A Qualitative/Quantitative Approach. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(3), 195-205. <https://doi.org/10.1177%2F0092070395233004>
- Martínez López, C. (2019). *El futuro de la sociedad civil en México. Memorias del foro*. Instituto Belisario Domínguez/Senado de la República.
- Morris, M. H., Webb, J. W. & Franklin, R. J. (2011). Understanding the Manifestation of Entrepreneurial Orientation in the Non-profit Context. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 947-971. <https://doi.org/10.1111%2Fj.1540-6520.2011.00453.x>
- Phills, J. A., Deiglmeier, K. & Miller, D. T. (2008). Rediscovering social innovation. *Stanford Social Innovation Review*, 6(4), 34-43.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H. & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The leadership quarterly*, 1(2), 107-142. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)
- Russell, R. D. (1990). Innovation in organizations: Toward an integrated model. *Review of Business*, 12(2), 19-28.
- Schein, E. H. (1994). Innovative Cultures and Organizations. En T. J. Allen & M. S. Scott Morton (Eds.), *Information Technology and the Corporation of the 1990s: Research Studies*. Oxford University Press.
- Shin, J., & McClomb, G. (1998). Top Executive Leadership and Organizational Innovation. *Administration in Social Work*, 22(3), 1-21.
- Sotelo-Márquez, M. P. (2022). *Social Innovation and Civil Society Organizations: Exploring the Effects of Pro-Activeness, Risk-Taking, and Transformational Leadership*. Tesis de doctorado en Bienestar Social, ITESO.
- Tushman, M. L. & O'Reilly, C. A. (1997). *Winning through innovation: A practical guide to leading organizational change and renewal*. Harvard University Press.

- Wallach, E. J. (1983). Individuals and Organizations: The Cultural Match. *Training and Development Journal*, 37(2), 29-36
- Witesman, E. M., Child, C. & Wightman, B. (2019). Sector Choice and Sector Regret. *Non-profit and Voluntary Sector Quarterly*, 48(3), 492-512. <https://doi.org/10.1177%2Fo899764018824668>
- Zúñiga, C. (2019, 23 de febrero). AMLO asfixia a la sociedad civil. *El Heraldo de México*.

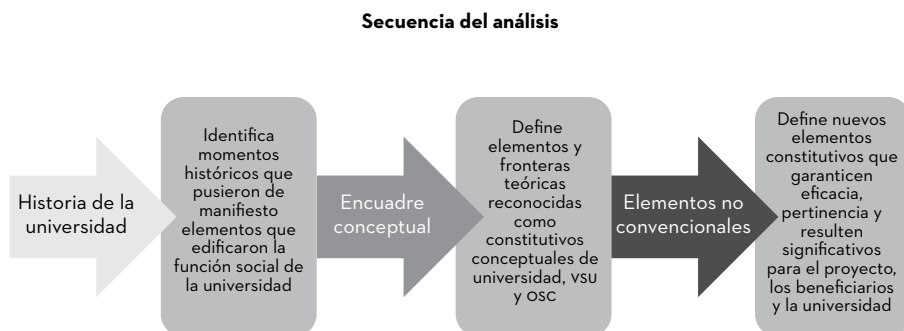
Vinculación social universitaria en organizaciones de la sociedad civil: una propuesta para mejorar su incidencia

RICARDO GERMÁN RUIZ GONZÁLEZ

Se proponen dos preguntas de partida. La primera cuestiona ¿qué requisitos debe reunir la intervención social universitaria para que sea pertinente, relevante y significativa para la universidad, las instituciones, las organizaciones de la sociedad civil (OSC) y sobre todo para la comunidad destinataria? La segunda plantea ¿qué rasgos deben reunir los escenarios, la comunidad y los proyectos de la intervención para justificar el despliegue del potencial institucional de la universidad expresado como capital humano, capacidad para edificar conocimiento y reservorio ético? Ambas comparten el hilo conductor de una de las tres funciones sustantivas de la universidad y que en este trabajo denominamos vinculación social universitaria (VSU). Para responderlas, se recuperan elementos del proceso de intervención como de los escenarios intervenidos que no son explícitos, pero podrían mejorar de manera significativa los alcances de la incidencia para lograr mejores resultados. El objetivo es identificar elementos no convencionales, que deben reunir las intervenciones universitarias, los escenarios, la comunidad y los proyectos de la intervención, asociadas a OSC, que contribuyen a lograr una incidencia socioambiental eficaz, pertinente y significativa.

Para lograrlo, en el primer apartado se hace una brevísima síntesis del rol histórico de la universidad y pone en relieve rasgos que ayudan a comprender su función social y su potencial como agente de transformación socioambiental fuera del campus. El segundo define los elementos conceptuales cardinales, como son *universidad*, *extensión social universitaria*, *organismos de la sociedad civil* y *vinculación*, y se hace un encuadre conceptual que permite acotar su análisis y enfocarnos en as-

FIGURA 6.1 SECUENCIA DEL ANÁLISIS



pectos relevantes. Con la perspectiva anterior orientada por la historia y las coordenadas conceptuales reconocidas por la literatura, en el tercero se proponen elementos clave *no convencionales* que pueden contribuir a lograr que los proyectos de intervención social universitaria sean eficaces, pertinentes y resulten significativos en tres ámbitos: en el proyecto, en los beneficiarios y en la universidad.

LA UNIVERSIDAD

Sus orígenes

El antecedente más distante se remonta a las academias griegas de Platón y Sócrates, y al liceo de Aristóteles. A partir de ellas Adriano en Roma crea el *Atheneum* (UTEHA, 1959). Después, un siglo antes de Cristo, se atribuye a Cicerón el concepto de *universidad* como “el origen de todas las cosas” (Chuaqui, 2002; UdeG, 2024). A la caída del imperio romano estas instituciones desaparecieron, “el saber y los hombres de estudio encontraron refugio en las congregaciones religiosas”, y fue hasta el siglo VIII que empezó a configurarse la jerarquización en la enseñanza y por su gerencia del obispo de Orleáns en los monasterios se crearon los centros de instrucción primaria para la niñez llamadas *escuelas menores*, en las abadías se establecieron *escuelas mayores* y en las catedrales se fundaron

escuelas para formar a sus “dignatarios”, como la Escuela de la Catedral de Sevilla (UTEHA, 1959). A finales de la Edad Media, se consolidó el nombre de *universidad*, y su génesis fue alimentada por dos vertientes: “los que querían aprender y los que estaban dispuestos a enseñar” (Chuaqui, 2002). Ambas posturas imprimieron dos estilos distintos: las conformadas por gremios de profesores y las integradas por estudiantes. La Universidad de París, de corte eclesiástico, estaba formada por quienes deseaban instruir (corporación de maestros), en tanto que la de Bolonia, laica, surgida de escuelas comunales “por iniciativa de los jóvenes ávidos de conocimientos, conformaron una corporación básicamente de estudiantes que votaban para elegir a su rector” (Chuaqui, 2002). Poco después surgió una tercera modalidad mixta conformada por ambos segmentos, como la Universidad de Salamanca de la que egresaron la mayoría de los académicos llegados a México (González, 2001).

La universidad se constituía cuando el monarca local, el papa o ambos otorgaban privilegios al grupo de escolares congregados en una ciudad y formalizaban la *universitas scholarium* reconocida por los poderes eclesiástico y real, con facultades “para dedicarse al cultivo de los estudios y para certificarlos otorgando grados de *Bachiller, Licenciado y Doctor*” (González, 2001). A diferencia de las escuelas clásicas, las medievales otorgaban títulos de valor jurídico como la *licentia docente*, lo que daba carácter formal a los roles de estudiante y docente, prerrogativa que otorgaba el papa o la autoridad local (González, 2001; Mondolfo citado por Bernheim, 1991).

De lo anterior, es posible decantar dos rasgos expresados como símbolo de lo que hoy conocemos como universidad: el saber y el enseñar. Fueron tan importantes que pronto se asociaron al desarrollo de la sociedad y del gobierno, y se dispusieron en estructuras bien organizadas donde la iglesia tuvo la función estratégica de desarrollarlas para formar la jerarquía eclesial gobernante.

La universidad del México virreinal

Tras la conquista, la corona se ocupó de encontrar la mejor forma de gobernar y evangelizar a los naturales, labor que asumieron al inicio los franciscanos quienes elaboraron un proyecto de gobierno, de educación

y de evangelización, y a escasos cuatro años de consumada la conquista establecieron un estudio donde se leía gramática, artes y teología para “todos los hijos de los señores y principales de la tierra” (Menegus Bornemann, 2001). En 1534, con el apoyo del virrey Antonio de Mendoza, se fundó el Colegio de Santa Cruz en Tlatelolco, donde franciscanos instruían a menores indígenas de entre 10 y 12 años para estudiar Gramática Latina, Lógica, Teología y algo de Medicina para que, tras su instrucción y cristianizados, regresaran a gobernar sus pueblos con un bagaje cultural que facilitaría la tarea de gobierno de la corona española (Menegus Bornemann, 2001). Este modelo audaz entró en conflicto con sectores conservadores que buscaban que la educación fuera exclusiva para los hijos de los españoles nacidos en México. En 1539, el cabildo de la ciudad de México inició gestiones para establecer una universidad donde pudieran estudiar tanto los naturales como los hijos de españoles. Doce años después, en 1551, se logró la expedición de la cédula de fundación de la Real Universidad de México. En 1556 Felipe II ascendió al trono e impuso un proyecto distinto al franciscano, en el que ordenó que la evangelización indígena estuviese a cargo del clero secular (diocesano) sin vinculación a órdenes religiosas y solo dependieran de la representación de la corona en México que entonces tenía la jurisdicción tanto del rey como de la iglesia, y gobernaba en lo temporal y en lo espiritual (Menegus Bornemann, 2001). Esto desplazó a las distintas órdenes de frailes que ya estaban distribuidas en los pueblos indios y cuyo número era muy superior al de los clérigos. La recién fundada universidad jugó un papel determinante para impulsar el proyecto de Felipe II, ya que formó eclesiásticos para consolidar la nueva iglesia y los educó en las cátedras de náhuatl y otomí para mejorar la comunicación con los naturales y hacer un contrapeso a la presencia franciscana, lo cual limitó su capacidad de operación para imponer la autoridad real. A partir de entonces, iniciaría una tensión entre el clero secular y el virreinato por el control de la universidad que se prolongaría por más de un siglo y que por último se materializó con un “gradual deslizamiento de la universidad desde la esfera del virrey y la Audiencia hasta el ámbito eclesiástico” (Menegus Bornemann, 2001).

A partir del siglo XVII, la mayor parte de las actividades y oficios en la vida colonial de Nueva España estaban dominadas por los gremios y como la mayoría de las universidades la Real Universidad de México era una

corporación dedicada a difundir conocimientos y saberes teóricos de un alto grado de abstracción, poco útiles, muy ajenos de la realidad y, salvo los abogados y notarios, de escasa aplicación práctica (Ramírez González & Hidalgo Pego, 2001). En España, los graduados engrosaban el enorme aparato burocrático civil al servicio de consejos y cancillerías reales, que no existían en la Nueva España. Sin embargo, la corona promovió el crecimiento de la iglesia y la mayor cantidad de plazas estuvo destinada para letrados eclesiásticos seculares (Aguirre Salvador, 2001). Así, la naciente universidad junto a colegios jesuitas fue la formadora de clérigos en el México novohispano. Es importante subrayar que la universidad fue un espacio para españoles y mestizos, y aunque los indígenas tenían derecho a la enseñanza como súbditos del rey, en realidad fueron excluidos (Pavón Romero, 2001).

La universidad del siglo XIX

A finales del siglo XVIII su situación era de marginación cultural alimentada por una resistencia al cambio y a la modernización de la enseñanza convirtiéndola en “transmisora de un conocimiento arcaico, ajeno al movimiento ilustrado” (Alvarado, 2001).

Consumada la independencia en México, se generaron múltiples tensiones sobre cuál era el camino que debía seguir el país para superar los rezagos y cuáles debían ser los cimientos idóneos para fundar la nueva república. En lo general, había un acuerdo unánime en que la educación “constituía el único medio posible para superar las limitaciones de todo tipo” (Alvarado, 2001); no obstante, este consenso debía superar la situación crítica de la estructura educativa del país, y no sería tarea de un día formar a la ciudadanía, transformar métodos, contenidos, organización, hábitos y principios arraigados en colegios y en la universidad de corte colonial y conservador que se había fincado en México (Alvarado, 2001). La universidad también fue objeto de disputa entre liberales y conservadores. En 1833 Valentín Gómez Farías inició una profunda reforma social para transformar el sistema educativo de visión conservadora y religiosa heredado de la colonia (Alvarado, 2001).

Necesidades sociales: la semilla del perfil de la universidad

En el mundo occidental las universidades iniciaron un proceso de organización dividiéndose en facultades, en un modelo dedicado a la transmisión de una cultura que ya no tenía vigencia puesto que la sociedad “pedía profesionales y científicos”, y la investigación “carecía de un cuerpo organizado” que pudiese responder a las necesidades sociales (Chuaqui, 2002). Estas necesidades insatisfechas generaron tensiones que fueron la simiente para germinar dos nuevos tipos de universidad: una dedicada a *hacer ciencia* y otra orientada a *formar profesionales*. Ambos fueron adoptados por distintos países en Europa, Norteamérica y América Latina (Chuaqui, 2002). El modelo *profesionalizante* terminó de fraguar en la primera década del siglo XIX con Napoleón que tras disolver las tradicionales creó la Universidad Imperial cuya misión fue “formar intelectuales con un saber práctico y útil a la sociedad” (Chuaqui, 2002). Por extraño que parezca, quizá este es el primer antecedente explícito de un rasgo esencial de la vinculación: formar con saberes útiles a la sociedad.

Otro aspecto clave de la historia que contribuyó a edificar la vinculación de la universidad con necesidades y saberes locales ocurrió de manera formal por primera vez en Estados Unidos con la ley promovida por el senador de Vermont Justin Morrill en 1862, cuyo propósito explícito fue apoyar el desarrollo local. La Ley Morrill hizo posible la donación de más de 10 millones de acres de tierras públicas, poco más de 4 millones de hectáreas, obtenidas de tierras tribales expoliadas a comunidades nativas, que fueron donadas a las universidades “en beneficio de la agricultura y las artes mecánicas”. Esta donación marcó el inicio del apoyo gubernamental a la educación superior con un fin práctico orientado a la incidencia para atender necesidades locales y formar a miles de agricultores y trabajadores excluidos de manera previa de la educación superior (Morrill, 1862). Esta incidencia universitaria fue un factor determinante para el desarrollo nacional porque “ayudó a poner la educación superior al alcance de todos los sectores sociales y a revolucionar la producción de alimentos” en uno de los peores momentos de la historia estadounidense que “se debatía entre la destrucción y desolación causada por la Guerra Civil” (Hauffen, 2012). Antes de esta ley “no había muchas universidades, y las que había eran para los ricos”. Rose Hayden-Smith atribuye la actual capa-

ciudad estadounidense de producir una gran cantidad de alimentos “gracias a la educación e investigación en las universidades creadas por la ley de concesión de terrenos”, cuyo objetivo principal fue “poner la educación, investigación y la ciencia al alcance y al servicio de la ciudadanía” (Hauffen, 2012). Muchas de estas tierras fueron vendidas a particulares, lo cual generó recursos para el desarrollo de las universidades. La aportación de la Ley Morril al desarrollo constituye evidencia incontrovertible del poder transformador de una universidad puesta al servicio de la sociedad, donde la VSU es la llave que permite desplegar recursos universitarios donde más se necesitan. Años más tarde, el Movimiento de Córdoba haría un severo reclamo a la jerarquía universitaria tradicional precisamente por no responder a esta función social.

El Movimiento de Córdoba 1918: aparición formal de la vinculación

De acuerdo con Tünnermann-Bernheim (2000) los antecedentes de esta tercera función universitaria que llamaremos VSU fue producto del llamado Movimiento de Córdoba en 1918, en Argentina: “Ni la universidad colonial ni la que surgió al inicio de la época republicana, se plantearon como tarea propia la labor de extramuros”. La universidad latinoamericana que surgió del movimiento dedicó sus mejores energías a la formación de profesionales para atender las necesidades sociales más urgentes (Tünnermann Bernheim, 2000).

Se reconoce a este movimiento como el “primer cuestionamiento serio de la universidad latinoamericana tradicional”, y el “momento del verdadero ingreso de América Latina en el siglo XX” (Tünnermann Bernheim, 2000). Antes de este movimiento, las universidades latinoamericanas eran un “fiel reflejo de las estructuras sociales que la Independencia no logró modificar”, y “segúan siendo ‘virreinos del espíritu’, conservando en esencia, su carácter de academias señoriales” (Tünnermann Bernheim, 2000). El movimiento fue la primera confrontación entre la sociedad y el monolito universitario, donde la clase media fue la protagonista para “lograr acceso a universidad, hasta entonces controlada por la vieja oligarquía terrateniente y el clero” (Tünnermann Bernheim, 2000). Con la universidad cooptada por las clases dominantes, la clase media irrumpió para acceder a ella y aspirar a mejores condiciones, que incluía plantea-

mientos políticos-sociales en su demanda, expresados como programas de extensión universitaria y difusión cultural para fortalecer la “función social de la universidad”. Con la reforma de 1918 se incorporó “la extensión universitaria y la difusión cultural entre las tareas normales de la universidad latinoamericana y hacer de ellas el centro por excelencia para el estudio científico y objetivo de los grandes problemas nacionales”. Esta renovación se tradujo en “una mayor concientización y politización de los cuadros universitarios”, lo que generó nuevas características en la universidad latinoamericana, algunas de ellas “inéditas para las Universidades de otras regiones del mundo” (Tünnermann Bernheim, 2000).

ELEMENTOS CONCEPTUALES

En este capítulo se hace un breve recorrido por los elementos conceptuales más relevantes, se identifican rasgos esenciales reconocidos por la literatura y, a partir de ahí, se proponen definiciones más robustas para este trabajo. El análisis conceptual es sobre la *universidad*, la VSU y las OSC.

La universidad

Como se ha expuesto, el concepto de *universidad* ha evolucionado. De haber sido un baluarte monolítico donde asistía una pequeña élite intelectual “protectora de todo el conocimiento y la ciencia” (Goddard, Hazelkorn, Kempton & Vallance, 2016; Alvarado, 2001; González-González, 2001; Tünnermann-Berheim, 1991), pasó a convertirse primero en una estampa de la modernización como “una institución conscientemente dedicada a la búsqueda del conocimiento, la solución de problemas, la valoración crítica de los logros y la formación del ser humano del mayor nivel” (Flexner citado por Kerr, 1963), y después, un complejo denominado *multiversidad* consistente con la sociedad que le rodea (Kerr, 1963), para erigirse como un activo que fortalece la sociedad civil democrática (Goddard et al., 2016). Con la impronta del Movimiento de Córdoba en 1918, el concepto se amplió reconociéndose de manera formal a la *vinculación social* como la tercera función sustantiva y al cambio social como su principal inspirador que dieron un rasgo distintivo para las universidades de América Latina, lo que estableció una notable diferencia con la noción

anglosajona que adolece de manera explícita de contenido social (Serna Alcántara, 2007). Este nuevo modelo de *universidad* “tiene consecuencias simbióticas en cuanto al grado y la manera en que se relacionan con la sociedad, y en cómo se organiza para cumplir las funciones básicas de enseñanza e investigación” (Goddard et al., 2016). La denominada tercera función se expresa como un conjunto de actividades más allá del campus que en el siguiente apartado trataremos en extenso. Para fines prácticos, se propone como definición de universidad una inspirada en la misión del ITESO (2003b):

UNIVERSIDAD Es una comunidad de personas en permanente crecimiento y análisis de la realidad, que forma profesionales competentes, libres y comprometidos con la sociedad y con la conservación del capital natural y la restauración de ecosistemas; que amplía las fronteras del conocimiento y la cultura a través de una búsqueda permanente de la verdad; y que propone y desarrolla con las distintas organizaciones sociales, soluciones viables y pertinentes que permitan transformar los sistemas e instituciones para construir una sociedad más justa, humana, y ambientalmente responsable.

La vinculación social universitaria

Tipos y alcances

La denominada tercera función se expresa como un conjunto de actividades más allá del campus, y que en este ensayo llamaremos VSU. Sin embargo, existe una enorme variedad de modalidades, tipos y nomenclaturas que pueden agruparse según su propósito. Algunos de los tipos identificados se presentan en la tabla 6.1.

Este conjunto de actividades y propósitos abarcan un gran espectro de prácticas que “tienen un peso muy relevante en la vida universitaria” (Molina & Ejea, 2019), al que de forma genérica se le ha llamado *extensión* y de manera reciente *vinculación*. Sin embargo, el término es una amplia sombrilla donde caben actividades de muy distinta naturaleza que no son de docencia, ni de investigación, y resultan importantes para la universidad (Molina & Ejea, 2019). Se trata de actividades que tienen una relación

TABLA 6.1 TIPOS DE EXTENSIÓN SEGÚN SU ENFOQUE

Propósito	Nomenclatura
Empresarial-productivo	Vinculación Extensión universitaria
Difusión cultural	Extensión cultural
Socioambiental	Vinculación Extensión universitaria
Investigación, desarrollo y transferencia tecnológica	Extensión universitaria
Servicios profesionales	Extensión universitaria
Investigación, acción participativa en contextos sociales	Vinculación Extensión universitaria

Fuente: elaboración con información de Arocena y Sutz (2000), Campos-Ríos y Sánchez-Daza (2005) y Gould-Bei (1997).

directa con el entorno socioambiental donde se desenvuelve la universidad, como la difusión cultural, la extensión universitaria (Molina & Ejea, 2019), los servicios profesionales, la investigación vinculada, el estudio de ecosistemas y recursos naturales (Ruiz González, 2020) o la intervención social (ITESO, 2014a, 2003). Para Rodríguez-Uribe (2011), fue de forma precisa el movimiento reformista de Córdoba el proceso que terminó por decantar la “misión social de la universidad” con un valor que fue agregado a su naturaleza y sus objetivos cardinales: vincularse “más estrechamente con la sociedad y sus problemas, de volcarla hacia su pueblo, haciendo a este partícipe de su mensaje y transformándose en su conciencia cívica y social” (Rodríguez Uribe, Peña Padilla, & Hernández Valdes, 2011).

Extensión o vinculación

Múltiples autores llaman de forma indistinta a esta tercera función como *extensión* o *vinculación*, o solo mencionan la primera de ellas (Labrantero-Iñigo y Santander, 1984; Ortiz-Marin, 2018; Serna Alcántara, 2007; Tünnermann-Bernheim, 2000; Freire, 1984). En la literatura consultada, no encontré un análisis que sopesara ambos términos. Como se indicó

antes, en este trabajo se usa el de VSU y en este breve apartado se propone una reflexión en torno al concepto de *vinculación* para distinguirlo del término *extensión*.

Como ocurre con el término de OSC, también existe una polisemia para referirse a la *vinculación*, con matices y alcances diferenciados, por lo que es importante revisar sus alcances. La sola connotación gramatical de ambos nos induce a concebir diferencias sustanciales. *Extensionismo* viene de *extensión*, definida por la Real Academia Española de la Lengua (RAE) como “hacer que algo ocupe un espacio mayor que el que antes ocupaba”, con sinónimos como dilatar, desplegar, ampliar o expandir (2024); nos induce a pensar en algo que solo incrementa su influencia, volcado hacia afuera e impermeable de lo exterior. En cambio, *vinculación* del verbo *vincular* se define como “atar o fundar algo en otra cosa”, con sinónimos como unir, asociar, enlazar o ligar; nos remite a un proceso mayor que la sola extensión. En este sentido, Piga (1981) expresa que cuando la vinculación con la sociedad “no se ejerce como comunicación humana ni se integra a las otras funciones que conforman el quehacer institucional se transforma en un proceso de invasión cultural” (Piga, 1981, citado por Rojas Once et al., 2019). Sin esta consideración, el extensionismo podría resultar en un pernicioso efecto de intrusión dominante que vulnera y suplanta las propias ideas e imaginarios locales “sustituyendo una forma de conocimiento por otra” (Freire, 1984), que niega el diálogo y por lo tanto es incompatible con una auténtica educación. La educación, agrega Freire, es comunicación, es “un encuentro de sujetos interlocutores, que buscan la significación de los significados” (Freire, 1984), y no la idea de “un centro intelectual desde el cual, como foco, se irradian hacia el exterior, la ciencia, la tecnología y el arte” (Augusto Salazar Bondy citado por Tünnermann-Bernheim, 2000):

La extensión o la vinculación, como toda educación, para ser auténtica realización humana, tiene que ser liberadora y para ser liberadora tiene que ser concientizadora. La concientización implica el despertar de la conciencia crítica de los hombres sobre su situación real histórica y la decisión consecuente de actuar sobre la realidad, es decir, un compromiso de acción transformadora para realizar la razón en la sociedad (Augusto Salazar Bondy citado por Tünnermann-Bernheim, 2000).

La universidad, entonces, no puede proclamarse o erigirse en conciencia social de su nación si antes no se esfuerza por entrar en comunicación con ese pueblo. Mientras no se cumpla esta condición “la universidad será falsa conciencia de un proyecto histórico inventado merced a una reflexión desconectada de la realidad” (Tünnermann-Bernheim, 2000), y es justo por esto que la *vinculación* adquiere una relevancia sustantiva, ya que se erige como “el canal de comunicación entre la comunidad y Universidad”. Sin una auténtica *vinculación*, la universidad carece de legitimidad porque sería incapaz de recibir y procesar las motivaciones e imaginarios de la sociedad, sus preocupaciones y sus activos culturales, y junto con ella, constituirse como una expresión legítima de su conciencia social.

Durante la Segunda Conferencia Latinoamericana de Difusión Cultural y Extensión Universitaria celebrada en México en 1972, los representantes de las universidades de Latinoamérica, conscientes de la necesidad de superar el concepto tradicional, aprobaron un nuevo concepto de *extensión universitaria* en los siguientes términos:

[...] es la interacción entre Universidad y los demás componentes del cuerpo social, a través de la cual ésta asume y cumple su compromiso de participación en el proceso social de creación de la cultura y de liberación y transformación radical de la comunidad nacional (Tünnermann Bernheim, 2000).

De ida y vuelta

Para fraguar este canal de comunicación entre comunidad¹ y universidad, y dar entonces legitimidad al quehacer de esta, la *vinculación* debe ser un “canal de doble vía, a través del cual lleva a la sociedad su mensaje liberador y concientizador” y, al mismo tiempo, procesa inquietudes comunitarias para, luego de racionalizadas, regresarlas “en un constante diálogo que requiere necesariamente dos interlocutores, ambos de igual importancia e interactuantes” (Tünnermann Bernheim, 2000), un diálogo entre pares.

1. En este ensayo el término *comunidad* y *beneficiarios* tiene un sentido amplio que además de incluir a los miembros de una colectividad de un barrio o localidad rural incluye a grupos de personas no constituidas de manera formal en OSC y a las OSC.

Autores como Piga (1981), Freire (1989), González-Casanova (2001) y Bautista (2014), plantean un modelo de gestión donde “interactúan constantemente los problemas y las soluciones, y simultáneamente contribuye a formar profesionalmente estudiantes y docentes “brindándoles un enfoque de servicio a la sociedad” (Tünnerman Bernheim, 2004, citado por Rojas Once et al., 2019). De esta forma, la *vinculación* “establece una relación recíproca entre la comunidad y la universidad” que nutre a la comunidad de los saberes universitarios y a la universidad de los saberes comunitarios (Casillas Muñoz y Santini Villar, 2009, citadas por González Ortiz, 2011). Es importante subrayar este enfoque al considerar que

en la organización de las universidades convencionales la filosofía educativa ha sido monopolizada por Occidente. El conocimiento generado en ellas se apoya en la perspectiva epistemológica europea que ha excluido otros saberes. Las universidades organizadas bajo el esquema clásico surgido en la época medieval determinaron no sólo qué y cómo se enseña, sino también cómo debe valorar la sociedad los conocimientos que la universidad ofrece (Casillas Muñoz & Santini Villar, 2009).

Con la nueva idea de *vinculación* el aprendizaje es para la comunidad que recibe el beneficio de la intervención social universitaria, como de la universidad que aprende saberes de la propia comunidad. Consecuente con esta premisa, para efectos de este ensayo resulta más pertinente el término VSU, y se concibe como un conjunto de actividades articuladas con los programas académicos de proyectos educativos socioambientales, culturales y productivos, que implica la planeación, organización, operación y evaluación de acciones donde la docencia y la investigación se relacionan para atender problemas y necesidades de comunidades, colectivos, ecosistemas y organizaciones productivas, sociales, públicas y privadas, lo que facilita la intervención de estudiantes y docentes al interactuar con la comunidad en procesos permanentes de reflexión participativa entre iguales para el diseño, ejecución y evaluación de la intervención. Esto empodera a la comunidad, a los estudiantes y a los docentes como agentes de cambio.

Este continuum de procesos de enseñanza aprendizaje que se dan en la *vinculación de dos vías* resultan de la mayor importancia porque gracias a ellos la universidad aprende–aprehende de los problemas comunitarios y podrá tener mayor precisión en sus aportaciones para contribuir a resolver problemas de la comunidad, si logra decantar, extraer y capitalizar este conocimiento.

Las organizaciones de la sociedad civil (OSC)

Existen múltiples referencias conceptuales que definen a las OSC y en este trabajo no se profundiza el universo de categorías ni sus complejas implicaciones conceptuales. Se limita a un brevísimo recorrido por algunas de ellas y al final se propone una definición abarcadora y pertinente que permita operacionalizar el análisis para efectos de este ensayo.

Su diversidad conceptual adquiere relevancia porque constituye un sector en crecimiento “con una notable participación de ciudadanos y una pujante contribución al bienestar de la gente” (Girardo & Mochi, 2012). Categorizarla no es sencillo, para algunos son organizaciones privadas (Chávez Becker & González Ulloa, 2018), mientras que otros las consideran instituciones públicas no estatales por su contribución al bien público, sin ser privadas ni públicas (Bresser y Cunill, 1998, citados por Girardo y Mochi, 2012).

Múltiples significados

Esta pluralidad abarca sus significados, su interpretación teórica y hasta su nomenclatura que incluye expresiones como tercer sector, sociedad civil, organizaciones civiles u organizaciones no gubernamentales, lo que genera problemas de ambigüedad conceptual y polisemia (Olvera, 1998). Esta variedad “dice mucho y nada”, por lo cual pierde “su especificidad sociológica” en “reduccionismos funcionalistas o alusiones simbólicas que pecan de exceso de generalización”, sin reconocer que “cada categoría tiene sus propios alcances explicativos y limitaciones” (Olvera, 1998). Para facilitar su comprensión, en la tabla 6.2 se proponen rasgos distintivos tomados de diversas fuentes y se han agregado matices para orientar sus alcances.

TABLA 6.2 RASGOS DE LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL

Rasgo	Descripción
Prestan servicios de uso no monetario	Tienen una vocación para satisfacer “necesidades asociadas con valores de uso no monetario, y de bienes relacionales intangibles” que el estado no es capaz de atender (Caselli, 1998; Donatti, 1996; Fiorentini, 1997, citados por Girardo y Mochi, 2012).
Inciden en la agenda pública	Las OSC colocaron en la agenda pública problemas hasta entonces invisibles y poco o nada atendidos por el estado, tales como la violencia intrafamiliar, el consumo de drogas, la discapacidad o la migración y buscan el bienestar de las personas, por medio de sus acciones o de su injerencia en la construcción de la agenda pública (Girardo & Mochi, 2012). Esta incidencia de las OSC se ha materializado en cambios en materia de ley (Concha, 2016; Guevara, 2018).
Incidencia socioambiental	La evidencia empírica de múltiples intervenciones de OSC para atender problemas en contextos sociales y ecosistemas dan cuenta de su vocación en esta dimensión. Problemas como desabasto y contaminación de agua, tala clandestina, sequía o desertificación, son en atendidos por ciudadanos, colectivos y OSC locales (Concha, 2016).
Orientan su quehacer al bien común	Existe un rasgo singular afín a todas las categorías: “buscan el bienestar de las personas, por medio de sus acciones o de su injerencia en la construcción de la agenda pública” (Girardo & Mochi, 2012).
Disponen recursos humanos, materiales y financieros	La naturaleza de sus recursos son sobre todo donaciones y recursos humanos voluntarios, así como nuevas formas de autosustentabilidad, como la prestación de servicios y el financiamiento del gobierno, como una forma de corresponsabilidad para lograr “metas que nutren el bien general o el interés común” (Fiorentini, 1997, citado por Girardo y Mochi, 2012).
Disponen de un acervo de conocimiento, motivación y entusiasmo	Los ideales que animan a las personas que las forman son rasgos distintos, aunque “ya no son suficientes para garantizar de manera eficiente el éxito y la continuidad de las OSC” (Girardo & Mochi, 2012). Estos sumados al conocimiento les brinda una potencia para analizar, proponer e implementar soluciones a problemas socioambientales y productivos (Ruiz González, 2020).
Se orientan a construir bienes públicos ¹	Son aquellos de libre acceso que poseen dos características clave: 1) son no excluyentes, es decir, no pueden excluirse entre sí; y 2) no compiten entre sí (Aguilar Valenzuela, 2006). La no exclusión como la no competencia entre sí constituyen sus rasgos más importantes.
Realizan actividades que pueden generar recursos para su sostenibilidad financiera	En la búsqueda de sustentabilidad, la asociación puede realizar actividades de lucro siempre y cuando en su objeto social no priven por encima de los fines sociales o ambientales que persigue, y tengan como propósito financiar los servicios que proveen. Si llegasen a generar remanentes económicos deberán reinvertirse en la propia organización.

1. Entre los economistas y los estudiosos de la administración pública se distinguen dos tipos de bienes: los privados y los públicos. Los primeros generan beneficios a los que solo acceden quienes pueden pagarlos, son excluyentes entre sí porque compiten para ganar el consumo de la población. En cambio, los bienes públicos son de libre acceso, son no excluyentes y tampoco compiten entre sí (Aguilar Valenzuela, 2006).

TABLA 6.2 (CONTINUACIÓN)

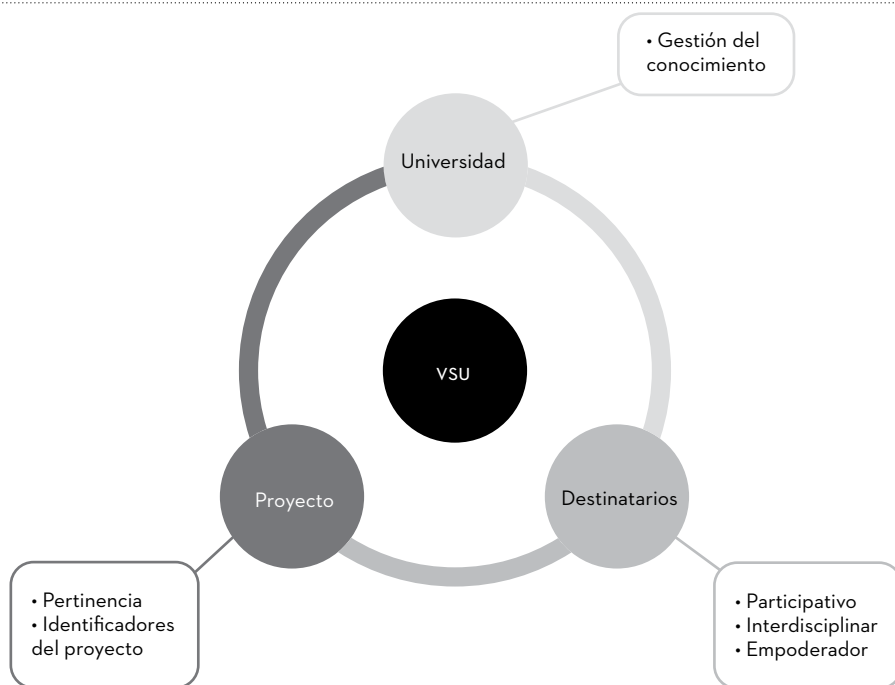
Rasgo	Descripción
Ciudadanizadas	Siempre son conformadas por ciudadanos pudiendo o no estar constituidas de manera legal. Ni en su estructura de gobierno, ni en su consejo de administración, ni en sus estatutos, deben contemplar o incluir personas u organizaciones políticas afiliadas, ni deben pertenecer a estructuras del aparato estatal, actores o partidos políticos (Ruiz González, 2020).
Autonomía	Se autogobiernan y pueden iniciar o terminar sus actividades en el momento que lo deseen (Chávez Becker & González Ulloa, 2018).
Inciden en la mejora de sectores sociales vulnerables, instituciones o ecosistemas	Los destinatarios de sus acciones son terceros, personas que no forman parte de los colaboradores o fundadores (Chávez Becker & González Ulloa, 2018), sino de sectores vulnerables, colectivos, instituciones o ecosistemas (Ruiz González, 2020).
Sin fines político-partidistas o gubernamentales	No persiguen el poder político, no obstante, pueden incidir en asuntos públicos y recibir recursos públicos; sin embargo, su trabajo puede ser orientado al cumplimiento de derechos fundamentales o la demanda por mejorar servicios públicos (Girardo & Mochi, 2012).
Contribuya al empoderamiento social	Sea cual fuere su intervención, deberá contribuir de manera expresa al empoderamiento de las beneficiadas (personas, colectivos y organizaciones) para convertirlos en agentes de cambio independientes, capaces de implementar innovaciones tecnológicas (técnicas o sociales transferidas) para mitigar y resolver sus problemas (Ruiz González, 2020).
Brindan servicios que no ofrece el estado	Servicios que no ofrece porque carece de competencias, de alcance operativo o presupuestales (Girardo & Mochi, 2012).

Fuente: elaboración propia con base en Aguilar Valenzuela (2006), Girardo y Mochi (2012), Chávez-Becker y González-Ulloa (2018), Concha (2016) y Ruiz González (2023).

Después de este breve recorrido por los rasgos más sobresalientes de las OSC se propone el siguiente enunciado integrador que los sintetiza: la OSC es una asociación de ciudadanos que al hacer uso de recursos simbólicos, materiales, capacidades organizacionales, conocimiento, competencias, prestigio ético, afinidades emotivas y morales, actúan de manera colectiva a favor de alguna causa y persiguen un interés material o simbólico sin intereses partidistas,² sin seguir la lógica del mercado y

- Este enunciado sintetiza los elementos que Olvera (1998) menciona que son comunes al espectro de organizaciones mencionadas. Sin embargo, es importante subrayar que sustituyó el elemento que indica que la organización se sitúa “por fuera del sistema político” por el de “sin intereses partidistas” debido a que las OSC en sí mismas pueden ser un actor con incidencia política (Ávila Melgar, 2020; Verdugo Díaz, 2022).

FIGURA 6.3 ELEMENTOS NO CONVENCIONALES



con el propósito de resolver problemas sociales, ambientales, económicos, culturales o educativos, con lo cual producen bienes públicos, autogestionan alternativas y formas de autosustentabilidad financiera, y buscan constituir redes para empoderarse como agentes de cambio y mejorar su condición, la de colectivos atendidos, la de instituciones o la de sus ecosistemas.

ELEMENTOS NO CONVENCIONALES DE LA VINCULACIÓN

En este capítulo se proponen elementos no convencionales que contribuyen a garantizar que la vinculación sea eficaz, pertinente y significativa para la OSC, la comunidad destinataria y la universidad. Se divide en tres apartados: el proyecto, los destinatarios de la intervención y la universidad. En cada uno se describen elementos no convencionales que son el

resultado de la recuperación de evidencia empírica de más de 10 años del Proyecto de Aplicación Profesional (PAP) 5e03 “Fortalecimiento de OSC para el empoderamiento social externo” del ITESO. Estos tres apartados comparten aspectos transversales con especificidades y alcances distintos en cada uno de ellos. El siguiente diagrama enuncia los elementos no convencionales por cada uno de los apartados, y al final de cada uno se propone una definición de cada rasgo.

El proyecto

Este apartado no aborda requisitos técnicos o metodológicos que debería tener un *proyecto*, más bien se enfoca en definir algunos rasgos no convencionales que contribuyen a mejorar los proyectos de VSU, y que no son explícitos en la literatura formal. El término proyecto puede definirse como “un esfuerzo temporal que en forma gradual permite lograr un resultado o entregable único” (Arboleda Vélez, 2014). El *proyecto de vinculación* es el vehículo que conduce las capacidades de gestión del conocimiento universitario (equipos de estudiantes y docentes, infraestructura, equipamiento institucional y reservorio ético) hacia el lugar donde se le necesita para transformar una situación (Ruiz González, 2020). A partir de lo anterior, cabe preguntarnos ¿qué rasgos u orientación debería tener el proyecto? Para responder es importante decir que “el aprendizaje a partir de proyectos es un modelo que se enmarca en la corriente de la *educación activa*” que subraya la importancia de la experiencia en el aprendizaje, une los tipos de conocimiento de la teoría y la práctica, y asume como punto de partida que “la información separada de la acción reflexiva es algo muerto, una carga para el espíritu” (Dewey, 1995, citado por Herrerías Brunel e Isoard Viesca, 2014).

Con el encuadre anterior presentamos dos elementos no convencionales de este apartado: el primero es el concepto de *proyecto pertinente*, y el segundo se trata de un conjunto de rasgos que podemos agrupar como *identificadores de proyecto*; ambos se describen a continuación.

Proyecto pertinente

Existen diversas acepciones del término *pertinencia*. La RAE (2024) lo define como “perteneciente o correspondiente a algo” con sinónimos como

adecuado, oportuno, conveniente o acertado; nos induce a pensar que hablamos de algo que, aunque es distinto de otra cosa, es idóneo para ella y, sin ser lo mismo, hay plena concordancia entre ambas. Encontramos otra definición que se concatena con la anterior, pero la amplifica porque refiere de manera directa a la *vinculación universitaria*, y se ubica en la propia Constitución de la República del Ecuador, que sirve de fundamento para la Ley de Educación Superior del Ecuador (PUTC, 2018) que dedica nueve artículos integrados en un título y tres capítulos para describir a la *vinculación universitaria*, donde explica “el principio de pertinencia” de la educación superior del Ecuador. A continuación, se presenta un resumen de los enunciados más importantes.

El artículo 351 de esta Constitución (Asamblea Nacional del Ecuador, 2021) establece que “el sistema de educación superior [...] se regirá por los principios de [...] pertinencia [...] para la producción del pensamiento y conocimiento, en el marco del diálogo de saberes, pensamiento universal y producción científica tecnológica global” (PUTC, 2018). El artículo 107 de la Ley Orgánica de Educación Superior de ese país prescribe (Asamblea Nacional del Ecuador, 2018):

Art. 107.- Principio de pertinencia. [...] consiste en que la educación superior responda a las expectativas y necesidades de la sociedad, a la planificación nacional, y al régimen de desarrollo, a la prospectiva de desarrollo científico, humanístico y tecnológico mundial, y a la diversidad cultural. Para ello, las instituciones de educación superior articularán su oferta docente, de investigación y actividades de vinculación con la sociedad, a la demanda académica, a las necesidades de desarrollo local, regional y nacional, a la innovación y diversificación de profesiones y grados académicos, a las tendencias del mercado ocupacional local, regional y nacional, a las tendencias demográficas locales, provinciales y regionales; a la vinculación con la estructura productiva actual y potencial de la provincia y la región, y a las políticas nacionales de ciencia y tecnología.

La pregunta que surge es ¿cualquier necesidad? Para responder esta pregunta citamos a Tünnermann quien advierte:

Debería evitarse el riesgo de dispersar los programas de extensión en una infinidad de tareas y servicios inconexos, sin un plan maestro que les confiera orientación y significancia. La Universidad para el siglo XXI no es una “estación de servicios múltiples” ni una “Cruz Roja académica”, dispuesta a atender todas las emergencias. El imperativo de autenticidad que nos recordaba Ortega y Gasset, que debe mover a la Universidad a emprender sólo aquello que puede hacer bien, obliga a diseñar los programas de manera que correspondan con lo que cabe esperar de una academia de nivel superior (Tünnermann Bernheim, 2000).

Entonces, la respuesta a esa pregunta es no. La universidad es una entidad con valiosos recursos de creación y gestión del conocimiento que si bien, deben ponerse al servicio de una OSC y la comunidad receptora, debe cuidarse el tipo y alcance del servicio. Como cualquier organización, las OSC tienen múltiples áreas de oportunidad para mejorar sus procesos y agregar mayor valor a sus intervenciones (Sandoval Duque, 2014; Álvarez López, 2023), sin embargo, dada la natural limitación práctica del acervo del capital universitario para resolver problemas en formato de VSU, esta debe focalizarse en necesidades estratégicas para el desarrollo. Por ello resulta indispensable que, antes de implementar proyectos de VSU, cada escuela o facultad, y la universidad en su conjunto, puedan construir un *plan de desarrollo de vinculación* que establezca el conjunto de problemas cardinales compatibles con sus orientaciones fundamentales y académicas (éticas, filosóficas y científicas) y, al mismo tiempo, con las establecidas en los planes nacional y estatales de desarrollo, lo que le daría cierto grado de pertinencia institucional articulándose con el poder público, y los objetivos de sus planes de desarrollo. El *plan de desarrollo de vinculación* ayudaría a circunscribir y encauzar los programas universitarios de investigación y serían el dique a través del cual se canalizaría el esfuerzo de vinculación social universitaria. El *plan de desarrollo de vinculación* no debe verse como un documento inflexible, más bien como uno dispuesto a ser permeado por nuevas y emergentes necesidades sociales para las que la universidad debe estar siempre lista para responder, como ocurrió con la experiencia del covid. Al mismo tiempo, el plan

podría ser un tamiz para atender solo aquellos problemas estratégicos y no perderse en el rol de *Cruz Roja académica* (Tünnermann Bernheim, 2000). Con base en lo anterior, es posible proponer una definición de *pertinencia del proyecto de vinculación*: ocurre cuando la universidad responde a necesidades presentes o futuras, de carácter social, cultural, ambiental, económico o tecnológico de OSC; de comunidades vulnerables en proceso de desarrollo, rurales o urbanas; de ecosistemas; de instituciones de gobierno y colectivos, enmarcadas en un plan de problemas estratégicos universitario. Al mismo tiempo, dichas necesidades deben estar presentes en el espectro local, estatal, regional o nacional para que su implementación contribuya a ensayar soluciones que de manera eventual puedan replicarse y escalarse.

Identificación del proyecto

Toda intervención universitaria a través de una VSU supone el interés de la comunidad receptora y una solicitud que formalice la intervención, y después, confirmar que existe un problema que puede ser abordado a través de un proyecto. Identificarlo requiere una intervención previa del equipo docente que permita validar la necesidad expresada de manera previa por la OSC o la comunidad solicitante y junto con ella definir el bien o servicio que puede satisfacerla. Una de las metodologías más reconocidas es el enfoque del marco lógico (EML) que implica una activa participación del grupo solicitante quien, junto al equipo docente, debe construir una definición robusta del problema, sus causas y sus soluciones. Esta construcción realizada en formato de taller junto con el grupo interesado (OSC o comunidad), se acompaña de transectos y visitas de campo para confirmar el estado de cosas antes de iniciar de manera propia la intervención del proyecto de vinculación con los estudiantes.

Existe mucha literatura sobre esta metodología y su abordaje no es el propósito de este trabajo. No obstante, su uso resulta imprescindible para confirmar y validar la implementación de un proyecto de VSU. Para fines prácticos, el diagnóstico realizado a través del taller sirve como estudio de viabilidad que permite definir los alcances de la VSU en términos de ciclos escolares (semestres), de competencias técnico-profesionales y carreras requeridas, del número de estudiantes (fuerza de talento), así

como para saber si se necesita apoyo de otros docentes o especialistas en esos temas. Este proceso debe realizarse antes de iniciar el ciclo escolar de forma que todas las condiciones estén dispuestas al inicio del curso, y asume como un supuesto que existe un *plan de desarrollo de vinculación* o, al menos, una identificación de problemas estratégicos de forma que el proyecto en ciernes sea pertinente. En síntesis, el taller para revisar la viabilidad implica y genera:

1. Diagnóstico del contexto. Realizar un taller de EML en la comunidad receptora (colectivo u OSC) resulta de una valiosa fuente de información y de generadora de procesos clave. Mencionemos algunos:
 - a. Estándares de seguridad. Como es bien sabido, existen condiciones de inseguridad en todo el territorio nacional (Duran, 2023). Sin embargo, existen localidades y regiones que suelen tener mejores condiciones que otras. La seguridad es un requisito incontrovertible para implementar cualquier intervención y este primer taller sirve para conocer la comunidad e indagar sobre la situación local y validar que existen condiciones mínimas para la intervención.
 - b. Creación del grupo dinamizador. Uno de los elementos más importantes de cualquier proyecto de VSU es el grupo dinamizador que se forma justo durante la cercanía que genera el taller y está constituido por las personas de la propia OSC o la comunidad que tienen más interés en el proyecto y el profesor que encabeza el proceso de intervención universitaria. Este grupo será el responsable de procesar todos los problemas que enfrente la implementación del proyecto, validar el programa de trabajo del proyecto, facilitar las condiciones para que la intervención se realice sin contratiempos y evaluar los avances y resultados de la intervención.
 - c. Sensibilidad comunitaria. Es posible que exista un grupo de personas que desean cambiar o mejorar aspectos de su comunidad y gestionan el apoyo de la universidad. En este primer diagnóstico debe analizarse la sensibilidad comunitaria para impulsar la iniciativa que se propone. Suele ocurrir que, a pesar del interés de un grupo de personas, la comunidad tenga resistencia hacia el cambio en cuyo caso debe considerarse cuáles estrategias deberían realizarse para reducir la resistencia o bien, descartar su viabilidad.

- d. Matriz de actores. Permite visibilizar de forma sintética el universo de actores que rodean el proyecto, sus intereses y su apoyo o resistencia hacia su implementación. La matriz permitirá analizar mejor la viabilidad de la intervención, y las estrategias de comunicación que permitan comunicar, informar y convocar al universo de actores para conocer sus puntos de vista, incorporarlos a la iniciativa y ganar su alianza.
2. Diagnóstico del problema. El taller de EML se desarrolla con anticipación al ciclo escolar y permite evaluar la viabilidad del proyecto y del escenario, así como generar insumos diagnósticos que permitirán operacionalizar el futuro proyecto de vinculación. Así, la identificación de los problemas, sus causas y consecuencias, y las soluciones, son la materia prima para los estudiantes que abordarán el desafío de diseñar una propuesta de solución pertinente.
3. Pertinencia institucional. Si la universidad tuviese un plan de desarrollo de vinculación el diagnóstico podría validar si el proyecto se alinea con los problemas cardinales identificados por la universidad.
4. Factibilidad técnica. Se refiere a la posibilidad de intervenir y transformar las causas del problema identificado, y si la escala universitaria resulta suficiente para la magnitud del problema.
5. Factibilidad económica. Refiere a la posibilidad de la universidad de asumir el costo económico de la intervención. Cada proyecto implica una inversión institucional en capital humano, equipamiento e infraestructura, pero también de disponibilidad de vehículos y de recursos para pagar los asesores externos, el combustible y en ocasiones los viáticos para el equipo universitario.

Estos cinco elementos *identificadores del proyecto* son indispensables para una intervención desde la universidad, y son un requisito para definir los alcances de la intervención antes del ciclo escolar. El tiempo de implementación dependerá de la disponibilidad de recursos. La experiencia demuestra que pueden realizarse durante el ciclo previo al semestre de implementación. Por desgracia, no he conocido ninguna experiencia en México donde las universidades dediquen recursos para realizar esta identificación de proyectos que debe realizarse por los propios docentes, y a pesar de su relevancia no forma parte de la planeación universitaria. Se propone la siguiente definición de este proceso: la identificación

de proyectos de VSU es un proceso que realiza el profesor responsable de la intervención con el apoyo institucional de la universidad, previo a la *vinculación social universitaria* y con posterioridad a la solicitud formal de la OSC o del grupo comunitario, consistente en la implementación de un taller de enfoque del marco lógico, que permita caracterizar las causas del problema, sus consecuencias y sus posibles soluciones, y el horizonte temporal de intervención requerida (plan de acción); validar si existen condiciones de seguridad, de participación de beneficiarios y de pertinencia institucional; y determinar si existe viabilidad institucional, técnica y económica para realizarlo.

Los destinatarios

Enfoque participativo

Buena parte de las intervenciones de las OSC se desarrollan en comunidades que son de interés por sus recursos naturales, su vulnerabilidad o su necesidad de ayuda. Si bien la VSU en este trabajo tiene un énfasis en la propia OSC, es importante analizar la participación de la comunidad donde la organización desarrolla su intervención. Este apartado pone en relieve la importancia de la OSC y la comunidad receptora.

No es extraño encontrar académicos, universitarios o consultores que en el ejercicio de gestión y aplicación del conocimiento sucumban al espejismo de pensar que sus saberes son superiores a los conocimientos de los demás, sobre todo al de las poblaciones vulnerables que atienden (véase el apartado “De ida y vuelta” en este capítulo). Sin duda el conocimiento técnico-científico de quien instrumenta la VSU puede ser pertinente para analizar las variables de un problema y formular propuestas de solución que escapen del alcance tecnológico de la población atendida; sin embargo, precisa de un enfoque participativo que garantice la inclusión de la población local durante todas las fases del proyecto (diagnóstico, ejecución, seguimiento y evaluación), y asegure una apropiación robusta para una gestión autónoma en los años por venir, que promueva un modelo de desarrollo “centrado en ella misma y en el incremento de sus capacidades, impulsando un proceso de empoderamiento a través de su participación” (Hegoa, 2006). Ello implica que la población desti-

nataria comprenda y se apropie del conocimiento técnico utilizado para el análisis de su problema, lo cual plantea un reto metodológico profundo embebido en un proceso de mediano y largo plazo; sin embargo, su inclusión es indispensable.

Para dimensionar los alcances del enfoque participativo en términos de *formación social* para estudiantes, la comunidad receptora y la OSC como beneficiarios de la intervención, revisemos las referencias teóricas de Lev Vygotsky y Barbara Rogoff.

Vygotsky “destaca el carácter social del desarrollo y el aprendizaje”, donde la interacción en el contexto social es sustancial para el desarrollo del individuo, y también para el aprendizaje (Vygotsky, 1998, citado por Herrerías Brunel e Isoard Viesca, 2014). En su análisis sobre el desarrollo y definición de la edad mental de los niños el autor desarrolla el concepto *zona de desarrollo próximo* en el que propone que la edad mental “no debe medirse únicamente a partir de las funciones que ya domina”, que hace por sí solo, “sino de lo que logran hacer con la ayuda de otros”. Así, la zona de desarrollo próximo es “la distancia entre el nivel real de desarrollo, determinado por la capacidad de resolver independientemente un problema y el nivel de desarrollo potencial, determinado a través de la resolución de un problema bajo la guía de un adulto o en colaboración con otro compañero más capaz”; de esta forma, “el concepto de zona de desarrollo próximo hace patente el carácter social del aprendizaje y lo ubica como un requisito para el desarrollo” (Vygotsky, 1988, citado por Herrerías e Isoard, 2014).

Visto así, analizar un problema, construir una propuesta de solución e implementarla en un equipo nutrido por miembros de la comunidad, estudiantes y docentes resultaría una experiencia de formación significativa para todos los integrantes del equipo.

Por su parte, Rogoff afirma que “la persona va aprendiendo e incorporando destrezas y conocimientos a través de sus interacciones”, por ejemplo, el estudiante con sus pares, los beneficiarios y el equipo docente; y con esta participación guiada, el conjunto de personas “van incorporando conceptos, destrezas y valores de las comunidades donde viven o se insertan”, en este caso, además de la comunidad, el equipo universitario y despliegan competencias en campo (Rogoff, 1993, citada por Herrerías Brunel e Isoard Viesca, 2014). De esta forma, la idea de participación guiada de

Rogoff equivale a la asistencia que recibe un aprendiz de una persona más capaz, que puede ser el estudiante, el beneficiario, el equipo docente o los tres, según el momento del proceso, y gracias a ella el aprendiz “incorpora nuevas destrezas en el concepto de zona de desarrollo próximo manejado por Vygotsky” (Herrerías Brunel & Isoard Viesca, 2014).

Con lo anterior, es posible comprender que la participación de la comunidad (la OSC como la comunidad receptora) rebasa con mucho el rol superficial e instrumental que algunos otorgan para solo validar acuerdos en asambleas o votar decisiones que en muchos casos se desconocen sus alcances. Por el contrario, el matiz que proponemos incorpora al beneficiario que integra el *grupo dinamizador* en sujeto de aprendizaje, que aprehende-aprende (Freire, 1984), construye conocimiento en torno a los problemas que le rodean en formato de propuestas de solución viables y comprensibles, y actúa como agente de cambio comunitario en proceso de formación. Con base en todo lo anterior, es posible caracterizar los alcances de un enfoque participativo y proponer esta definición: el enfoque participativo en proyectos de VSU es un proceso que promueve el profesor, que facilita la integración de un equipo dinamizador integrado por los representantes de la OSC, la comunidad, los estudiantes y los docentes, en un modelo horizontal como pares, que será el responsable de diseñar el programa de trabajo, facilitar y procesar todas las pautas metodológicas del proyecto, resolver contingencias, acompañar la implementación de las actividades programadas y evaluar la intervención, en un proceso dinámico de formación de nuevas competencias, de aprendizaje de nuevas formas de analizar y resolver problemas, y de crecimiento personal y grupal para los participantes, donde cada uno aporta elementos clave de la intervención para resolver el problema. Los resultados que genera pueden ser legitimación social del proyecto e intervención, servir como fuente de información y comunicación a la comunidad, y preparar un equipo local responsable de la futura puesta en marcha y operación del proyecto, con lo cual da continuidad a la intervención social universitaria.

Enfoque interdisciplinar

Para implementar esta orientación participativa es indispensable ser capaces de “conjugar perspectivas diferentes para el abordaje de problemas”,

lo que nos conduce a la interdisciplinariedad (Arocena & Sutz, 2000) como otro elemento que debe cumplir la VSU. Ello implica una reformulación epistemológica³ de las áreas del conocimiento de la universidad que deberán evolucionar de un modelo disciplinar de compartimentos a uno amplio dedicado a resolver en conjunto problemas complejos, que requerirán la unión articulada de los saberes disciplinares para construir soluciones pertinentes entre sí (Pérez Correa y Steger, 1981, citados por Arocena y Sutz, 2000). Un enfoque interdisciplinar permite ver el problema desde varios ángulos y construir soluciones más robustas que incluyen diversas dimensiones del problema en una visión abarcadora y compleja (Ruiz González, 2020).

En la experiencia de la implementación de proyectos en el PAP 5e03 en el ITESO, los equipos de estudiantes están conformados por distintas carreras, y su apreciación del problema es distinta dependiendo de su perfil. Esta diversidad de ángulos puede verse como un desafío, pero es también una oportunidad para analizar un problema desde diversas perspectivas. Las puestas en común que realizan los estudiantes desde cada disciplina permiten superar la barrera inicial y los sitúa en una línea base común pero diferente entre sí, y desde ahí es posible dinamizar la aplicación de su propia orientación disciplinar armonizada y en diálogo constante con la de sus pares. Al final se trata de construir en equipo una solución abarcadora donde cada disciplina, en comunicación con las demás, aporta una parte de la respuesta, donde la disciplina dominante dependerá siempre de su contribución en la solución del problema.

El diagnóstico inicial que se alude en el apartado “Identificación del proyecto” y que se realiza previo a la intervención de la VSU, es quizá el insumo más importante para facilitar la inmersión inicial que deberá acompañarse de visitas de campo y una conversación profunda con los representantes del grupo beneficiario en torno del problema.

Este proceso de inmersión culmina en un espacio donde comunidad y estudiantes realizan una puesta en común donde exponen su visión del problema y las posibles propuestas de solución. Al final de la plenaria

3. “También conocida como filosofía de la ciencia, es la rama de la filosofía que estudia a la investigación científica y su producto, el conocimiento científico” (Bunge, 2004).

se construye el enunciado del problema que integra las distintas perspectivas disciplinares para después construir el objetivo del proyecto. El resultado es su definición preliminar y sus componentes disciplinares, todos orientados a resolver el problema que fue identificado por el equipo dinamizador. De esta forma el enfoque interdisciplinar propuesto, además de incluir las perspectivas y saberes de cada disciplina representada por estudiantes y docentes, contiene el saber comunitario. Así, todos reunidos en el equipo dinamizador, guiados por la metodología del EML, se construye el enunciado del problema, de la solución y se desarrolla el programa de trabajo para el proyecto de VSU.

Empoderamiento⁴

El término fue acuñado por el psicólogo comunitario estadounidense Julian Rappaport en la década de los setenta (Morales, 2016) y tiene su origen en el desarrollo de la pedagogía liberadora y la educación popular de Paulo Freire (Murguialday, Pérez-de-Armiño, & Eizagirre, 2006; AHC-UPV, 2021), aunque a lo largo de los años ha recibido aportes teóricos que lo han enriquecido (Weber, Foucault, Rowlands, Kabeer y Dawn, entre otros).

¿Cómo se empodera un sujeto?

Nuestra práctica en el PAP 5e03 en el ITESO, inspirada en la teoría del cambio (Bours, McGinn & Pringle, 2014; Retolaza-Eguren, 2010), propone tres tipos de transformaciones en las personas como resultado de una intervención. Con base en ello, en nuestra práctica intentamos imbuir tres niveles de cambio en nuestros estudiantes, en los operadores de las OSC y en los grupos de beneficiarios (Ruiz González, 2021) que se expresa así:

4. Este apartado fue extraído y adaptado de un ensayo denominado *PAP. Una revolución educativa para transformar la realidad social*, elaborado por el autor el 5 de julio de 2021.

- Nivel 1: centrado en las maneras de *hacer las cosas*, es un cambio de primer orden centrado en lo habitual y lo conocido, y se concreta cuando los estudiantes aprenden los componentes metodológicos del ciclo del PAP, donde deben estructurar una lógica de aproximarse a un problema y desarrollar una solución de forma ordenada que les será muy útil en su futuro profesional; y en los beneficiarios, cuando son capaces de comprender el ciclo del proyecto y de cada una de sus partes: diagnóstico, formulación de propuesta, implementación y evaluación y las variables técnicas que han sido presentadas por el diagnóstico técnico realizado al inicio de la VSU (Ruiz González, 2021).
- Nivel 2: centrado en las maneras de *pensar las cosas*, es un cambio de segundo orden centrado en los patrones que se siguen para construir el conocimiento (epistemológico), y se concreta cuando el estudiante y los beneficiarios aprenden el enfoque participativo que está presente como una condición durante todo el ciclo del PAP y que implica integrar en la concepción y definición del problema las miradas de los distintos actores, como son los beneficiarios y los compañeros estudiantes de otras carreras, y del equipo docente. De esta forma, los estudiantes y beneficiarios aprenden a construir conocimiento de una forma que incluye la visión de los demás y no solo la propia (Ruiz González, 2021).
- Nivel 3: centrado en las formas de *entender la realidad*, es un cambio de tercer orden centrado en la modificación de las estructuras fundacionales de los estudiantes y de los beneficiarios, como son la cultura, las costumbres (instituciones), los mitos y símbolos (ontológico), y se concreta cuando el estudiante y el beneficiario atestigua -> comprende -> aprende que la realidad que viven las personas beneficiadas del proyecto es resultado de una vasta diversidad de circunstancias, multifactoriales y complejas, mucho más amplia que las creencias iniciales que tenían ambos grupos cuando inició el curso. De esta forma, estudiantes y beneficiarios adquieren mayor profundidad y objetividad del mundo, y amplían las fronteras de las estructuras que sostienen sus creencias (Ruiz González, 2021).

Estos cambios son posibles si se concretan en experiencias de aprendizaje significativo (Rivera Muñoz, 2004), que en un proyecto de intervención social universitaria pueden ocurrir cuando el estudiante interactúa con el

entorno, el problema y las personas que atiende lo que le permiten darle sentido al mundo que perciben, enriquecido por la impronta de la vivencia en el proyecto. Para los destinatarios (beneficiarios de la intervención) ocurre un proceso similar, pero a la inversa, donde descubre significados de su propio problema que no conocía y desde luego variables de causas y consecuencias ajenas a su acervo cultural donde el conjunto recién develado le hacen sentido al redimensionar el problema y la solución (Ruiz González, 2020).

Así, beneficiarios, estudiantes y profesor son capaces de establecer relaciones entre la nueva información (problema–realidad del escenario) con los conocimientos previos que ya poseen (saberes universitarios); de esta forma se produce entre ambos tipos de información y ambos grupos “una relación de significados que aportan consistencia” (López García, 2018), que sintetiza un conjunto de rasgos en el estudiante y beneficiarios que se traduce en un empoderamiento personal y profesional para ambos. De las múltiples definiciones, para este ensayo se propone al *empoderamiento* como un proceso por el que el sujeto fortalece sus capacidades, confianza, visión y protagonismo como agente de cambio multidimensional (social, político, económico y ambiental) que le permiten implementar nuevas acciones y alternativas para resolver problemas comunitarios.

La universidad

A lo largo de este trabajo se ha abordado con suficiencia el rol de la universidad en el proceso de VSU y de sus elementos convencionales. Este apartado aborda un rasgo que se ha dejado de lado por las universidades y que constituye uno de los productos más valiosos del proceso de vinculación: el conocimiento generado. En el siguiente apartado se retoman algunos elementos de una propuesta que presenté al ITESO⁵ para visibilizar el valor de los saberes acumulados y recuperar la experiencia de quienes

5. Propuesta presentada a la Coordinación del Cifovis del ITESO en enero 2024 denominada “Sistematización multidimensional autogestionada de procesos y proyectos PAP. Una propuesta para elaborar un mecanismo autogestionado para sistematizar información multidimensional estratégica, traducirla en conocimiento y mejorar la toma de decisiones del Modelo PAP”.

se encargan de instrumentar la VSU: los docentes que realizan la VSU a través de los PAP.

Gestión del conocimiento

Si bien, “ni la universidad colonial ni la que surgió al inicio de la época republicana, se plantearon como tarea propia la labor extramuros” (Tünnermann Bernheim, 2000) hoy no es posible pensar a la universidad impermeable a lo que ocurre fuera de ella. Para diversos académicos este rasgo constituye un distintivo de valor de las universidades latinoamericanas, que, a diferencia de otras, pone al servicio de la sociedad el saber universitario (Tünnermann Bernheim, 2000). Sin embargo, durante las siguientes décadas que siguieron al movimiento de Córdoba la *vinculación universitaria* tuvo un enfoque equivocado que se expresa en cuatro rasgos: a) no responder a un programa bien estructurado ni a objetivos definidos de manera clara; b) tener un carácter marginal, sin estar asociada con tareas docentes, con la investigación y con los planes de estudio; c) tener un propósito desbordado de difusión cultural intrauniversitaria, que proporciona “un barniz cultural a los futuros profesionales” (Tünnermann Bernheim, 2000); y d) se da como respuesta a la demanda de una sociedad clasista, sin un propósito concientizador y formativo, más bien “de un cometido informativo y ornamental” al servicio de una clase dominante, “que aparece como representante genuina de la sociedad” (Augusto Salazar Bondi, citado por Tünnermann-Bernheim, 2000).

En 1972 durante la Segunda Conferencia Latinoamericana de Extensión Universitaria y Difusión Cultural, se reconoce que las universidades son instituciones sociales que forman parte del cuerpo social y que la *vinculación* es una de sus funciones (Tünnermann Bernheim, 2000). Con este rol tan sobresaliente, la universidad debe ser capaz de aprender del conocimiento generado por el ejercicio de la *vinculación* para afinar la puntería en sus procesos, proyectos, metodologías y beneficiarios.

Extender el conocimiento dentro de la universidad:
una oportunidad en sala de espera

Las universidades que realizan de forma activa la VSU han impreso un sello distintivo a su modelo educativo que permite a los estudiantes brindar un servicio a la sociedad. De forma convencional, las universidades realizan un registro de sus proyectos e incluso tienen repositorios donde se reúnen los reportes de los estudiantes, como ocurre en el ITESO (2024). Es posible también que existan registros, numeralías o bases de datos descriptoras sobre los proyectos o sus resultados; sin embargo, no he conocido alguna universidad que haga un esfuerzo institucional por acopiar el conocimiento generado. Desde luego debe haber cientos de sistematizaciones sobre proyectos de vinculación, pero no he conocido un esfuerzo denodado e institucional por decantar esas experiencias en conocimiento que permitan aprender y mejorar los modelos de intervención, optimizar recursos, focalizar objetivos-territorios-población o apreciar-reflexionar-aprender del conocimiento tácito o explícito generado por esta praxis (Peluffo & Catalan Contreras, 2002), para proponer soluciones de gran alcance a dilemas regionales o nacionales.

Este déficit se traduce en una incapacidad para medir el impacto socioambiental y la falta de sistematización de los proyectos de vinculación impide disponer de información, pero sobre todo del conocimiento derivado de la experiencia docente acumulada que resultaría pertinente para conocer mejor los problemas atendidos, tomar decisiones estratégicas, mejorar el modelo y visibilizar la incidencia socioambiental local y regional de la universidad que la instrumenta.

La paradoja es que, a pesar del enorme caudal de información que repositorios y docentes han acumulado, las universidades no han sido capaces de capitalizar el conocimiento generado por la experiencia contenida. Los repositorios de informes de esos proyectos o las bases de datos son reservorios de información que no siempre significan conocimiento (Patton, 2015).

La *información* es un conjunto de datos (unidad cognitiva carente de sentido por sí misma) relacionados en un contexto y propósito definidos, mientras que *conocimiento* es la información interpretada que permite

asignarle un significado (Romero González, 2009). Así, la base de datos o los repositorios (como el de los PAP en el ITESO) son unidades cognitivas carentes de sentido y significado en sí mismos para la universidad, los docentes, los estudiantes y los beneficiarios atendidos. Para aprovechar esa información se precisa transformarla en conocimiento, lo que implica reestructurarla y darle un tratamiento para que sea significativa y consistente (Rivera Muñoz, 2004; López García, 2018), esto es, realizar una sistematización de la experiencia e intervención entendida como una escritura ordenada y documentada de los saberes acumulados por la experiencia educativa (Vasco, 2008), y relacionar de forma estructurada los datos, la información y el conocimiento de un determinado objeto con base a un determinado valor y contexto (Peluffo & Catalan Contreras, 2002). Esto permitiría iniciar la gestión del conocimiento de los proyectos de VSU elaborada por los docentes, para capitalizar los saberes y aprendizajes del conjunto de las intervenciones.

Breve conceptualización de la gestión del conocimiento

El término *gestión del conocimiento* tiene múltiples acepciones construidas por autores como Peluffo y Catalan Contreras (2002), Tasmin y Yap (2010), o Karl Erich Sveiby (en Romero González, 2009). A partir de ellos, se comprende como un sistema que transforma datos e información explícita de la experiencia docente derivada del proyecto de VSU en un conjunto coherente y ordenado que facilitan la formulación de premisas de conocimiento que pueden contribuir a crear soluciones dinámicas y tomar decisiones pertinentes y oportunas. Los datos e información que pasan por este proceso se transforman en activos perdurables para las instancias departamentales responsables de la vinculación, así como otras áreas relacionadas con proyectos de investigación y la coordinación académica de los departamentos. Las lecciones aprendidas permitirían integrar flujos de conocimientos para su réplica. De esta forma, el cúmulo de saberes sistematizado de la experiencia docente podría convertirse en una fuerza dinamizadora de la forma como concebimos y realizamos los proyectos de VSU y de los aprendizajes situados en los múltiples escenarios donde se despliega, y generar nuevas métricas para evaluar los proyectos.

También, facilitaría una articulación eficaz al evitar la duplicación de proyectos–escenarios–beneficiarios, y haría posible recuperar–visibilizar buenas y malas prácticas, realimentar–mejorar–innovar la praxis académica, mejorar el índice de satisfacción de estudiantes y beneficiarios, focalizar acciones–recursos en temas estratégicos, mejorar las metodologías de aprendizaje situado, y quizá la más importante, posibilitar la mejora en la toma de decisiones de la instancia que coordina los proyectos de la VSU.

Incentivos para la sistematización

Sin embargo, los docentes responsables de implementar los proyectos de vinculación deben agregar tiempo para emprender un esfuerzo no considerado en su encargo original. La universidad debe buscar y proponer un conjunto de estrategias e incentivos para realizar esta labor, de la que sería ella la más beneficiada. Sabemos que los recursos de las universidades son limitados, pero no invertir en sistematizar este conocimiento sería tanto como seguir alimentando el combustible de un vehículo motorizado de vinculación que no tiene rumbo o propósito. Esta función sustantiva es tan importante para el quehacer de la universidad que ayudaría a realimentar sus programas académicos dándoles más sentido y armonización con la situación regional o nacional de la región y del país, y responder mejor a los problemas que plantea su entorno. Esto precisa reconocer el acervo de conocimiento de los docentes y estimular el ejercicio de sistematización en periodos fuera del calendario escolar con propuestas de incentivos que motiven su participación para decantar este conocimiento, sistematizar procesos, marcos metodológicos y aciertos–errores, recuperar de manera ordenada lo que ya saben sobre sus experiencias y descubrir, como dice Oscar Jara, “lo que aún no saben de ella, y revelar lo que aún no saben que ya sabían” (Jara citado por Borjas, 2003).

CONCLUSIONES

El mejor decir, es el hacer.

JOSÉ MARTÍ

Pero mejor aún, si lo hacemos en equipo.

RICARDO RUIZ

Este ensayo ha explorado la VSU como una función sustantiva esencial para potenciar la incidencia de las universidades en colaboración con OSC, y responde a las preguntas iniciales planteadas al definir los requisitos que debe reunir la intervención social universitaria para que sea pertinente, relevante y significativa para la universidad, las instituciones, las OSC y sobre todo para la comunidad destinataria; además, enuncia los rasgos no convencionales que deben reunir los escenarios, la comunidad y los proyectos de la intervención para justificar el despliegue del potencial institucional de la universidad expresado como capital humano, capacidad para edificar conocimiento y reservorio ético. A través del recuento histórico fue posible descubrir la evolución de la universidad desde una institución al servicio de un sector conservador para transformarse en un agente incubador del cambio, en el que destacan hitos como la Ley Morrill de 1862 que vinculó la educación superior al desarrollo local y el Movimiento de Córdoba que dio forma a los rasgos sustantivos de la VSU. Los elementos conceptuales revisados confirman la potencia de la VSU como un puente entre el saber universitario y las necesidades sociales, y se propone una definición inspirada en la misión del ITESO que enfatiza el compromiso con la transformación social e institucional al formar profesionales “competentes, libres y comprometidos”, y en diálogo con las organizaciones sociales proponer y desarrollar “soluciones viables y pertinentes para la transformación de los sistemas e instituciones” (ITESO, 2003b). Los rasgos no convencionales descritos ofrecen un marco para intervenciones más efectivas, significativas y relevantes. Estos hallazgos subrayan la importancia de superar limitaciones históricas al incluir la voz de las comunidades y flexibilizar la gestión de universitaria de la VSU, para maximizar la incidencia socioambiental. Futuras investigaciones podrían enfocarse en estrategias para escalar estas prácticas e integrar tecnologías, aplicaciones, cajas de herramientas y políticas públicas que

refuercen la VSU. En última instancia, este trabajo reafirma que la universidad, al trascender sus muros y colaborar con OSC, se consolida como un motor de transformación social y como formador de agentes de cambio, y responde a las demandas contemporáneas con soluciones viables y éticas que promueven una sociedad más equitativa y sostenible.

El conjunto de variables descritas intenta contribuir a mejorar la calidad de los proyectos de VSU. Sin duda existen otras variables valiosas para mejorar los procesos, pero es preciso enfatizar que la vinculación es un proceso iterativo de aproximaciones y aprendizajes sucesivos en constante cambio y oportunidades de mejora sobre todo para la propia universidad, si esta decide aprender de su propia experiencia.

Uno de sus discípulos le preguntó en una ocasión al maestro Muto

*—Si tú cambias con cada experiencia que haces,
¿qué es lo que en ti permanece invariable?*

Y él respondió:

—La manera de cambiar, constantemente.

MICHAEL ENDE, CARPETA DE APUNTES EN “LO QUE QUEDA”

REFERENCIAS

- Aguilar Valenzuela, R. (2006). *Las organizaciones de la sociedad civil en México: su evolución y principales retos*. Universidad Iberoamericana. <https://bit.ly/4dSC7ad>
- Aguirre Salvador, R. (2001). La carrera de los graduados fuera de la universidad. En R. Marsiske, *La universidad de México. Un recorrido histórico de la época colonial al presente* (pp. 63–67). UNAM/ Plaza y Valdés.
- AHC-UPV. (2021). *Una aproximación al concepto de empoderamiento*. Universidad Politécnica de Valencia-Área Hackers Cívicos. <https://bit.ly/4vFrMoK>
- Alvarado, M. D. (2001). La universidad en el siglo XIX. En R. Marsiske, *La universidad de México. Un recorrido histórico de la época colonial al presente* (pp. 87–113). UNAM/Plaza y Valdés.
- Álvarez López, L. (2023, 10 de mayo). El cambio como necesidad y desafío de las organizaciones. *Gestiopolis*. <https://bit.ly/3Qs9Ihs>

- Ames, A. (2021, diciembre). *Teoría del Cambio: 10 pasos para diseñar proyectos de innovación social de alto impacto. Manual*. <https://bit.ly/4tg003p>
- ANCE. (2011, 7 de mayo). *Constitución Nacional de la República del Ecuador*. Asamblea Nacional Constituyente del Ecuador. <https://bit.ly/4cPg1Es>
- APLU. (2023). *Land-Grant University FAQ*. The Association of Public and Land-grant Universities. <https://bit.ly/3OKc22U>
- Arboleda Vélez, G. (2014). *Proyectos: Identificación, formulación, evaluación y gerencia*. Alfa–Omega.
- Arocena, R. & Sutz, J. (2000). *La Universidad Latinoamericana del Futuro*. Unión de Universidades de América Latina (UDUAL).
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2018, 2 de agosto). *Ley Orgánica de Educación Superior del Ecuador*. Consejo de Educación Superior de la República del Ecuador. <https://bit.ly/3QugKSV>
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2021, 25 de enero). *Constitución de la República del Ecuador*. Ministerio de Defensa del Ecuador. <https://bit.ly/487lzlrl>
- Ávila Melgar, M. (2020). *Capacidad institucional e incidencia política de las organizaciones de la sociedad civil de Ciudad Juárez, Chihuahua, periodo 2010–2020*. El Colegio de la Frontera Norte. <https://bit.ly/4erkEWD>
- Bellón, G. (2001). La universidad de México. Un recorrido histórico de la época colonial al presente. *Reseña. Perfiles educativos*, 23(93), 102–107. <https://bit.ly/4281Yns>
- Borjas, B. (2003). *Metodología para sistematizar prácticas educativas: por las ciudades de Italo Calvino*. Federacion Internacional de Fe y Alegría.
- Bours, D., McGinn, C. & Pringle, P. (2014, enero). *Guidance note 2: Selecting indicators for climate change adaptation programming*. Research Gate. <https://bit.ly/4tVxK36>
- Bours, D., McGinn, C. & Pringle, P. (2014). *Guidance note 3: Theory of Change approach to climate change adaptation programming*. Oxford University Research Archive. <https://bit.ly/3Oy8b8W>
- Bunge, M. (2004). *Epistemología* (4a ed.). Siglo XXI editores.
- Cámara de Diputados. (2019, 30 de septiembre). *Ley General de Educación*. <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGE.pdf>

- Campos Ríos, G. & Sánchez Daza, G. (2005). La vinculación universitaria: ese oscuro objeto del deseo. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 7(2), 2–13. <https://redie.uabc.mx/redie/article/view/134>
- Canals, A. (2003, julio). *La gestión del conocimiento*. Universidad Oberta de Catalunya. <https://www.uoc.edu/dt/20251/index.html>
- Casillas Muñoz, M. & Santini Villar, L. (2009). *Universidad Intercultural. Modelo Educativo* (2a ed.). SEP/CGIB. <https://www.unich.edu.mx/wp-content/uploads/2012/04/Modelo2.pdf>
- Chávez Becker, C. & González Ulloa, P. (2018). *Las organizaciones de la sociedad civil en México. Hacia una reforma de la LFFARSOSC*. Instituto Belisario Domínguez/Senado de la República.
- Chuaqui, B. (2002). Acerca de la historia de las universidades. *Revista chilena de pediatría*, 73(6), 563–565. https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=So370-41062002000600001
- Concha, M. (2016, 2 de abril). Incidencia pública e impacto social de las OSC. *La Jornada*. <https://www.jornada.com.mx/2016/04/02/opinion/016a1pol>
- Dearing, R. (2014, 3 de marzo). *Higher Education in the learning society, The Dearing Report*. Education in the UK. <https://education-uk.org/documents/dearing1997/dearing1997.html>
- Dewey, J. (1998). *Democracia y educación*. Círculo Semiótico: Cultura, ambiente y educación. <https://bit.ly/3Qg1dpN>
- Duque Daza, J. (2011, enero/junio). Los usos sociales del conocimiento. A propósito de las relaciones universidad–sociedad. *Administración & Desarrollo*, 53(39), 7–22. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3776501.pdf>
- Durán, L. E. (2023, 17 de mayo). El desafío de la inseguridad en México: urge acción. *Coparmex*. <https://coparmex.org.mx/el-desafio-de-la-inseguridad-en-mexico-urge-accion/>
- Ende, M. (1994). *Carpeta de apuntes*. Alfaguara.
- Freire, P. (1984). *¿Extensión o comunicación?* (13a ed.). Siglo XXI Editores.
- Gibbons, M. (1998). *Pertinencia de la educación superior en el siglo XXI*. Repositorio de la Facultad de Ciencias Exactas, Ingeniería y Agrimensura de la Universidad de Rosario. <https://bit.ly/4csshcL>
- Girardo, C. & Mochi, P. (2012, mayo). Las organizaciones de la sociedad civil en México: modalidades del trabajo y el empleo en la prestación

- de servicios de proximidad y/o relacionales. *Economía, Sociedad y Territorio*, 12(39).
- Goddard, J., Hazelkorn, E., Kempton, L. & Vallance, P. (2016). Introduction: why the civic university? En J. Goddard, E. Hazelkorn, L. Kempton & P. V. (Eds.), *The Civic University. The Policy and Leadership Challenges* (pp. 3–15). Edward Elgar Publishing Limited. <https://china.elgaronline.com/edcollbook/edcoll/9781784717711/9781784717711.xml>
- González G., E. (2001). La universidad virreinal, una corporación. En R. Marsiske, *La universidad de Méjico. Un recorrido histórico de la época colonial al presente* (pp. 17–20). UNAM/Plaza y Valdés.
- González Ortiz, F. (2011). La vinculación universitaria en el modelo de educación superior intercultural en México. La experiencia de un proyecto. *Ra-Ximhai*, 7(3), 381–394. <https://www.redalyc.org/pdf/461/46121063007.pdf>
- Gould Bei, G. (1997). *Vinculación universidad-sector productivo: una reflexión sobre la planeación y operación de programas de vinculación*. Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior/Universidad Autónoma de Baja California.
- Guevara, E. (2018, 2 de octubre). *El papel de las OSC en el desarrollo social*. Mas Sociedad. <http://massociedad.org.mx/papel-osc-desarrollo/>
- Hauffen, A. (2012, 8 de mayo). *Legado del Acta Morrill sigue prodigando beneficios*. Agriculture and Natural Resources, University of California.
- Hegoa. (2006). *Universidad del País Vasco & Instituto de Estudios sobre Desarrollo y Cooperación Internacional*. Diccionario de Acción Humanitaria y Cooperación al Desarrollo. <https://www.dicc.hegoa.ehu.eus/listar/mostrar/89.html>
- Hernández Sampieri, R. & Fernández Collado, C. (2014). *Metodología de la Investigación* (6a ed.). McGraw Hill.
- Herrerías Brunel, C. & Isoard Viesca, M. (2014). Aprendizaje en proyectos situados: la universidad fuera del aula. Reflexiones a partir de la experiencia. *Sinéctica*, (43), 1–16. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-109X2014000200014
- IICA. (2012, julio). Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. En *Manual de formulación de proyectos con el enfoque del marco lógico*. <https://hdl.handle.net/11324/20053>

- Irarrázaval, I. (2020, 25 de mayo). La vinculación universitaria con el medio y los mecanismos de reconocimiento académico. *Calidad en la educación*, (52), 296–323. <http://dx.doi.org/10.31619/caledu.n52.816>
- ITESO. (2003a, 25 de mayo). *Misión y orientaciones fundamentales del ITESO*. <https://www.iteso.mx/>
- ITESO. (2003, diciembre). *Marco Institucional para el desarrollo de la Intervención Social Universitaria*. Repositorio Institucional ITESO, Comisión de Intervención Social Universitaria.
- ITESO. (2014a, 25 de marzo). *Definición, categorías, principios, propósitos y organización de la vinculación*. Consejo de Rectoría.
- ITESO. (2014b, 24 de enero). *Lineamientos generales para el desarrollo de la vinculación en el ITESO*. Repositorio Institucional de Documentos Controlados del ITESO.
- ITESO. (2023). *Nuestro concepto de vinculación*. https://vinculacion.iteso.mx/web/general/detalle?group_id=1967607
- ITESO. (2024). *Repositorio Institucional del ITESO (ReI)*. <https://rei.iteso.mx/home>
- Jara, O. (1994). *Para sistematizar experiencias. Una propuesta teórica y práctica*. San José, Costa Rica: Alforja.
- Kerr, K. (1963). *The Uses of the University*. Harvard University.
- Labrandero Iñigo, M. & Santander, L. (1984). La extensión académica en México: una mirada retrospectiva. *Perfiles Educativos*, 23(4), 23–31. <https://bit.ly/4cMw2eu>
- López García, M. S. (2018, 5 de septiembre). Aprendizaje significativo, nuevas repercusiones del concepto de Ausubel. *Campus Educación, revista digital docente*.
- Masiske, R. (2001). *La universidad de México. Un recorrido histórico de la época colonial al presente*. UNAM/Plaza y Valdés.
- Meglio, M. F. & Harispe, A. (2015). Estrategias institucionales de “vinculación universitaria” orientadas al desarrollo local. Reflexiones a partir de un estudio de caso. *INTERAÇÕES*, 16(1), 203–217. <https://www.scielo.br/j/inter/a/cFYD6HB3cdxhsnLsFwFcxkj/?format=pdf&lang=es>
- Mendoza, G. (2017, 4 de diciembre). *La sociedad civil organizada en México: hacia un nuevo modelo*. Instituto Mexicano para la Competitividad. <https://imco.org.mx/la-sociedad-civil-organizada-mexico-hacia-nuevo-modelo/>

- Menegus Bornemann, M. (2001). Universidad y Sociedad. En R. Marsiske, *La universidad de México. Un recorrido histórico de la época colonial al presente* (pp. 21-23). UNAM/Plaza y Valdés.
- Molina, A. & Ejea, T. (2019). *Entre la comunidad y el mercado. Los ámbitos y usos de la tercera función sustantiva universitaria en México*. Universidad Veracruzana. <https://libros.uv.mx/index.php/UV/catalog/book/BI358>
- Morales, E. (2016). *Empoderamiento y transformación de las relaciones de poder. Un análisis crítico de los procesos institucionales de participación ciudadana*. Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona. https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/400078/emmi_de1.pdf?sequence=1
- Morrill, J. (1862, 7 de febrero). *Morrill Act Act of July 2, 1862 (Morrill Act), Public Law 37-108, which established land grant colleges, 07/02/1862*. General Records of the United States Government, National Archives. <https://www.archives.gov/milestone-documents/morrill-act>
- Murguialday, C., Pérez-de-Armiño, K. & Eizagirre, M. (2006). *Universidad del país Vasco-HEGOA*. Diccionario de Acción Humanitaria y Cooperación al Desarrollo. <https://www.dicc.hegoa.ehu.eus/listar/mostrar/86>
- National Archives and Records Administration. (2022, 10 de mayo). *Morrill Act transcription*. National Archives. <https://www.archives.gov/milestone-documents/morrill-act>
- Olvera, A. J. (1998, abril). *Problemas conceptuales en el estudio de las organizaciones civiles: de la Sociedad Civil al Tercer Sector*. Sociedad Civil en Línea. Comunicación y Desarrollo. <https://www.lasociedadcivil.org/wp-content/uploads/2014/11/olvera.pdf>
- Olvera, A. J. (2007, enero). *Notas sobre la Participación Ciudadana desde la óptica de las Organizaciones de la Sociedad Civil. Proyecto Desarrollo de Agendas Ciudadanas 2006. INCIDE SOCIAL*.
- Ortegón, E., Pacheco, J. F. & Prieto, A. (2015, abril). *Metodología del marco lógico para la planificación, seguimiento y evaluación de proyectos y programas*. Cepal. <https://www.cepal.org/es/publications>
- Ortiz Marin, R. (2018, julio). ¿Extensión Universitaria, para qué? *Proyección*, (13).
- Patton, M. (2015). Evaluación, gestión del conocimiento, mejores prácticas y lecciones aprendidas de gran calidad. En C. Maldonado Trujillo, & G. Perez Yarahuan, *Antología sobre evaluación* (p. 428). CIDE/CLEAR.

- Pavón Romero, A. (2001). La población universitaria en la Real Universidad. En R. Marsiske, *La universidad de México. Un recorrido histórico de la época colonial al presente* (pp. 58–62). UNAM/Plaza y Valdés.
- Peluffo, M. & Catalan Contreras, E. (2002, diciembre). *Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público*. Ilpes-Cepal. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/5586-introduccion-la-gestion-conocimiento-aplicada-al-sector-publico>
- PUTC. (2018, 2 de agosto). *Ley Orgánica Reformatoria a la Ley Orgánica de Educación Superior*. Portal Único de Trámites Ciudadanos, Ecuador. https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2021-10/Ley_educaci%C3%B3n_superior.pdf
- RAE. (2024). *Diccionario de la Lengua Española*. <https://dle.rae.es/>
- Ramírez González, C. & Hidalgo Pego, M. (2001). Los saberes universitarios en la Real Universidad. En R. Marsiske, *La universidad de México. Un recorrido histórico de la época colonial al presente* (pp. 70–86). UNAM/Plaza y Valdés.
- Ramos Bañobre, J., Rhea González, B., Pla López, R. & Abreu Valdivia, O. (2016). ¿Cómo realizar la sistematización de la práctica educativa? *Revista Ecuatoriana de Ciencias Sociales y Jurídicas*, 50–75. <http://revistasojs.utn.edu.ec/index.php/recsyj/article/download/542/463/2202>
- Retolaza Eguren, Í. (2024). *Teoría del cambio. Un enfoque de pensamiento-acción para navegar en la complejidad de los procesos de cambio social*. PNUD/Hivos <https://dhls.hegoa.ehu.eus/courses/5020>
- Rivera Muñoz, J. (2004). El aprendizaje significativo y la evaluación de los aprendizajes. *Revista de Investigación Educativa*, (14), 47–52. http://online.aliat.edu.mx/adistancia/dinamica/lecturas/El_aprendizaje_significativo.pdf
- Rodríguez de Arizpe, P. J. (1748). *Colosso eloquente, que en la solemne aclamacion del augusto monarcha de las Españas D. Fernando VI (Que Dios Prospere) erigió sobre brillantes columnas la reconocida lealtad, y fidelissima gratitud de la Imperial, y Pontificia Universidad Mexicana, Athena*. Imprenta del Nuevo Rezado de Doña Maria de Ribera, en el Empedradillo. https://catalogo.iib.unam.mx/F/-/?func=find-b&find_code=SYS&local_base=bndm&format=999&request=000020990
- Rodríguez Uribe, C., Peña Padilla, M. & Hernández Valdes, O. (2011). *La Intervención social universitaria: un campo de estudio emergente*. ITESO.

- Rogers, P. (2024). *La teoría del cambio*. Unicef. Síntesis metodológicas. https://cooperacionsursur.org/wp-content/uploads/Brief-2-Theory-of-Change_ES.pdf
- Rojas Once, M. C., Peñaherrera Vélez, C., Intriago Uquillas, L. P. & Sáenz Gavilanes, J. V. (2019). Algunas consideraciones acerca de la vinculación como función sustantiva en la Universidad Ecuatoriana. *Revista de Investigación, Universidad Pedagógica Experimental Libertador*, 43(98). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=376168604014>
- Romero González, Z. (2009). Gestión del conocimiento: Evolución y conceptos. *Saber, ciencia y libertad*, 145–150. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6261723.pdf>
- Ruiz González, R. (2020). *Apuntes de campo: trece años de docencia PAP*.
- Ruiz González, R. (2021, 5 de julio). *PAP: una revolución educativa para transformar la realidad social. Ensayo*.
- Ruiz Sahagun, C. (2018). *Proyectos de Aplicación Profesional: modelo innovador de formación vinculada, universitaria*. ITESO.
- Ruiz Sahagun, C. (2021). Introducción a la experiencias de vinculación universitaria. En H. Morales (Coord.), *Experiencias de vinculación universitaria desde la formación, la intervención social y la investigación* (pp. 9–18). ITESO. <https://rei.iteso.mx/handle/11117/7789>
- Sandoval Duque, J. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Estudios Gerenciales, Elsevier Doyma*, (30), 162–171. <https://www.redalyc.org/pdf/212/21231108008.pdf>
- Serna Alcántara, G. A. (2007). Misión social y modelos de extensión universitaria: del entusiasmo al desdén. *Revista Iberoamericana de Educación*, 43(3), 1–7. <https://doi.org/10.35362/rie4332324>
- Serra, J. L. (1984). *Universidad y campo*. ITESO. <https://rei.iteso.mx/handle/11117/175>
- Tasmin, R. & Yap, L. (2010). Determining factors of knowledge management implementation in knowledge-based organizations. *Knowledge Management International Conference (KMICE 2010)*, 1–8.
- Toral, M. (2018, 22 de noviembre). Breve panorama de la sociedad civil en México: Parte 3. *Nexos*. <https://anticorrupcion.nexos.com.mx/breve-panorama-de-la-sociedad-civil-en-mexico-parte-3/>
- Transparency International. (2000). *Elementos para fortalecer un Sistema Nacional de Integridad: libro de consulta*. Repositorio de la Escuela

- Superior de Administración Pública. <https://repositoriocdim.esap.edu.co/handle/20.500.14471/805>
- Tünnermann Bernheim, C. (1991). *Historia de la universidad en América Latina. De la época colonial a la Reforma de Córdoba*. Editorial Universitaria Centroamericana. <https://www.enriquebolanos.org/media/publicacion/2980.pdf>
- Tünnermann Bernheim, C. (2000). *El nuevo concepto de la extensión universitaria*. Asociación de Docentes de la Universidad de Buenos Aires. <https://bit.ly/41EjvDy>
- Tünnermann Berheim, C. (2012). El nuevo concepto de extensión universitaria y difusión cultural y su relación con las políticas de desarrollo cultural en América Latina. *Anuario de Estudios Centroamericanos*, 4(1), 93-126. <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/anuario/article/view/3305>
- UL. (2021). <http://www.loyola.edu.bo/portal/la-universidad/valores-ignacianos>
- UASLP. (2023). *Secretaría de Vinculación Social Universitaria*. <https://www.uaslp.mx/Vinculacion/Paginas/Egresadas-y-Egresados/2645#gsc.tab=0>
- UdeG. (2024). *Enciclopedia histórica y Biográfica de la Universidad de Guadalajara*. <http://enciclopedia.udg.mx/capitulos/hacia-el-primer-milenio-de-las-universidades>
- UTEHA. (1959). *Enciclopedia Cultural UTEHA*. Unión Tipográfica Editorial Hispano Americana.
- Vasco, C. (2008). Sistematizar o no, he ahí el problema. *Revista Internacional Magisterio*, 20-24.
- Verdugo Díaz, A. (2022, septiembre). *Acción pública orientada a la solución de problemas públicos: incidencia política de Organizaciones de la Sociedad Civil en la generación de Políticas Públicas*. El Colegio de San Luis. <https://bit.ly/3Q5pe2V>
- Wahl, D. C. (2020). *Diseñando culturas regenerativas*. EcoHabitar.

***Participación e incidencia pública de
las organizaciones de la sociedad civil***

Evolucionar la política de fomento y participación de la sociedad civil en Jalisco: propuestas desde la evidencia local e internacional

ANA MAGDALENA RODRÍGUEZ ROMERO

Las organizaciones de la sociedad civil (OSC) son actores fundamentales para promover la participación ciudadana y garantizar la rendición de cuentas en las sociedades democráticas. Desde la perspectiva internacional, la participación de la sociedad civil se ha reconocido como un requerimiento vital para impulsar el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), el avance de los derechos humanos y el combate a todos los tipos de desigualdades. Además, el desarrollo de una sociedad civil vibrante está incluido en los ODS 16 (promover sociedades justas, pacíficas e inclusivas) y ODS 17 (revitalizar la alianza mundial para el desarrollo sostenible).

Además de avanzar en el desarrollo sostenible y el cumplimiento de los derechos humanos, las OSC son producto del avance democrático de los países. La creación y desarrollo efectivo de la sociedad civil es un derecho político y social de la ciudadanía. Por ello, el estado es responsable de generar las condiciones para que la sociedad civil pueda desenvolverse de manera adecuada, lo cual incluye la realización de labores para visibilizar problemas públicos y participar de forma activa junto con el gobierno para la resolución de los mismos en toda la extensión y diversidad de problemáticas del desarrollo sostenible: aspectos sociales, ambientales y económicos.

En México el fomento a las actividades realizadas por las OSC es un derecho ciudadano reconocido de manera constitucional y, por ende, es responsabilidad del estado garantizarlo. La participación ciudadana, en su diversidad de formas y expresiones, emana del marco de derechos huma-

nos y tratados internacionales firmados por el estado mexicano y que es salvaguarda en nuestra Constitución en sus artículos 26 y 35 en especial. Además, en los mismos articulados, se establece la responsabilidad del estado de promover la participación democrática y fomentar la participación ciudadana en asuntos de interés público, así como de acceder a información relevante. Aunado a estas disposiciones del más alto nivel de importancia jurídica, en nuestro país, en 2004, fruto del trabajo realizado por diversas OSC a nivel nacional y local, se publicó la Ley Federal para el Fomento a las Actividades realizadas por las Organizaciones de la Sociedad Civil.

No obstante, en la actualidad en México y en diferentes países de Latinoamérica, la sociedad civil enfrenta un clima de represión y limitación del espacio cívico,¹ donde las OSC enfrentan desafíos en su legitimidad y percepción pública. La organización internacional Civicus, a través de su iniciativa Civicus Monitor, proporciona datos casi en tiempo real sobre el estado de la sociedad civil y de las libertades cívicas en 196 países. El informe de Civicus Monitor en 2023 clasificó a México como un “espacio cívico represivo” (Civicus, s.f.) lo cual indica que la sociedad civil mexicana se enfrenta a un entorno que se caracteriza por la vigilancia, acoso, intimidación y represión violenta contra quienes critican al poder, que incluye la amenaza de cerrar OSC, uso excesivo de fuerza en protestas y censura de medios independientes y activismo digital (Belalba et al., 2023).

En lo referente en particular al estado de Jalisco, la sociedad civil ha tenido un desarrollo positivo, en comparación con otros estados del país. Tan solo en términos de presencia de OSC donatarias autorizadas, de acuerdo con el reporte estadístico del Servicio de Administración Tributaria (SAT, s.f.), Jalisco es el tercer estado con mayor número de OSC donatarias a nivel nacional (N=753); aunque según el Registro Único de OSC en Jalisco somos más de 2,100 OSC registradas en el estado. Además, según el Índice de Fomento a las Actividades de las OSC (Ifaosc) promovido por la organización Articulación Ciudadana para la Equidad y el Desarrollo (ACED, 2022) en su informe de 2022, Jalisco fue por segundo año consecu-

1. En un marco general, el espacio cívico propicia y garantiza la debida interacción gobierno-sociedad civil, es decir, los marcos institucionales para una gobernanza eficaz.

tivo el estado mejor calificado en términos de los indicadores de fomento evaluados: marco jurídico, institucional y programático.

Aunque las condiciones para la sociedad civil en nuestro estado parecen ir mejor que en todo el resto del país, las condiciones estructurales necesarias para un espacio cívico abierto que garantice que las OSC puedan entablar relaciones equitativas con los poderes público, aún son insuficientes e ineficaces. Por ejemplo, como el mismo Ifaosc señala, el marco jurídico que garantice la operativización de la Ley Estatal de Fomento a las OSC aún se encuentra incompleto ante la falta de un reglamento de la ley, un compromiso de alta trascendencia que han hecho gobiernos pasados y el presente. Sumado a esto, la falta de presupuesto asignado para la operatividad del Comité de Fomento y Participación de las OSC del Estado, el cual vela por el cumplimiento de la ley, sigue siendo una grave restricción.

Si a lo anterior se le agrega el desfavorable contexto nacional en el que se desenvuelven las OSC que operan en Jalisco, es justificable que se deba establecer una política clara y específica para el fomento y participación de las OSC en el estado. Para ello, se vuelve fundamental tener una evaluación crítica y completa de los programas y acciones de fomento y participación de las OSC que hasta ahora se han llevado a cabo. Esta evaluación permitiría orientar las acciones estratégicas hacia un futuro en que de verdad podamos lograr una gobernanza participativa en el estado, tal como lo establece el Plan Estatal de Desarrollo a 2030, el cual incluya de manera real la participación sustantiva de la sociedad civil en sus diversas formas y expresiones en la toma de decisiones y resolución de problemáticas públicas relevantes.

Una evaluación de esta naturaleza no ha sido aún realizada. Si bien el Programa de Apoyo a las Organizaciones de la Sociedad Civil fue evaluado en 2014, 2018 y 2021, según lo reportado por el Gobierno del Estado de Jalisco en el sitio Evalúa Jalisco (SPPC, s.f.) y que fue confirmado por las personas entrevistadas en la Secretaría del Sistema de Asistencia Social (SSAS) y de la Secretaría de Planeación y Participación Ciudadana (SPPC), ambas del estado de Jalisco, no existe una evaluación que haya integrado todos los programas de apoyo a las OSC que operan desde las diferentes dependencias de la administración estatal. La primera y única evaluación sistemática que ha tenido una perspectiva integradora de todos los programas de apoyo a las OSC que se ejecutan desde el Gobierno del

Estado fue publicada en 2024 por la SPPC en el marco de las iniciativas del Secretariado Técnico de Gobierno Abierto y su alcance informa sobre mejoras el diseño de reglas de operación para dichos programas, es decir, en términos de la mejora de sus procesos, sobre todo para prevenir riesgos de corrupción (SPPC, 2024). Sin embargo, esta evaluación no alcanza a determinar áreas de mejora en términos de la política pública de gobernanza y participación de las OSC.

Ante este contexto, el propósito central de este capítulo es proporcionar elementos para informar sobre la situación actual y las potenciales áreas de mejora alrededor de los programas y acciones clave de fomento y participación de las OSC que realiza el Gobierno del Estado de Jalisco. La intención es identificar dichas acciones y analizar de manera estratégica su lógica de diseño, a fin de identificar áreas de mejora para la política de fomento y participación de las OSC en el marco de la apuesta hacia la gobernanza en el estado.

La pregunta central que orienta este análisis es: ¿en qué medida el diseño de los programas y acciones relevantes que realiza el Gobierno de Jalisco para el fomento y participación de las OSC que radican en el estado contribuyen a la solución efectiva de los desafíos que enfrentan las OSC y cuáles son los elementos clave que podrían mejorarse en el contexto de un espacio cívico represivo en el que se desenvuelven?

El capítulo se estructura de la siguiente manera. Primero se aborda el marco teórico y metodológico. Después, se hace un recuento histórico de los programas de fomento y participación de las OSC en el estado. Seguido de ello se hace una síntesis del diagnóstico de los retos de fomento y participación de las OSC en Jalisco desde una perspectiva sistémica, y se categorizan los retos en tres niveles: microsistema (internos a las OSC), mesosistema (de conexión y colaboración dentro del ecosistema de OSC) y macrosistema (relativos al entorno jurídico, político e institucional). Luego, se mapeó la oferta de programas y acciones relevantes. A partir de este mapeo, se realizó un análisis de la alineación entre la oferta existente y los retos identificados, lo cual permitió identificar tanto aciertos como brechas en la atención a los desafíos ya identificados. Por último, para ampliar las alternativas de solución, se contrastó la oferta de fomento y participación en Jalisco con una comparativa internacional de políticas públicas y programas de fomento y participación de la sociedad civil a nivel global.

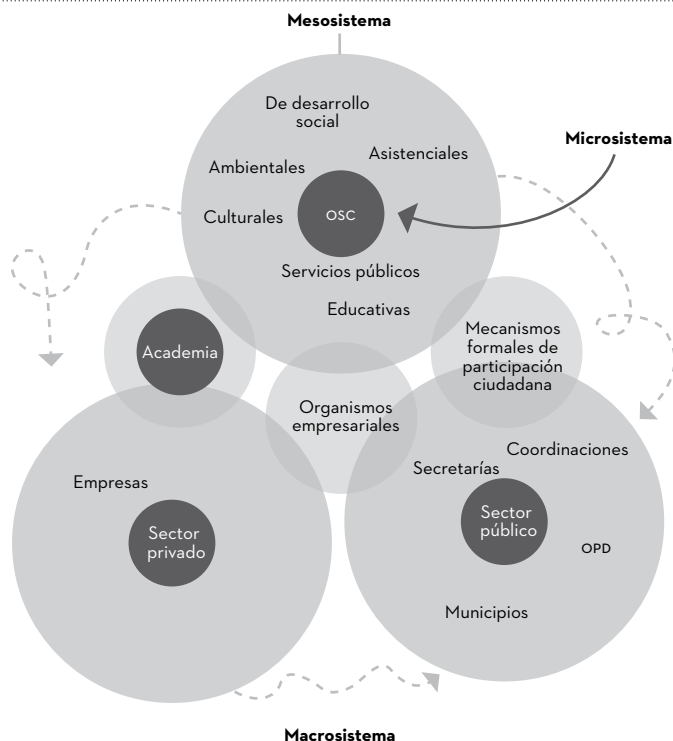
MARCO TEÓRICO Y METODOLÓGICO

Para efectos de este análisis, se entiende por OSC a las entidades constituidas de manera legal que, conforme a la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil (LFFAOSC, 2004), no persiguen fines de lucro ni realizan proselitismo político, electoral o religioso. Estas organizaciones desarrollan actividades orientadas al bienestar colectivo en diversos ámbitos, como la asistencia social, la defensa de derechos humanos, la participación ciudadana, el desarrollo comunitario, la equidad de género, la salud, la educación, la cultura, el deporte, la protección ambiental y la economía popular. En este sentido, las OSC no solo son actores jurídicos sino también sociales, cuya labor contribuye al fortalecimiento del tejido social, la innovación local y la construcción de ciudadanía.

A su vez, para poder entender el problema público y las políticas de fomento y participación las OSC es inminente usar una perspectiva sistémica, es decir, observar a las OSC como unidades dentro de un contexto o ambiente más amplio en donde coexisten y conviven otros actores, como lo son actores del sector público y privado. Un marco relevante para entender el problema público asociado al fomento y participación que las OSC enfrentan para cumplir la labor para las cuales existen, nos lo ofrece el modelo ecológico (Bronfenbrenner, 1994), desde cuya perspectiva podemos identificar tres niveles de análisis: micro, meso y macrosistema. Desde estas perspectivas se entiende que el fomento y participación sustantiva de las OSC tiene que ver con cada una de estas, y sobre todo sus niveles de fortalecimiento institucional. Sin embargo, el fomento está ligado de manera íntima al entramado de relaciones y la articulación de las OSC (mesosistema), es decir, a la conexión y colaboración de organizaciones como sector. Esto a su vez se liga con un macrosistema o entorno habilitador, y dentro de este, las relaciones intersectoriales con el sector público, privado y de la academia, por mencionar algunos (véase la figura 7.1).

En este sentido, el fomento y participación de las OSC se refiere a las condiciones internas y externas a las OSC que obstaculizan su actividad y participación sustantiva y cumplimiento de rol en un marco democrático y plural. El problema público de las OSC no puede ser comprendido del todo si se individualiza o se observa a las unidades (OSC). Por el contrario,

FIGURA 7.1 MODELO REPRESENTATIVO DEL ECOSISTEMA DE OSC EN JALISCO



para comprender el problema es necesario ver el todo y sus partes, es decir, ver a todo el sector de las OSC en su conjunto; así como el entorno o medioambiente en el que se desenvuelve.

Desde el punto de vista metodológico, este estudio se basa en una evaluación de diseño con enfoque cualitativo, orientada a analizar la pertinencia, coherencia y alcances de las acciones del Gobierno de Jalisco en materia de fomento y participación entre 2018 y 2023. Se utilizaron los criterios establecidos por el Marco de Evaluaciones Integrales de Desempeño para Programas Públicos del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (Coneval, s.f.), el cual permite valorar las políticas públicas en función de su contexto, diseño, implementación y resultados esperados.

La investigación se desarrolló en tres fases complementarias:

1. Diagnóstico de los principales retos estructurales del ecosistema de OSC en Jalisco desde una perspectiva sistémica.
2. Mapeo y análisis documental de la oferta estatal de programas, convocatorias y acciones relevantes durante el periodo 2018–2023.
3. Análisis comparativo con experiencias internacionales, sobre todo del Sur Global, el cual utiliza como referente el Mapa de Evidencia para el Fortalecimiento de la Sociedad Civil (Beretta, Rodríguez & Galeana, 2023).

La revisión documental incluyó fuentes oficiales, como reglas de operación, diagnósticos, evaluaciones e informes publicados por dependencias estatales, así como contenido disponible en sus sitios web. Esta etapa permitió compilar una base sólida para analizar el marco de actuación institucional y los actores involucrados en la oferta de fomento. No obstante, la ausencia de una política pública explícita en la materia derivó en una información fragmentada y dispersa, lo que dificultó el mapeo integral de las acciones relevantes. A pesar de estas limitaciones, la sistematización realizada representa un primer paso importante hacia la construcción de una visión articulada del fomento a las OSC en el estado.

Además, se realizaron entrevistas semiestructuradas con actores clave del gobierno estatal, las cuales ofrecieron una comprensión más profunda de los objetivos, limitaciones y aprendizajes derivados de la implementación de los programas, así como la posibilidad de identificar esfuerzos valiosos que no están documentados de manera formal en los registros institucionales.

En conjunto, este enfoque teórico-metodológico permitió no solo observar la coherencia de las acciones estatales frente a los retos identificados sino también identificar brechas estructurales y oportunidades estratégicas. Al articular los niveles del modelo ecológico con una evaluación de diseño cualitativa, se sientan las bases para una reflexión informada sobre cómo reconfigurar las políticas de fomento y fortalecer el ecosistema de las OSC en Jalisco, de acuerdo con sus necesidades y contexto actual del espacio cívico local y nacional.

FOMENTO Y PARTICIPACIÓN DE LAS OSC EN JALISCO: ¿DE DÓNDE VENIMOS?

Contexto histórico de los programas y acciones de fomento y participación de OSC en Jalisco

En materia de programas y acciones gubernamentales para el fomento y participación de las OSC, Jalisco tiene una amplia trayectoria. Los hitos más destacados en la historia reciente (últimos 22 años) del desarrollo del marco programático y presupuestal que da soporte a las acciones de fomento a las OSC en Jalisco, destacan cuatro momentos clave. El primero se dio en 2002, en el marco de la creación de la Secretaría de Desarrollo Humano que enmarcó el desarrollo de acciones orientadas a impulsar la política de desarrollo social en el estado, incluida la participación ciudadana. Sin embargo, fue hasta 2007 cuando se establecieron programas específicos de inversión para el fortalecimiento de las OSC para el desarrollo de proyectos de incidencia social en materia de asistencia social, y se llegó a tener en bolsa de inversión en proyectos impulsados por OSC de hasta 100 millones de pesos en 2008 (Muro, 2019). Cabe señalar que, en esta misma dependencia, también se articularon diversas acciones y programas para promover la participación ciudadana en asuntos de interés públicos, tales como talleres y proyectos comunitarios (Congreso del Estado de Jalisco, 2002).

Después, en 2012 esta dependencia evolucionó para convertirse en la denominada Secretaría de Desarrollo e Integración Social (Sedis), la cual sostuvo las acciones de fomento, como es el caso del programa de subsidios a proyectos impulsados por OSC. Una innovación importante de este periodo es que el programa articuló diversas acciones de capacitación a las OSC, entre los que se incluyó el desarrollo de estrategias de sustentabilidad financiera y emprendimiento social para OSC. No obstante, en este periodo el programa redujo el apoyo de manera significativa, y su presupuesto osciló entre los 20 y 40 millones de pesos (Muro, 2019).

Un hito relevante que le sucedió a este cambio orgánico y presupuestal ocurrió en el año 2014, con la publicación de la Ley de Fomento y Participación de las Organizaciones de la Sociedad Civil en el Estado de

Jalisco (LFPOSCEJ, 2020). Este hito fue fruto del trabajo ciudadano y de la voluntad del entonces Gobierno del Estado, que se apoyó de un proceso de armonización legislativa en materia de fomento y participación de las OSC, y siguió las directrices de la ley federale existente (LFFAOSC, 2004). Con este marco legal en el estado, se inició un proceso de llevar la ley a la práctica, el cual derivó en la instalación del Comité para el Fomento y Participación de las Organizaciones de la Sociedad Civil.

El cuarto hito que en materia de fomento a las OSC en Jalisco marcó la historia, fue la reforma orgánica del Gobierno del Estado de Jalisco que se dio en el año 2018 que, entre otros cambios importantes a la estructura gubernamental, extinguió el Instituto Jalisciense de Asistencia Social (IJAS) que desde 1959 se había posicionado como un referente y centro nodal en materia de asistencia social y fomento a la participación ciudadana en dicha materia. En el marco de esta misma reforma se creó la SSAS, la cual asume las atribuciones del extinto IJAS, que incluye la función de regular y apoyar las acciones de asistencia social privada. Además, en el marco de la misma reforma, se da la creación de la SPPC, que articuló diversas acciones y programas tendientes a promover la participación de la ciudadanía, incluidas las OSC, en asuntos de interés público, desde una lógica de gobernanza, en especial en procesos de planeación y evaluación participativa de políticas públicas. Así se crean en el estado dos frentes de evidente trabajo del gobierno con OSC, uno con enfoque asistencial (SSAS) y el otro de orden cívico/social (SPPC).

Cabe señalar que este breve recuento histórico, por motivos de alcance de este capítulo, omite de forma deliberada programas y acciones de índole público, privado, social y académico, promovidos por actores en lo local, nacional e internacional, que, junto con los narrados, han sumado a la construcción y fortalecimiento de un ecosistema incipiente de sociedad civil organizada en Jalisco. Todos estos esfuerzos, los nombrados y los omitidos, refuerzan la idea de que en la actualidad el fomento y participación de las OSC en Jalisco, además de ser un derecho de la ciudadanía, es ya una obligación del estado asegurado por un marco jurídico y una estructura gubernamental que le da soporte programático. Al sumar a estas bases institucionales el avance de la agenda de gobernanza, el fomento y participación efectiva de las OSC se vuelve de altísimo interés y relevancia para una gran diversidad de actores hacia el futuro.

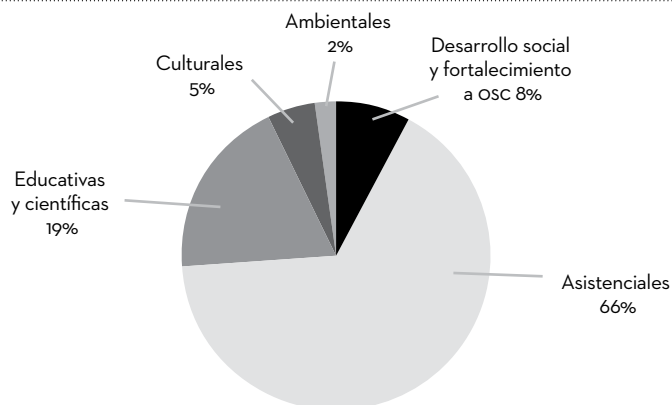
¿Cómo se entiende la política de fomento y la participación de las OSC en la actualidad en Jalisco?

No existe como tal en Jalisco una política pública delineada de manera explícita en materia de fomento y participación de las OSC. Sin embargo, sí es posible identificar dentro de otras políticas públicas existentes en el estado la concepción actual de lo que se entiende como problema público y acciones gubernamentales orientadas a dicha materia. Una fuente importante para identificar en la agenda gubernamental la concepción que se tiene del rol de la sociedad civil en asuntos de interés público y sus necesidades específicas, es el Plan Estatal de Gobernanza y Desarrollo de 2018–2024 con visión a 2030. En este, tanto en su diagnóstico como ejes de acción, se identifica la necesidad de promover las condiciones y los mecanismos para lograr la responsabilidad compartida entre el gobierno y la ciudadanía sobre los problemas públicos. Para ello, en este instrumento se establece la importancia de involucrar y proponer la participación de la ciudadanía en las decisiones y generación de políticas públicas, sobre todo en materia de combate a la pobreza y las desigualdades sociales (Gobierno del Estado de Jalisco, 2022). También, se reconoce la diversidad de la sociedad civil, en términos de formas de organización y objetivos, a saber, organizaciones civiles, movimientos sociales, grupos empresariales, colectivos, grupos estudiantiles, sindicatos, grupos de investigación y academia, entre otros.

En este sentido, el mismo plan incorpora de forma transversal la gobernanza y la participación a lo largo y ancho de las políticas de desarrollo en el estado, y establece para los diversos ejes de desarrollo, de manera concreta, seguridad ciudadana, justicia y estado de derecho; desarrollo social, desarrollo y crecimiento económico; desarrollo sostenible del territorio; gobierno efectivo e integridad pública; y objetivos específicos para la gobernanza en dichas materias. Aunado a esto se estableció un objetivo sectorial en materia de gobernanza para el desarrollo, el cual a la letra dice:

Mejorar la gobernanza en todos los poderes públicos y autónomos del estado de Jalisco mediante la promoción e implementación de mecanismos de participación ciudadana y redes para la incidencia e involucramiento de la ciudadanía en asuntos y temas de interés público para el desarrollo sostenible (Gobierno del Estado de Jalisco, 2022, p.255).

FIGURA 7.2 DISTRIBUCIÓN DE ACTIVIDADES DE LAS OSC DONATARIAS AUTORIZADAS EN JALISCO



Fuente: elaboración propia con datos del SAT.

Aunque la visión de gobernanza se teje de forma transversal en los objetivos de desarrollo para el estado de Jalisco, el plan aún tiene una visión sectorizada de las OSC hacia las materias de asistencia y desarrollo social, lo cual es, por lo menos, contradictorio. Si bien el asunto de la participación de la sociedad civil se refiere en todo el diagnóstico y se delinea en diversos objetivos y acciones específicas del referido plan, la solución específica que se perfila, titulada “Fortalecimiento de la Sociedad Civil Organizada”, se sectoriza al ámbito del eje de desarrollo social. Este hecho pone de manifiesto que aún se entiende el fomento y participación de la sociedad civil como una materia de desarrollo social, lo cual es consistente con el recorrido histórico que ya se describió al principio del capítulo sobre cómo se ha desarrollado el sector de la sociedad civil y los programas de fomento y participación entendidas desde la lógica asistencial. A su vez, esto puede ser causa y consecuencia de que la mayor parte de las OSC registradas en el estado de hecho se encuentran vinculadas con temas asistenciales. Según datos del SAT (s.f.) en Jalisco el 66% de las actividades autorizadas para donativos en las OSC del estado son asistenciales (véase la figura 7.2).

No obstante, la visión sectorizada del fomento y participación de las OSC al eje de desarrollo social es limitativa, al considerar que, de hecho,

la participación de la sociedad civil se reconoce en el mismo plan y en los datos se extiende a todos los ámbitos del desarrollo sostenible, como lo muestra la distribución de donatarias autorizadas en el estado (SAT, s.f.).

Esta situación pone de manifiesto la limitada concepción actual que la gestión pública tiene del fomento y la participación de las OSC, y nos deja con un cuestionamiento que se debe responder en definitiva para pensar en una verdadera política de fomento y participación de las OSC que apoye la diversidad de organizaciones y sea congruente con una lógica de gobernanza: ¿cómo podemos transitar de una visión sectorizada de las OSC a la asistencia social hacia una que permita el desarrollo cívico y la participación de la ciudadanía en toda la extensión de los asuntos de interés público?

El recorrido histórico y la descripción breve de la mirada actual que se tiene sobre la política de fomento y participación de las OSC, refuerzan la necesidad de realizar una evaluación y evolución de los esfuerzos que se realizan en dicha materia. Por más de 25 años se han desarrollado programas y acciones gubernamentales que siguen en una inercia hacia la sectorización de las OSC a los asuntos asistenciales. Por otro lado, no existe en sí una política pública de fomento y participación de las OSC en Jalisco, pero existen programas implementados por diversas dependencias de la administración estatal. Para responder a este escenario, se justifica el abordaje de esta evaluación desde un enfoque integral. Las evaluaciones integrales, de acuerdo a lo establecido por Coneval (s.f.), permiten mejorar el diseño de políticas públicas y facilitar una visión de la interacción que existe entre los distintos programas que se realizan desde la administración pública, lo cual aporta una valoración general sobre el desempeño de los programas con respecto a las problemáticas públicas a las que se responden.

A partir de la lógica de las evaluaciones integrales del Coneval (s.f.), primero precisaremos los retos existentes de fomento y participación de las OSC en Jalisco, definido como problema público, en los que tomaremos en cuenta el contexto nacional e internacional en el que se desenvuelve el sector. Después, identificaremos los principales programas públicos y acciones relevantes del Gobierno del Estado entre 2018 y 2023.² Luego,

2. Cabe señalar que, por los alcances de este análisis, no se contemplan las acciones de fomento y participación municipales, ni las implementadas por el gobierno federal u organismos internacionales en el territorio. Se reconocen las actividades de actores fortalecedores a escala local, nacional e internacional,

haremos un análisis de alineación “oferta–demanda”, es decir, de comparación entre la oferta de programas, con respecto a los retos identificados. Seguido de un análisis comparativo internacional con programas y acciones de fortalecimiento de la sociedad civil para identificar áreas de desarrollo de la política estatal en una lógica de política comparada. Por último, a partir del análisis de las brechas de atención entre retos y programas de fomento y participación de las OSC a la luz de la evidencia disponible en cuanto programas informados en evidencia en dicha materia, se desarrollarán recomendaciones y una mirada del futuro.

¿DÓNDE ESTAMOS? PROBLEMA PÚBLICO ASOCIADO AL FOMENTO Y PARTICIPACIÓN DE LAS OSC EN JALISCO

Desde el enfoque sistémico que guía este análisis, comprender el problema público del fomento y participación de las OSC requiere observar no solo a las organizaciones de forma individual sino también las dinámicas de articulación sectorial y las condiciones estructurales que configuran su entorno institucional. La evaluación realizada permite identificar necesidades diferenciadas que afectan al ecosistema de las OSC en múltiples niveles y que, en su conjunto, explican los límites actuales del modelo estatal de fomento. Esta perspectiva sistémica es clave para desentrañar los obstáculos que enfrentan las organizaciones en su fortalecimiento y participación sustantiva, así como para reconocer las oportunidades de mejora en el diseño e implementación de políticas públicas más integrales y efectivas.

Así, las necesidades de fomento y participación pueden clasificarse de la siguiente manera:

- **Microsistema o nivel individual:** el microsistema abarca los retos y necesidades específicas de cada OSC en cuanto a su capacidad para operar de manera eficaz. Se enfoca en aspectos internos, como la gestión organizacional, la planificación estratégica, la recaudación de fondos

tales como fundaciones, agencias de consultoría e incluso empresas del sector privado. No obstante, se dejan fuera del marco de este estudio, aunque podrían incorporarse en un análisis integrador en futuros ejercicios.

y la profesionalización del personal. El fortalecimiento institucional implica dotar a las OSC de las competencias necesarias y suficientes para sostener sus operaciones, asegurar su sostenibilidad y maximizar su impacto social. Esto incluye el uso de tecnologías, la mejora de prácticas administrativas y la adopción de metodologías modernas de gestión que promuevan la eficiencia y la eficacia.

- **Mesosistema o nivel sectorial:** el mesosistema se centra en los desafíos relacionados con la interacción y colaboración entre las OSC en su diversidad de formas, expresiones e incluso objetivos. En este rubro se analizan las relaciones, capacidades y mecanismos concretos para la creación de redes de apoyo entre las mismas OSC, la creación de alianzas estratégicas, así como actitudes desfavorables, como la desconfianza que llevan a la fragmentación entre las OSC. Competencias como el liderazgo colaborativo, la comunicación, la cooperación y el trabajo en equipo dentro del sector ayuda a fortalecer el tejido social entre las OSC, lo cual aporta a optimizar recursos y aumentar la incidencia colectiva en la resolución de problemas públicos y en la influencia sobre políticas públicas sectoriales.

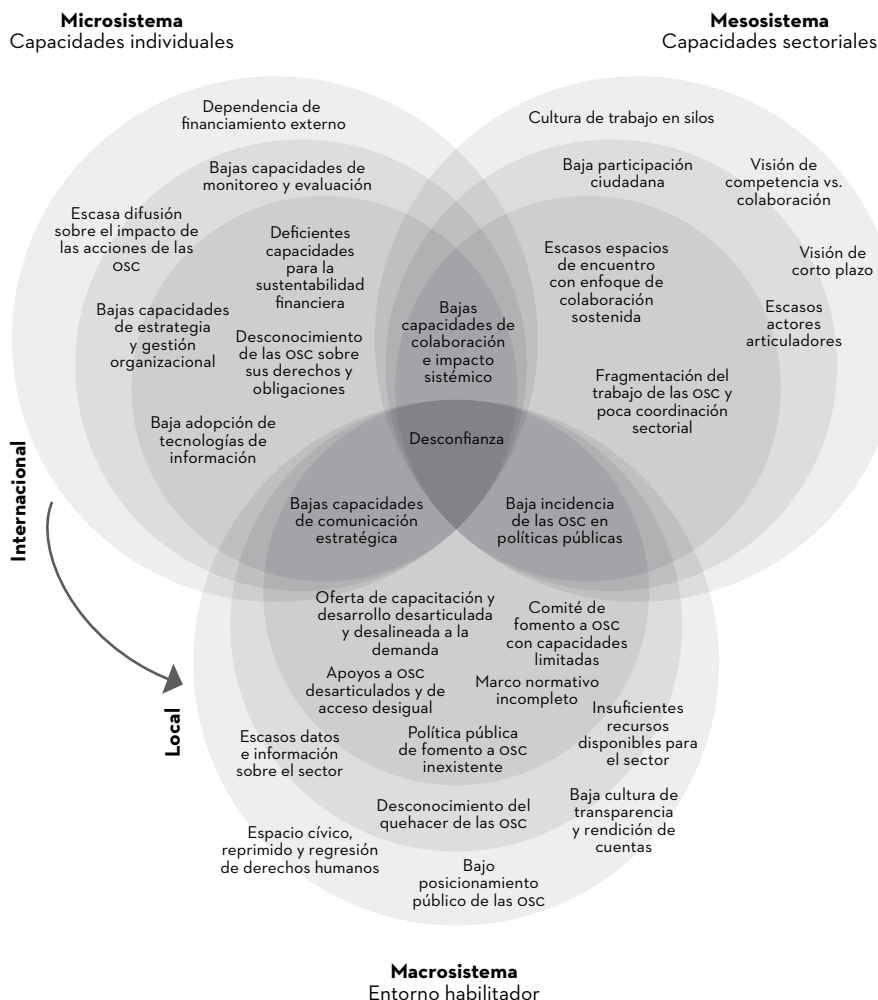
- **Macrosistema o nivel de entorno habilitador:** el macrosistema se refiere a los retos externos que afectan a las OSC desde el marco normativo, institucional y programático, que incluye su interacción con el gobierno, sector privado, academia y otros actores clave. En este rubro se enfatiza la importancia del espacio cívico, que es el entorno local, nacional e incluso internacional en el que las OSC y en general la ciudadanía pueden asociarse, expresarse y participar de manera libre en asuntos públicos sin temor a represalias. Estos desafíos del entorno pueden limitar de manera directa o indirecta la capacidad de las OSC para operar, influir en políticas públicas y ejercer su rol de vigilancia y rendición de cuentas. La existencia de un entorno legal y político que respete y promueva los derechos humanos, la participación ciudadana y la colaboración efectiva con otros sectores para un desarrollo social inclusivo y democrático, es parte del entorno habilitador. A su vez, las actitudes, competencias y mecanismos concretos (como espacios de diálogo multiactor) para que exista colaboración intersectorial, forman parte de las necesidades de fomento a nivel de macrosistema.

Situación actual de fomento y participación de las OSC en Jalisco

De acuerdo con el marco de análisis definido de manera previa, ahora describiremos la situación actual del fomento y participación de las OSC en Jalisco. En el microsistema, como puede observarse en la figura 7.3, las OSC en el estado enfrentan diversos desafíos relacionados con sus capacidades institucionales, que limitan su efectividad y sostenibilidad. Las OSC en Jalisco tienen bajas capacidades de estrategia y gestión organizacional, deficiencias en comunicación estratégica y una baja adopción de tecnologías de información. Esta falta de profesionalización y habilidades internas es consistente con la situación de las OSC en México, cuyas carencias de capacidades esenciales, como la planificación estratégica, la gestión organizacional y financiera, y la comunicación estratégica, afectan de manera directa su operatividad y capacidad de impactar a largo plazo. Además, las OSC también enfrentan restricciones significativas que complican aún más su monitoreo, evaluación y sostenibilidad financiera y adopción de tecnologías de la información. Estos desafíos se reflejan en la escasa capacitación continua y deficiente difusión sobre el impacto de sus acciones, lo cual afecta de manera negativa su sostenibilidad financiera y aumenta la dependencia del financiamiento externo, incluso en ocasiones del mismo gobierno (Doudar et al., 2012; Linter Consultores, 2018, 2021; Valencia & Román 1997).

En el mesosistema, los retos que se identifican se centran en la fragmentación del trabajo y la baja coordinación sectorial, las OSC en Jalisco, lo cual limita su impacto sistémico y su influencia en políticas públicas. En Jalisco hay una marcada falta de sinergia y una visión de competencia en lugar de colaboración, lo que dificulta el trabajo conjunto y la creación de impacto sistémico. El Plan Estatal de Desarrollo y Gobernanza de Jalisco (Gobierno del Estado de Jalisco, 2022) subraya la falta de redes sólidas y la escasa colaboración entre las OSC, lo que resulta en una cultura de trabajo en silos y una visión de competencia en lugar de cooperación. Esto es consistente con las dinámicas a nivel nacional, las cuales destacan que esta fragmentación impide una articulación efectiva entre las OSC y otros actores sociales, como el gobierno y el sector privado, lo que reduce su capacidad de incidencia y limita las oportunidades de colaboración para abordar de manera conjunta los desafíos sociales. Esta situación refleja

FIGURA 7.3 PRINCIPALES RETOS DE FOMENTO/OBSTACULIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES Y PARTICIPACIÓN DE LAS OSC EN JALISCO



una necesidad de actores articuladores que promuevan la colaboración intersectorial (Sánchez, Cabrera & Diez de Sollano, 2017; Peralta, 2016).

En el nivel macro, las OSC se enfrentan a un entorno jurídico y programático restrictivo y desarticulado que dificulta su operación y crecimiento. En Jalisco, los apoyos a las OSC están desarticulados (Gobierno del

Estado de Jalisco, 2024) y de acceso desigual, con un bajo posicionamiento público y un escaso conocimiento sobre el quehacer del sector. El Ifaosc identifica la falta de un marco normativo completo y una política pública de fomento inexistente (ACED, 2023), lo cual contribuye a un acceso desigual y desarticulado a los apoyos destinados a las OSC. Esto se refuerza con una oferta de capacitación y desarrollo a las OSC y no alineada a la demanda real de las OSC, así como un comité de fomento con capacidades limitadas de operar al no contar con un presupuesto propio y tener un marco normativo incompleto (CFPOSC, 2023). Estos problemas, tanto a nivel local como nacional, se profundizan con la falta de datos e información sobre el sector que refuerza el pobre conocimiento de la población y posicionamiento débil del sector. A su vez, como ya se señaló, la represión del espacio cívico y la regresión en los derechos humanos (Civicus, s.f.) afectan de manera directa al sector, lo que limita su capacidad para participar de manera activa en la gobernanza y ejercer su rol de supervisión y rendición de cuentas. Esto se traduce en una reducida visibilidad y el reconocimiento público del trabajo de las OSC, tanto en México como a nivel internacional.

Como se ha visto el ecosistema de las OSC en Jalisco refleja una situación compleja y llena de desafíos alrededor de su fomento y participación sustantiva. Las OSC en Jalisco enfrentan en la actualidad una crisis de capacidades, que se manifiesta en la falta de recursos financieros, humanos y técnicos necesarios para cumplir con sus objetivos. Esta situación se agrava por la baja colaboración y articulación del sector, la cual no facilita la búsqueda de soluciones compartidas y la generación de frentes comunes para afrontar sus necesidades individuales y los retos de un contexto nacional donde el espacio cívico se ha visto cada vez más restringido.

Cabe aclarar que este análisis es limitado al contexto y circunstancias actuales de las OSC de forma generalizada. Para poder profundizar más en el problema público, debería existir un diagnóstico específico para cada uno de los subsectores o ámbitos de incidencia de las OSC (asistencia social, cultura, ambientales, etc.), el cual también incluya las necesidades de la diversidad de formas de organización de las OSC (donatarias autorizadas, colectivos, redes, agrupaciones, etc.). De esta manera se podría entender de manera específica los retos que enfrentan las OSC al atender su heterogeneidad, dinamismo y diversidad. Se reconoce que la carencia

de información sobre el sector de las OSC, sumado al hecho de que es un sector hasta cierto punto nuevo, suponen retos para su estudio y entendimiento.

¿QUÉ SE HA HECHO ENTRE 2018–2023 EN MATERIA DE FOMENTO Y PARTICIPACIÓN DE LAS OSC EN JALISCO? PRINCIPALES ACCIONES Y PROGRAMAS PÚBLICOS A NIVEL ESTATAL

Ante el escenario de estos obstáculos que enfrenta la sociedad para el pleno desarrollo y participación de las OSC, el estado de Jalisco durante la administración 2018–2024 ha ejecutado diversos programas y actividades estratégicas que buscan responder a esta realidad. Para poder entender la alineación estratégica de dichos esfuerzos, se hizo un mapeo de los programas y acciones de fomento y participación a las OSC que se realizan a nivel estatal en Jalisco.

Entendemos un programa o acción estratégica de fomento y participación de las OSC como aquella que se orienta a

apoyar a la sociedad civil como un ámbito eficaz que empodera a los ciudadanos para promover los valores democráticos de participación ciudadana y responsabilidad gubernamental. Esto incluye apoyar un entorno legal propicio que proteja y promueva la sociedad civil y la acción cívica; proporcionar asistencia para el desarrollo de capacidades a las OSC; apoyar la participación cívica; reforzar las actividades de supervisión y rendición de cuentas del gobierno; fortalecer una cultura política democrática que valore el compromiso cívico, la tolerancia y el respeto por los derechos humanos; y fortalecer los sindicatos independientes y democráticos (Usaid, 2018, citado en Berretta et al., 2023, p.5).

En ese sentido el mapeo de programas y acciones responderá a la misma lógica de análisis sistémico, es decir, acciones y programas para el fortalecimiento individual de las OSC, fortalecimiento de la coordinación sectorial, así como el fortalecimiento del entorno habilitador.

El mapeo realizado en principio reveló la dispersión de esfuerzos e información entre las diferentes dependencias de la administración pública estatal. Además, a partir de este mapeo se identificaron 17 progra-

mas o acciones gubernamentales³ impulsadas por el estado de Jalisco y que se encuentran activas a la fecha de este estudio. Para cada uno de los programas o acciones gubernamentales en la siguiente tabla se ofrece la dependencia que lo promueve, la descripción de la acción o programa y su focalización, es decir, a qué subsector de OSC se focaliza, si es que se tiene una delimitación.

Como puede apreciarse en la tabla 7.1, en Jalisco, la oferta de programas y acciones públicas para el fomento y la participación de las OSC entre 2018 y 2024 refleja un esfuerzo significativo del gobierno estatal por apoyar a este sector clave para el desarrollo social. La variedad de programas disponibles se distribuye entre distintas dependencias gubernamentales, cada una con enfoques específicos y estrategias adaptadas a las necesidades percibidas de las OSC.

Los programas de apoyo financiero y económico representan la mayor parte de la oferta de acciones de fomento para las OSC en Jalisco. Dos ejemplos son el Fondo de Desarrollo Científico de Jalisco y el Programa de Entrega de Estímulos del Fondo Estatal para la Cultura y las Artes, los cuales están diseñados para proporcionar recursos económicos que fortalezcan la capacidad financiera de las OSC, en especial aquellas que operan en áreas estratégicas como la ciencia, la tecnología y la cultura. Estos programas no solo buscan aliviar la carga económica de las organizaciones sino también impulsar su capacidad para generar un impacto positivo en la sociedad a través de proyectos innovadores y de alto valor agregado.

En un esfuerzo por integrar a las OSC en la gobernanza y la toma de decisiones públicas, los programas de participación y consulta ciudadana como Participa Local: Directorio de Participación Ciudadana y los Consejos Sectoriales Ciudadanos para la Planeación, Medición y Evaluación de Políticas Públicas están diseñados para fomentar un diálogo más estructurado y colaborativo entre la sociedad civil y el gobierno. Estos programas buscan no solo incorporar la voz de las OSC en la creación y evaluación de políticas públicas sino también fortalecer el tejido social mediante la promoción de una ciudadanía más activa y comprometida. Asimismo, los

3. Algunas de estos programas tienen diversas modalidades que por su amplias diferencias en términos de población focalizada se determinó separarlas.

TABLA 7.1 PROGRAMAS Y ACCIONES FOMENTO Y PARTICIPACIÓN DE LAS OSC EN JALISCO

Programas públicos y acciones relevantes de fomento y participación de las OSC (2018-2024)	Dependencia promovente del Gobierno del Estado	Descripción de la acción o el programa	Focalizado*	OSC focalizada
Asociaciones por la Igualdad	Secretaría de Igualdad Sustantiva entre Mujeres y Hombres (Sisehm)	Tiene por objetivo reducir los embarazos infantiles y adolescentes en el estado de Jalisco, mediante la implementación de proyectos realizados por las asociaciones civiles con conocimiento y experiencia probada en el tema.	Sí	OSC que atienden mujeres adolescentes y jóvenes.
Apoyo a las Organizaciones de la Sociedad Civil	Secretaría del Sistema de Asistencia Social (SSAS)	Incrementar las capacidades institucionales de las OSC en Jalisco, mediante apoyo monetario y en servicios, para mejorar la calidad de vida, el ejercicio pleno de los derechos humanos, la participación en políticas públicas y el acceso a bienes y servicios públicos de los beneficiarios.	Parcial	OSC que atienden niñas y niños pacientes de oncología u OSC que realizan actividades de asistencia y desarrollo social.
Difusión y Divulgación de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación	Consejo Estatal de Ciencia y Tecnología (Coecytjal)	Apoyo económico para la realización de proyectos que tengan el objetivo de difundir y divulgar la ciencia, tecnología e innovación.	Parcial	OSC que realizan divulgación de la ciencia.
Fondo de Desarrollo Científico de Jalisco para atender retos sociales (Fodecijal)	Consejo Estatal de Ciencia y Tecnología (Coecytjal)	Apoyo económico para atender retos sociales de Jalisco, por medio de proyectos de investigación básica y aplicada, desarrollo tecnológico y de transferencia de conocimientos y tecnologías que, a través de mecanismos de vinculación efectiva, busquen complementar capacidades científicas y tecnológicas del estado, para desarrollar soluciones innovadoras basadas en tecnología jalisciense.	Parcial	OSC que realizan divulgación de la ciencia.

*Nota: Sí = programa dirigido exclusivamente a un tipo de OSC; Parcial = programa abierto pero con componentes focalizados; No = programa de acceso general para todo tipo de organizaciones.

TABLA 7.1 (CONTINUACIÓN)

Programas públicos y acciones relevantes de fomento y participación de las OSC (2018-2024)	Dependencia promovente del Gobierno del Estado	Descripción de la acción o el programa	Focalizado*	OSC focalizada
Programa de Fortalecimiento Institucional para la Atención a Víctimas de Discriminación	Secretaría General de Gobierno, Subsecretaría de Derechos Humanos	Apoyo económico para instituciones académicas y de la sociedad civil especializadas, para construir los primeros pilares del mecanismo de atención primaria a víctimas de discriminación. Busca impulsar los trabajos que llevan a cabo estas instancias especializadas en la atención de casos de discriminación, con el fin aportar al Gobierno de Jalisco los elementos necesarios para lograr consolidar la red de atención y protección de las personas pertenecientes a los grupos de atención prioritaria que tienen afectaciones por discriminación.	Sí	OSC que atiendan a personas víctimas de discriminación.
Programa de Atención y Apoyo de los Derechos Humanos, Rumbo a una sociedad de iguales- Modalidad B-Componente Prevención de las Juventudes, Ruta 12	Secretaría General de Gobierno, Subsecretaría de Derechos Humanos	Apoyos económicos a OSC para reducir factores de riesgo asociados con las violencias y la delincuencia juveniles.	Sí	OSC que atiendan a jóvenes en riesgo.
Programa de Atención y Apoyo de los Derechos Humanos, Rumbo a una sociedad de iguales- Modalidad B-Componente Reintegración / Reinserción Social de jóvenes en riesgo	Secretaría General de Gobierno, Subsecretaría de Derechos Humanos	Apoyos económicos a OSC orientados a reducir la reincidencia de jóvenes en conflicto con la ley en el estado de Jalisco, lo que aumenta las opciones de cumplimiento a medidas cautelares o de sanción en externamiento, en beneficio de la reinserción social efectiva.	Sí	OSC que atiendan a jóvenes en riesgo.

TABLA 7.1 (CONTINUACIÓN)

Programas públicos y acciones relevantes de fomento y participación de las OSC (2018-2024)	Dependencia promotora del Gobierno del Estado	Descripción de la acción o el programa	Focalizado*	OSC focalizada
Programa de Atención y Apoyo de los Derechos Humanos, Rumbo a una sociedad de iguales- Modalidad B-Componente Fortalecimiento de OSC LGBTQ+	Secretaría General de Gobierno, Subsecretaría de Derechos Humanos	Apoyos orientados a la erradicación de barreras de desigualdad hacia las personas LGBTQ+.	Sí	OSC que atienden a población LGBTQ+.
Programa de Atención y Apoyo de los Derechos Humanos, Rumbo a una sociedad de iguales- Modalidad B-Componente Inclusión de Personas con Discapacidad	Secretaría General de Gobierno, Subsecretaría de Derechos Humanos	Apoyos orientados al fortalecimiento de OSC para la atención a personas con discapacidad y sus familias.	Sí	OSC que atienden a personas con discapacidad.
Programa de Entrega de Estímulos del Fondo Estatal para la Cultura y las Artes	Secretaría de Cultura	Apoyo económico para impulsar el desarrollo y ejecución de proyectos artísticos y culturales de creación, investigación, promoción y difusión de la cultura.	Parcial	OSC culturales.

TABLA 7.1 (CONTINUACIÓN)

Programas públicos y acciones relevantes de fomento y participación de las OSC (2018-2024)	Dependencia promovente del Gobierno del Estado	Descripción de la acción o el programa	Focalizado*	OSC focalizada
Proyecta Producción	Secretaría de Cultura	Apoyo económico que se brinda a personas físicas o jurídicas con actividades lucrativas o no lucrativas con el objetivo de general de contribuir a la generación de condiciones favorables para la producción de bienes y servicios relacionados al sector cultural y artístico en Jalisco. De manera específica se busca contribuir en la sostenibilidad de los proyectos culturales y artísticos jaliscienses. Fortalecer al sector cultural y artístico en Jalisco, lo que aumenta sus posibilidades de producción de bienes y servicios culturales en Jalisco. Incrementar la participación y representación de grupos de interés prioritario en la producción de bienes y servicios culturales.	Parcial	OSC culturales.
Proyecta traslados	Secretaría de Cultura	Apoyo económico para incrementar la representación y visibilización de las y los creadores y artistas jaliscienses en actividades nacionales e internacionales vinculadas a su profesión, con lo cual se busca de forma específica: lograr una representación del sector cultural y artístico jalisciense en actividades relacionadas con su profesión a nivel nacional e internacional; facilitar la interacción del sector cultural y artístico jalisciense con otros actores e instituciones a nivel nacional e internacional que favorezcan su desarrollo profesional; y aumentar la representación de los grupos de interés prioritario de Jalisco en actividades nacionales e internacionales vinculadas en la profesión artística.	Parcial	OSC culturales.

TABLA 7.1 (CONTINUACIÓN)

Programas públicos y acciones relevantes de fomento y participación de las OSC (2018-2024)	Dependencia promotora del Gobierno del Estado	Descripción de la acción o el programa	Focalizado*	OSC focalizada
Extramuros	Secretaría de Cultura	Apoyo económico para promover la activación de la oferta artística y cultural en 11 centros de reinserción social a cargo de la Dirección General de Prevención y Reinserción Social de Jalisco (Digpres).	Sí	OSC culturales que atiendan a la población en centros de reintegración social.
Mesas S.U.M.A.S.	Secretaría del Sistema de Asistencia Social (SSAS)	Acciones limitadas a fortalecer la articulación sectorial de las OSC. Las Mesas S.U.M.A.S. se realizaron en 2020 y 2021 para identificar necesidades de capacitación, mientras que el Foro Anual de Fomento ha sido realizado de 2019 a 2023.	No	Acceso a todo tipo de organizaciones y colectivos.
Foro Anual de Fomento	Comité de Fomento y Participación de las OSC	Evento anual dirigido sobre todo a OSC, funcionariado público vinculado a posiciones de contacto con OSC, academia y sector privado, para promover el diálogo e interacción intersectorial respecto al estado de la sociedad civil en Jalisco y generar diálogo y agendas colectivas alrededor del fomento y participación de las OSC en el estado.	No	Acceso a todo tipo de organizaciones y colectivos.
Fortalecimiento de marco legal e institucional para OSC	Comité de Fomento y Participación de las OSC	Conjunto de acciones estratégicas operadas por el Comité de Fomento y participación de las OSC del Estado de Jalisco en el marco de sus atribuciones derivadas de la Ley para el Fomento y Participación de las OSC en Jalisco.	No	Acceso a todo tipo de organizaciones y colectivos.
Consejos Sectoriales Ciudadanos para la Planeación, Medición y Evaluación	Secretaría de Planeación y Participación Ciudadana (SPPC)	Consejos Sectoriales Ciudadanos para la Planeación, Medición y Evaluación son órganos auxiliares consultivos de la administración pública que, a través de recomendaciones colegiadas, inciden en la planeación y la mejora de la efectividad, la consistencia y la calidad de las políticas públicas en el estado de Jalisco.	No	Acceso a todo tipo de organizaciones y colectivos.

TABLA 7.1 (CONTINUACIÓN)

Programas públicos y acciones relevantes de fomento y participación de las OSC (2018-2024)	Dependencia promotora del Gobierno del Estado	Descripción de la acción o el programa	Focalizado*	OSC focalizada
Participa Local: Directorio de Participación Ciudadana	Instituto Estatal de Estadística del Estado de Jalisco (IIEG)- Secretaría de Planeación y Participación Ciudadana (SPPC)	Instrumento que surge de la colaboración entre la Secretaría de Planeación y Participación Ciudadana y el Instituto de Información Estadística y Geográfica, con el objetivo de identificar la variedad de espacios de participación ciudadana permanentes (institucionalizados) que existen en el estado de Jalisco y sus municipios, para reconocer la situación actual y experiencias con el fin de crear un modelo integral que pueda servir de base para las estructuras institucionales de participación ciudadana.	No	Acceso a todo tipo de organizaciones y colectivos.
Registro Estatal de OSC	Secretaría del Sistema de Asistencia Social (SSAS) y Comité de Fomento y Participación de las OSC	El Registro Único Estatal es público y tiene como objetivo inscribir la información de las OSC, agrupaciones y redes para facilitar el acceso a las acciones de fomento y de recursos públicos. Su propósito es garantizar los derechos de las OSC establecidos en la Ley de Fomento.	No	Acceso a todo tipo de organizaciones y colectivos.
Mapa de Organizaciones de la Sociedad Civil Jalisco (Mosci)	Comité de Fomento y Participación de las OSC y el Instituto Estatal de Estadística del Estado de Jalisco (IIEG)	El Mapa de Organizaciones de la Sociedad Civil Jalisco (Mosci) permite visualizar la ubicación, tipo de acciones, estructura, servicios y principales causas sociales que son atendidas por las OSC. La visualización de la información es muy accesible, puede ser en un mapa, por medio de gráficas/estadística y por un directorio. La finalidad de contar con esta plataforma es poder proporcionar a la ciudadanía una herramienta de consulta, de fácil acceso y al alcance de la ciudadanía en general.	No	Acceso a todo tipo de organizaciones y colectivos.

programas de difusión y visibilidad, como la Difusión y Divulgación de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación, tienen como objetivo mejorar la visibilidad de las acciones e impactos de las OSC. Enfocados sobre todo en organizaciones que trabajan en la divulgación científica, estos programas ayudan a resaltar el valor del trabajo de las OSC ante la sociedad, lo que incrementa su reconocimiento y legitimidad pública.

Las dependencias responsables de estos programas incluyen varias entidades clave del gobierno de Jalisco. La Secretaría de Igualdad Sustantiva entre Mujeres y Hombres se destaca por sus programas orientados a la inclusión social y la igualdad de género, y atiende a OSC que trabajan con mujeres y otros grupos vulnerables. Por su parte, la Secretaría del Sistema de Asistencia Social se encarga de programas que buscan atender de manera directa a poblaciones vulnerables a través de una variedad de iniciativas. Un actor no tan visible pero que también surge en el mapeo de programas es el Consejo Estatal de Ciencia y Tecnología, que juega un papel importante al proporcionar apoyos específicos para OSC enfocadas en ciencia y tecnología. Por último, el Comité de Fomento y Participación de las OSC es clave en la promoción de programas de fortalecimiento institucional y legal, y desde su autonomía institucional vela por que las dependencias del Gobierno del Estado atiendan las necesidades de las OSC.

La focalización de los programas varía de manera considerable, con una tendencia marcada a priorizar a OSC que trabajan con poblaciones vulnerables, como niñas y niños con cáncer, mujeres, jóvenes en riesgo, personas con discapacidad y otros grupos en situación de vulnerabilidad. Además, algunos programas están de manera clara orientados a sectores específicos, como la ciencia y la cultura, lo cual beneficia a OSC que operan en estos campos. La focalización de los programas de fomento y participación de las OSC puede tener ciertas ventajas, como atender necesidades particulares; sin embargo, también puede limitar el acceso para otras OSC con necesidades similares, pero no alineadas con las prioridades establecidas. No obstante, existen también programas con un enfoque más inclusivo, como el Foro Anual de Fomento diseñados para ser accesibles a una gama más amplia de organizaciones y colectivos, lo que refleja un esfuerzo por abarcar una mayor diversidad de actores dentro del sector de las OSC.

ANÁLISIS DE LA OFERTA DE PROGRAMAS Y ACCIONES RELEVANTES DE FOMENTO Y PARTICIPACIÓN DE LAS OSC EN EL ESTADO DE JALISCO

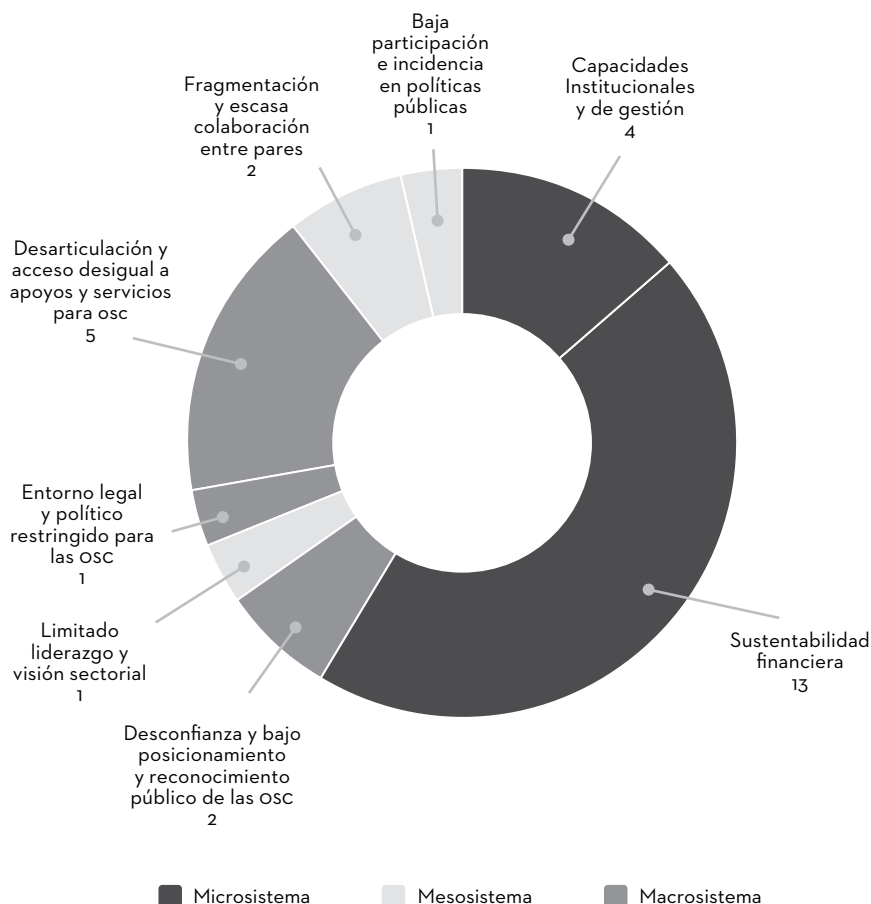
Alineación de la oferta de programas de fomento y participación de las OSC con los retos identificados

En la sección previa se identificaron los retos asociados al fomento y participación de las OSC en Jalisco desde una perspectiva sistémica. También se detectaron los programas y acciones relevantes orientadas a responder a dicho problema público. Como ya se comentó, la oferta de programas y acciones públicas para el fomento y la participación de las OSC en Jalisco, durante el periodo 2018–2024, refleja los esfuerzos del gobierno estatal (al menos en intención) para fortalecer este sector clave. Sin embargo, es necesario contrastar en qué medida estos programas y acciones coinciden con los retos identificados en el ecosistema de las OSC. El siguiente análisis busca aportar una crítica de la oferta de programas, evaluar cómo los programas existentes responden a los retos y dónde persisten las principales carencias, e identificar así las brechas en la atención de las necesidades del sector.

Como puede apreciarse en la figura 7.4, los programas actuales muestran un enfoque predominante en el fortalecimiento individual de las OSC (microsistema), el cual atiende sobre todo las capacidades institucionales y de gestión, así como la sustentabilidad financiera. Por ejemplo, los programas Asociaciones por la Igualdad y Apoyo a las Organizaciones de la Sociedad Civil se centran en incrementar las capacidades operativas y organizativas de las OSC, en especial aquellas que trabajan con grupos vulnerables como mujeres, niñas y niños con cáncer, y personas con discapacidad. Estos programas incluyen componentes de apoyo financiero y técnico, que permiten a las OSC mejorar su gestión interna y asegurar una operación más eficiente y sostenible.

Otros programas enfocados a organizaciones culturales también están enfocados en la sustentabilidad financiera. Tal es el caso de la Entrega de Estímulos del Fondo Estatal para la Cultura y las Artes y otros programas similares proporcionan recursos económicos que ayudan a aliviar la carga financiera de las OSC culturales y respaldan la implementación de sus

FIGURA 7.4 ENFOQUE DE LOS PROGRAMAS DE FOMENTO Y PARTICIPACIÓN DE LAS OSC RESPECTO A LOS RETOS DE LAS ORGANIZACIONES EN JALISCO



proyectos. Esta atención a la estabilidad financiera es fundamental para las OSC, en especial en un contexto donde la dependencia de financiamiento externo y la falta de ingresos sostenibles son retos comunes.

Cabe destacar que, en la oferta de programas mapeados, no se encontró que ninguno atienda el reto de la comunicación y visibilidad del impacto de las OSC, lo cual pone de manifiesto un área de oportunidad importante hacia una política pública que permita a las organizaciones

posicionarse a nivel local y nacional, y afrontar los riesgos del restrictivo espacio cívico.

A pesar de los esfuerzos en el fortalecimiento individual de las OSC, persisten brechas significativas en la atención de los retos relacionados con el fortalecimiento de la coordinación sectorial (mesosistema) y el entorno habilitador (macrosistema). El análisis de oferta-demanda revela que hay una atención insuficiente de programas que incidan en la fragmentación y la escasa colaboración entre pares dentro del ecosistema de OSC. Los programas identificados, como las Mesas S.U.M.A.S. y el Foro Anual de Fomento, tienen un impacto limitado y carecen de continuidad y alcance necesarios para fomentar una verdadera articulación y colaboración entre las OSC. La ausencia de un enfoque robusto para fortalecer las redes y alianzas dentro del sector perpetúa una cultura de competencia y trabajo en silos, que limita el impacto colectivo de las OSC.

Asimismo, los retos de baja participación e incidencia en políticas públicas no están abordados de forma suficiente. La falta de programas dedicados a promover la participación de las OSC en la formulación de políticas y en la toma de decisiones gubernamentales es una brecha crítica. A pesar de los intentos por involucrar a las OSC en procesos de consulta a través de iniciativas como Participa Local: Directorio de Participación Ciudadana, estas acciones no alcanzan a cubrir la necesidad de una participación más estructurada y significativa que permita a las OSC influir en el ámbito político y en la configuración de las políticas públicas.

En el macrosistema, los retos relacionados con el entorno legal y político restringido y la desarticulación de servicios y acceso desigual a apoyos también muestran una atención limitada. Aunque existen esfuerzos para mejorar el marco legal e institucional, como las actividades que realiza el Comité para el Fomento y Participación “Fortalecimiento de marco legal e institucional para OSC”, estos no son suficientes para enfrentar los desafíos de un espacio cívico restringido, donde las OSC a menudo enfrentan barreras legales y operativas que limitan su acción. Además, la baja cultura de transparencia y rendición de cuentas dentro de las OSC, sumado al hecho de que los datos que sí se recaban del sector no son del todo aprovechados por las instituciones gubernamentales, suman a la desconfianza y limita el posicionamiento público del sector de OSC.

En conclusión, la oferta de programas y acciones para el fomento y la participación de las OSC en Jalisco aborda de manera directa tanto solo algunos de los retos más críticos a nivel individual, como el fortalecimiento institucional y la sustentabilidad financiera. Sin embargo, las brechas en el apoyo a la colaboración sectorial y en la creación de un entorno habilitador más inclusivo y equitativo evidencian áreas de mejora significativas. Para maximizar el impacto de estos programas, es crucial desarrollar estrategias más integrales que no solo fortalezcan a las OSC de manera individual sino que también promuevan una articulación efectiva dentro del sector y un entorno legal y político que facilite la plena participación y visibilidad de las OSC en la sociedad. La ampliación de estos esfuerzos podría contribuir a un desarrollo más robusto y sostenido de la sociedad civil en Jalisco, y fortalecer su capacidad para enfrentar los desafíos sociales y para participar de manera activa en la construcción de políticas públicas y en la promoción del bienestar común.

Comparativa internacional: análisis de la oferta de programas y acciones de fomento frente a prácticas en otros contextos internacionales del sur global

A fin de profundizar al análisis de la oferta actual de los programas y acciones de fomento y participación de las OSC y ampliar la gama de intervenciones posibles para atender los retos identificados en lo local, se hizo una comparativa de la oferta actual frente a las intervenciones identificadas a nivel internacional por medio del estudio realizado en el Mapa de Evidencia de Fortalecimiento de la Sociedad Civil⁴ (Beretta et al., 2023). Este análisis proporciona un marco evaluativo con visión crítica de cómo los programas en Jalisco se alinean o difieren de las intervencio-

4. El Mapa de Evidencia de Fortalecimiento de la Sociedad Civil ofrece un panorama general del tipo de intervenciones que se podrían hacer para atender las necesidades de la sociedad civil y muestra las investigaciones de impacto que se han realizado para cada una de estas, en las que se indica cuál sería su nivel de confiabilidad. Esta evidencia es el primer esfuerzo internacional realizado para mapear intervenciones de fortalecimiento a la sociedad civil y tiene algunas limitantes en cuanto a su alcance (por ejemplo, solo considera publicaciones en inglés). Sin embargo, es útil para identificar alternativas de solución y ampliar la gama de posibilidades de apoyo a las OSC en Jalisco, así como plantear posibles estudios a futuro sobre el impacto de los programas en el ámbito local.

nes internacionales efectivas y destaca oportunidades clave para seguir fomentando el fortalecimiento de la sociedad civil en la región.

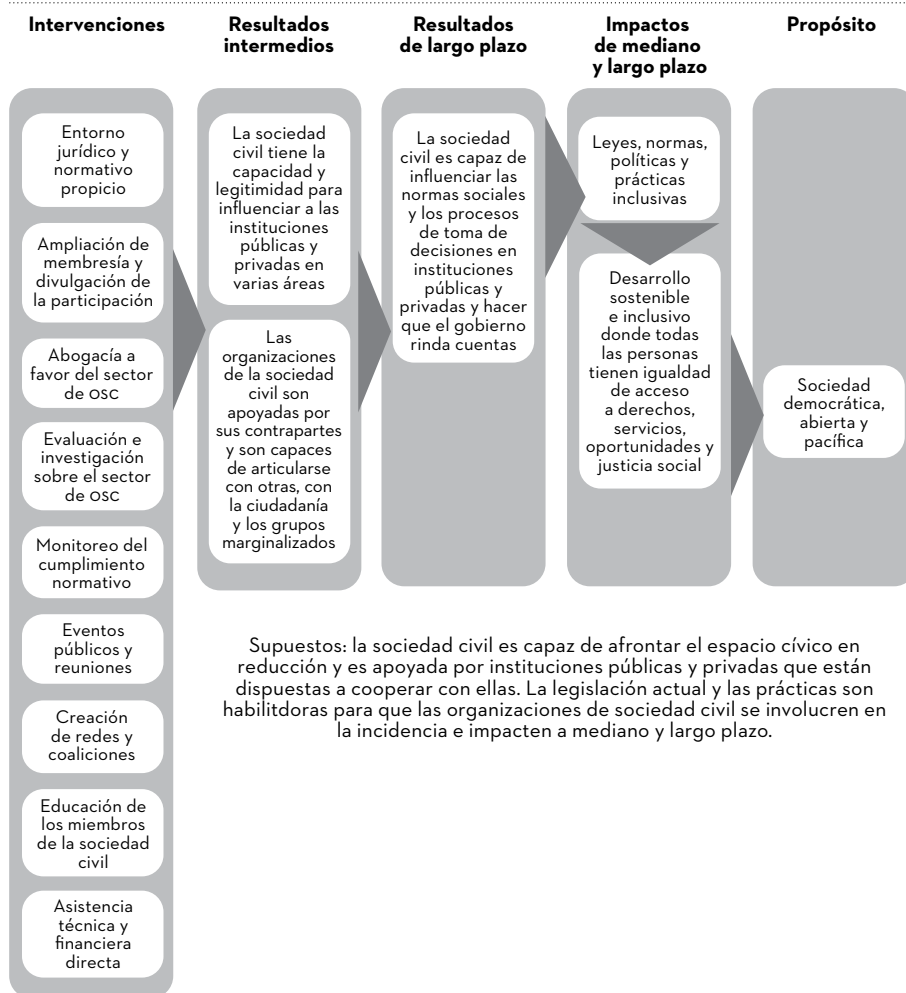
De acuerdo con el Mapa de Evidencia, según su teoría del cambio (figura 7.5), existen nueve tipos de intervenciones posibles para el fortalecimiento de la sociedad civil, de tal manera que las OSC en el mediano y largo plazo logren incidir de manera pública y contribuir al desarrollo inclusivo en un marco democrático, abierto y pacífico.

A la luz de este marco analítico, la oferta de programas en Jalisco (figura 7.6) muestra alineación con algunas estas intervenciones. Como puede apreciarse, la oferta de programas de fomento y participación de las OSC en Jalisco se concentran en brindar asistencia técnica y financiera, la cual es tan solo una de las nueve alternativas identificadas. Aunado a esta, aunque en significativa menor medida, la oferta de programas de educación de miembros de la sociedad civil es una intervención que se oferta de manera frecuente por las instituciones públicas de Jalisco. En la misma medida, están las intervenciones de evaluación e investigación sobre el sector de OSC, como es el caso de la iniciativa Mapa de Organizaciones de la Sociedad Civil (Mosci) impulsada por el Instituto Estatal de Estadística de Jalisco y el Comité de Fomento a las OSC.

Incluso al tomar en cuenta estas alineaciones, el análisis revela importantes brechas en la oferta de programas en Jalisco cuando se compara con las intervenciones destacadas con el mapa de evidencia internacional. Una de las áreas más notables es la falta de intervenciones dedicadas a la ampliación de membresía y divulgación de la participación ciudadana. A nivel internacional, estas intervenciones son fundamentales para fortalecer la legitimidad y el impacto de las OSC al conectar de manera más profunda con sus comunidades y ampliar su base de apoyo. En Jalisco, la ausencia de programas que promuevan una participación ciudadana más amplia y activa limita la capacidad de las OSC para movilizar recursos humanos y sociales necesarios para su sostenibilidad y efectividad.

Otra área con grandes vacíos en la oferta actual de programas de fomento y participación de las OSC es la evaluación e investigación sobre el sector, junto con el monitoreo y documentación del cumplimiento normativo. Estas intervenciones podrían ser cruciales para generar datos sobre el impacto de las OSC y para informar políticas públicas basadas en evidencia. En Jalisco, la falta de un enfoque sistemático en la evaluación y

FIGURA 7.5 TEORÍA DEL CAMBIO DEL FORTALECIMIENTO DE LAS OSC



Fuente: elaboración con base en Beretta et al. (2023). Traducción de la autora.



el monitoreo podría estar limitando la capacidad de las OSC para demostrar su valor y para identificar áreas de mejora que puedan atraer mayor apoyo institucional y financiero.

Además, no se observan intervenciones significativas de abogacía a favor del sector de las OSC, una práctica que de acuerdo con la teoría del cambio presentada en el Mapa de Evidencia (Beretta et al., 2023) podría mejorar los marcos legales y políticos que afectan a la sociedad civil. Sin una estrategia clara de abogacía, las OSC en Jalisco podrían seguir enfrentando desafíos continuos en la obtención de un entorno habilitador y espacio cívico más favorable para su desempeño efectivo, lo cual restringe su capacidad para influir en la formulación de políticas públicas y para defender su rol como actores clave en la promoción del bienestar social.

Si bien el Mapa de Evidencia de Fortalecimiento de la Sociedad Civil encontró pocos estudios que de forma concluyente muestren qué funciona (y qué no) para fortalecer a las OSC, en el estudio de Waddington et al. (2019) se encontró que, dentro de las intervenciones orientadas al moni-

toreo por parte de la sociedad civil, los programas PITA (participación, inclusión, transparencia y rendición de cuentas) resultan efectivos para mejorar la calidad de los servicios públicos. En estos programas las OSC y la ciudadanía en países de ingresos bajos y medios supervisan de forma directa e informada a prestadores de servicios públicos, y construyen motivación en el funcionariado público. La misma revisión sistemática indicó que las intervenciones que promueven la creación de coaliciones de OSC y su participación en la fijación de prioridades, planificación o presupuestación pueden mejorar el acceso a los servicios públicos por parte de poblaciones vulnerables. El éxito de estos procesos de fomento y participación de las OSC depende de que las coaliciones faciliten la acción colectiva, lo cual incluye la participación de las mismas poblaciones vulnerables en estos procesos, y que haya compromiso de las personas servidoras públicas para realizar cambios. Con respecto a estos dos tipos de intervenciones más prometedoras, solo se encontraron dos programas y acciones en Jalisco que estén alineadas con estas: Consejos Sectoriales Ciudadanos para la Planeación, Medición y Evaluación, y Participa Local: Directorio de Participación Ciudadana. Esta situación pone de manifiesto una importante área de oportunidad para el desarrollo de nuevos programas alineados a estas buenas prácticas.

RECOMENDACIONES Y MIRADA DEL FUTURO PARA EL FOMENTO A LA SOCIEDAD CIVIL EN UN CONTEXTO DE MAYOR REPRESIÓN AL ESPACIO CÍVICO

El Gobierno del Estado de Jalisco en su Plan de Gobernanza y Desarrollo con visión a 2030 establece una visión transversal de gobernanza. Para lograr este cometido, el estado ha declarado su compromiso para promover las condiciones y los medios efectivos para lograr la participación sustantiva de la sociedad civil. Aunado a esto, es responsabilidad del estado, de acuerdo con las leyes de Fomento y Participación de las OSC a nivel local y nacional (LFPOSCEJ, 2020; LFFAOSC, 2004), garantizar que las OSC cuenten con los medios necesarios para constituirse, realizar sus actividades y desarrollarse de forma individual y sectorial.

Este estudio propuso evaluar la medida en que los programas y acciones relevantes que ha realizado de manera histórica el Gobierno de Jalisco

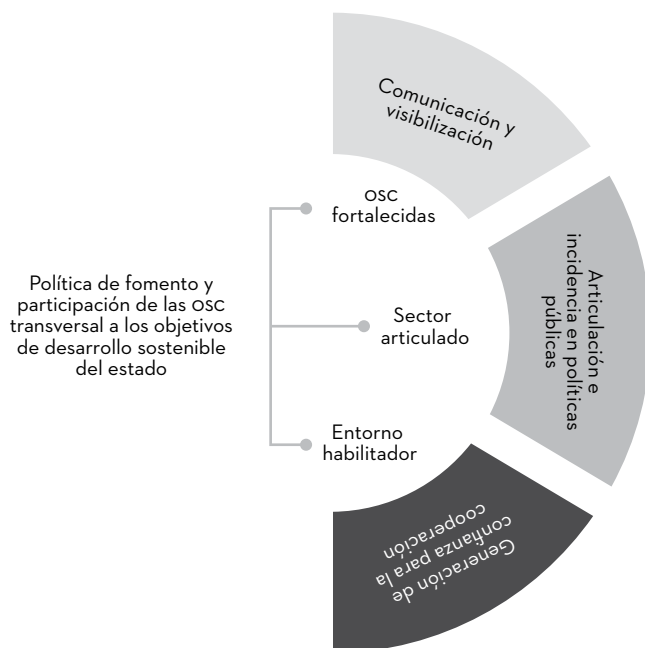
y en particular entre 2018 y 2024, orientadas al fomento y participación de las OSC, contribuyen a la solución efectiva de los desafíos que enfrentan las mismas. Esto con el fin de plantear aspectos clave que podrían mejorarse para evolucionar una política de fomento y participación de las OSC que considere los retos locales y el contexto de un espacio cívico represivo nacional en el que se desarrollan las OSC.

La evaluación integral que se realizó permitió identificar una importante cantidad de esfuerzos que se realizaron desde la administración pública estatal orientados al fortalecimiento de las OSC. Estos esfuerzos fueron impulsados por diversas instancias del Gobierno del Estado y se enfocan sobre todo al apoyo económico a las OSC y la educación de sus integrantes. Los programas y acciones de fomento además se encuentran focalizados a OSC que atienden temas asistenciales, que si bien representan la mayoría de las organizaciones en el estado, se dejan fuera otras materias importantes para la gobernanza en todos los ámbitos del desarrollo sostenible de Jalisco.

En una comparación entre la oferta actual de programas y acciones de fomento, frente a los retos detectados en el análisis del diagnóstico sistémico de las OSC se detecta que los retos más atendidos por los programas de fomento y participación son de corte individual de las OSC: la sustentabilidad financiera, capacidades institucionales y de gestión. A nivel de macrosistema, se cuentan con algunos programas, aunque en menor medida para atender la desarticulación y acceso desigual a apoyos y servicios para OSC. Las principales brechas de atención por parte de los programas y acciones actuales se encuentran a nivel individual en promover la comunicación y visibilidad del impacto de las OSC y a nivel de mesosistema, es decir, del fortalecimiento del sector como conjunto, para atender retos de fragmentación de las OSC, liderazgo colaborativo e incidencia en políticas públicas.

Por último, el análisis de la oferta de programas y acciones de fomento frente a una comparativa internacional dejó ver que existen intervenciones que pueden tener resultados prometedores que, al menos desde el Gobierno del Estado, aún no se implementan de forma suficiente, como son el monitoreo del cumplimiento normativos, así como la creación de redes y coaliciones. Dado que las intervenciones orientadas a la asistencia técnica y financiera directa y la educación de los miembros de la sociedad

FIGURA 7.7 RECOMENDACIONES CLAVE PARA (RE) EVOLUCIONAR LA POLÍTICA PÚBLICA DE FOMENTO Y PARTICIPACIÓN DE LAS OSC



civil son las que más se ofertan en la actualidad, sería importante valorar si algunas de ellas podrían articularse para generar mayor beneficio a las organizaciones y, en su caso, evitar duplicidades.

A la luz de estos hallazgos, en la figura 7.7 se proponen una serie de elementos clave, concretos, pero de alto impacto, para evolucionar hacia una política efectiva de fomento y participación de las OSC.

Recomendaciones para innovar programas de fomento y participación existentes

- Es esencial ampliar la cobertura de los programas de apoyo, diversificar las modalidades de atención a las OSC y extender el alcance hacia las OSC que atienden a temáticas diversas del desarrollo sostenible; de modo que todas las OSC, sin importar su enfoque o grupo

destinatario, puedan beneficiarse de los recursos y oportunidades disponibles.

- Incorporar en todos los programas de apoyo a las OSC modalidades de participación colectiva entre OSC que incluso cuenten con incentivos o montos de apoyo adicional. Esta ampliación no solo fortalecería el sector de OSC al fomentar la colaboración, sino que también contribuiría a la eficiencia de recursos en beneficio de un desarrollo más equitativo y sostenido de la sociedad civil en Jalisco.
- Incorporar en todos los programas de apoyo a las OSC un componente de comunicación y visibilización del sector, de sus logros, colaboración intersectorial y contribución al desarrollo sostenible e inclusivo del estado.

Recomendaciones para nuevos programas y acciones

- En un clima de represión, donde las OSC pueden enfrentar desafíos en su legitimidad y percepción pública, los programas que visibilicen el alcance e impacto de la sociedad civil tienen el potencial de fortalecer su posición a través de la visibilidad y la comunicación estratégica.
 - Crear programas en colaboración con el gobierno, la academia, las organizaciones fortalecedoras y las redes de sociedad civil a nivel local, nacional e internacional para promover la investigación con y sobre el sector, e incluir la visibilización de datos públicos, apoyándose sobre plataformas de datos ya piloteadas como es Mosci promovido por el Comité de Fomento y Participación de las OSC y el IIEG.
 - A su vez, otorgar apoyos económicos o en especie para la evaluación y monitoreo del sector podría cerrar importantes vacíos de evidencia y proporcionar datos cruciales para la mejora continua de las OSC. Estos programas podrían incluir la medición del impacto de las OSC y la recopilación de datos sobre la efectividad de las intervenciones, lo cual fortalecería la capacidad de las organizaciones para justificar su necesidad de apoyo y para demostrar su contribución al desarrollo social.
- Expandir la oferta de programas de incidencia desde y con el sector de las OSC, que incluya programas de apoyo especializados para crea-

ción, sostenimiento y escalabilidad de redes y coaliciones. Esto sería un paso clave para mejorar el entorno legal y político en el que operan estas organizaciones. Desarrollar capacidades de incidencia dentro de las OSC no solo fortalecería su influencia en la formulación de políticas públicas y la gobernanza, sino que también promovería un entorno más favorable para el crecimiento y la sostenibilidad del sector.

- Generar programas específicos que fomenten y expandan colaboraciones intersectoriales sostenidas de impacto colectivo entre sector público, privado, académico y sociedad civil que incluyan de forma sustantiva a las organizaciones de sociedad civil. Estos espacios deberán seguir procesos de toma de decisiones colegiadas y equitativas, en donde se deconstruyan estructuras de poder y permitan la participación sustantiva de las organizaciones sociales y colectivas, las cuales incluyan a personas usuarias de las mismas organizaciones.

La implementación de estas recomendaciones tiene el potencial de transformar el entorno cívico en Jalisco y fortalecer a la sociedad civil y, por ende, a la sociedad en su conjunto. Es imperativo que tanto el gobierno como las OSC trabajen de manera conjunta para asegurar que las políticas públicas no solo respondan a los desafíos actuales sino que también anticipen y se adapten a las necesidades futuras del sector.

REFERENCIAS

- ACED. (2022). *Reporte del Índice de Fomento a las Actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil en México*. <https://bit.ly/4tZmEe2>
- Aguirre, J. & Sotelo, M. (2012). *Organizaciones de la Sociedad Civil en la Zona Metropolitana de Guadalajara: capacidades, necesidades y entorno*. Corporativa de Fundaciones. <https://bit.ly/4l9aEmk>
- Belalba, M., Benedict, J., Litvin, D., Mbataru, S., Palacios, A., Petrovic, T., Van Severen, I. & Zurbrigg, J. (2023). *Poder Ciudadano Bajo Ataque*. Civicus Monitor. <https://bit.ly/4rRksE5>
- Berretta, M., Lane, C., Garcia, K., Lee, S., Wu, Y., Hammaker, J., Adams, L., Eyers, J. & Glandon, G. (2023). *Strengthening civil society: An evidence gap map. 3ie Evidence Gap Map Report 22*. International Initiative for Impact Evaluation (3ie). <https://bit.ly/4rRdIWT>

- Bronfenbrenner, U. (1994). Ecological models of human development. *International encyclopedia of education*, 3(2), 37-43.
- CFPOSC. (2023). *Informe de Resultados 2021-2022*. <https://bit.ly/4oa5RY8>
- Civicus. (s.f.). *Monitor tracking Civic Spaces, Ratings*. <https://bit.ly/4rLxym5>
- Coneval. (s.f.). *Evaluación de la Política Social. Evaluaciones Integrales de Desempeño*. <https://bit.ly/4u9c6cq>
- Congreso del Estado de Jalisco. (2002). *Reglamento Interior de la Secretaría de Desarrollo Humano*. <https://bit.ly/4bnm3LV>
- Doudar, R., Uriza, I., Riestra, L., Dariela, Y. & González, C. (2012). *Investigación de sueldos de las Organizaciones de la Sociedad Civil 2012 zona metropolitana de Guadalajara*. Corporativa de Fundaciones. <https://bit.ly/4rNSCs6>
- Gobierno del Estado de Jalisco, Poder Ejecutivo. (2019). *Periódico Oficial del Estado de Jalisco. Tomo CCCXCIV*. <https://bit.ly/4oa8MjC>
- Gobierno del Estado de Jalisco. (2022). *Plan Estatal de Gobernanza y Desarrollo de Jalisco 2018-2023. Visión 2030. Actualización 2021*. <https://bit.ly/4suqNFr>
- Gobierno del Estado de Jalisco. (2024). *Buenas prácticas para mejorar el diseño de Reglas de Operación de Programas públicos y sociales dirigidos a Organizaciones de la Sociedad Civil*. <https://bit.ly/4aMlM52>
- IDEA Consultores. (2014). *Evaluación específica (diseño, procesos y operación)*. <https://bit.ly/4rPHVVZ>
- Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil (LFFAOSC). 9 de febrero de 2004. Diario Oficial de la Federación, última reforma publicada el 1 de abril de 2024. <https://bit.ly/4rNSSHA>
- Ley para el Fomento y Participación de las Organizaciones de la Sociedad Civil en el Estado de Jalisco (LFPOSCEJ). Última reforma 3 de octubre de 2020. Periódico Oficial del Estado de Jalisco. <https://bit.ly/3MINZ3D>
- Linter Consultores. (2018). *Diagnóstico de los Problemas Públicos del Programa Apoyo a las Organizaciones de la Sociedad Civil*. <https://bit.ly/4l6onqR>
- Linter Consultores. (2021). *Diagnóstico del Problema Público y la Lógica de Intervención del Programa Apoyo a las Organizaciones de la Sociedad Civil*. <https://bit.ly/4lanBfI>

- Muro, F. (2019). El Programa de Apoyo a las OSC: la Historia. *Expok News*. <https://bit.ly/4l97wXn>
- Numera S.C. (2018). *Evaluación Externa de Resultados Programa de Apoyo a las Organizaciones de la Sociedad Civil*. <https://bit.ly/4liABQn>
- Peralta, C. (2016). *Entre la asistencia y la incidencia: La experiencia de la Red Espiral en la gestión de la Ley para el fomento y participación de las Organizaciones de la Sociedad Civil en el estado de Jalisco*. Corporativa de Fundaciones AC. <https://bit.ly/3P1GchT>
- Sánchez, G., Cabrera, R. & Diez de Sollano, C. (2017). *Entorno en el que se desarrollan las OSC en México, Diagnóstico*. Instituto Mora. <https://bit.ly/4oKde8O>
- SAT. (s.f.). *Donatarias Autorizadas, Tablero de Informe de Transparencia*. <https://bit.ly/46HwwiB>
- SPPC. (s.f.). *Evalúa Jalisco, Evaluaciones*. <https://evalua.jalisco.gob.mx/evaluaciones/>
- SPPC. (2024). *Buenas prácticas para mejorar el diseño de Reglas de Operación de Programas públicos y sociales dirigidos a Organizaciones de la Sociedad Civil*. <https://bit.ly/4aObuRX>
- Valencia-Lomelí, E. & Román-Morales, I. (1997). El proceso de consulta para el fortalecimiento de las Organizaciones de la Sociedad Civil en México. En E. Valencia-Lomelí & D. Winder (Coords.), *El desarrollo: una tarea en común*. The Synergos Institute/Red Observatorio Social-IDEA. <https://rei.iteso.mx/handle/11117/5011>

La incidencia de las organizaciones de la sociedad civil en iniciativas de gobernanza en Jalisco: reflexiones y recomendaciones desde la práctica

ASHLYN ELIZABETH NUCKOLS

En 2014, el Congreso del Estado de Jalisco aprobó la Ley para el Fomento y Participación de las Organizaciones de la Sociedad Civil con el objetivo explícito, entre otros, de “promover la participación de las organizaciones en la definición de agenda, así como en la elaboración, construcción colectiva, implementación y evaluación de políticas públicas” (LFPOSC, 2014, art. 1). La aprobación de esta ley representó un logro significativo en una lucha de décadas por parte de las organizaciones de la sociedad civil (OSC) para ser incluidas como actores públicos legítimos y reconocidos (De la Vega, 2020). Junto con el establecimiento del Comité de Fomento y Participación de las Organizaciones de la Sociedad Civil del estado de Jalisco y la proliferación de programas e iniciativas relacionadas financiadas por el gobierno, la ley constituyó el reconocimiento del papel clave de la sociedad civil organizada en la gobernanza democrática del estado.

Este reconocimiento coincide con una tendencia internacional hacia la descentralización y democratización de la gestión pública a través de la *gobernanza*, definida por Aguilar (2006) como “la coordinación y cohesión sostenida entre múltiples actores con diferentes propósitos y objetivos, tales como actores e instituciones políticas, intereses corporativos, sociedad civil y organizaciones transnacionales” (p.85). En su análisis de la corriente hacia la gobernanza de la nueva gestión pública, el autor demuestra que “es una consecuencia directa de la lucha reciente de muchos países por democratizar sus regímenes políticos autoritarios”, lo cual “ha surgido con el propósito de neutralizar las malformaciones fiscales y administrativas de los gobiernos” (p.32). Este mismo motivo se refleja

en la retórica que fundamenta iniciativas como Gobierno Abierto Jalisco, una propuesta convocada por el ejecutivo del estado en 2015 para facilitar la participación de las OSC en la implementación y evaluación de varios programas estatales. En el planteamiento de su Segundo Plan de Acción Local publicado por un secretariado técnico, se afirma que su finalidad “ha sido la transparencia, el empoderamiento ciudadano a través de una auténtica participación ciudadana, el aprovechamiento de las tecnologías de la información y el combate a la corrupción” (STGA, 2019, p.7). Gobierno Abierto es una iniciativa entre muchas que han sido instrumentadas en Jalisco con aspiraciones similares. Cabe notar que en el año 2021 Jalisco recibió la calificación más alta de todas las entidades federales de México en el Índice de Fomento de las Actividades de las OSC, el cual evaluó las intervenciones jurídicas, institucionales y programáticas de cada estado (González et al., 2022, pp. 27 y 39).

Sin embargo, aunque las intervenciones estatales para fomentar la participación de la sociedad civil en la gobernanza del estado se han multiplicado en México, también han surgido fuertes críticas sobre su capacidad para promover la democratización de la gestión pública. En un análisis de las políticas de fomento federales, Aguirre y Montes (2020) señalan que el poder limitado ejercido por las OSC dentro de los espacios oficiales de colaboración “ha despertado grandes dudas sobre cuáles han sido las intenciones de su establecimiento. ¿Democratizar la relación gobierno-sociedad o ayudar a legitimar las acciones gubernamentales?” (p.355). En el contexto específico de las iniciativas instrumentadas en Jalisco, Peralta (2013) concluyó que existe un fenómeno sobresaliente en el que “los espacios de participación funcionan como pantalla de pseudodemocracia”: invitan a las OSC a participar en la gestión pública, pero “no ofrecen oportunidades reales a la sociedad civil para incidir en políticas públicas” (p.155). Con el fin de entender estos resultados decepcionantes, es necesario llevar a cabo evaluaciones del fomento de las OSC que vayan más allá de identificar las intervenciones jurídicas, institucionales y programáticas por parte del estado, y, en cambio, se centren en la calidad de la participación realmente lograda en la práctica.

Existen varios factores que dificultan una evaluación desde dicha perspectiva. Hay un consenso general en que una participación auténtica implica no solo la presencia de las OSC en procesos de gestión pública sino

también que estas demuestren una capacidad de incidir en la toma de decisiones a través de su participación. Sin embargo, la cuestión de cómo definir y medir su incidencia es un tema de debate, ya que tanto las OSC como las iniciativas de gobernanza son muy diversas en sus estructuras y motivaciones políticas; así entonces no existe un solo modelo de éxito aplicable en todos los casos. Además, analistas como Oszlak (2012) han documentado los retos asociados con la tendencia de adaptar en México estrategias e iniciativas de gobernanza desarrolladas para contextos políticos distintos. Como resultado, “los supuestos de los que parten” sus esquemas de acción y evaluación “no se sostienen en la realidad” mexicana (p.3). Para desarrollar estrategias de evaluación más adecuadas a su contexto, se propone la necesidad de llevar a cabo estudios inductivos que documenten las experiencias y aprendizajes de las personas participantes en las iniciativas de gobernanza en Jalisco. De acuerdo con Joffre (2020), mientras la corriente de la gobernanza democrática sigue siendo un movimiento en construcción, “se considera que es de la mayor importancia dejar una memoria de lo realizado, lo aprendido, lo fracasado y de lo pendiente; hacer inventarios compartidos para trazar nuevas líneas de acción que partan de la autoevaluación” (p.16).

La presente reflexión se basa en tres estudios de caso sobre instancias concretas de OSC que han intentado lograr la incidencia a través de su participación en iniciativas de gobernanza en Jalisco entre 2018 y 2022. En todo caso, las iniciativas tuvieron como objetivo explícito crear oportunidades para que las OSC participantes incidieran en al menos una de las cinco fases del ciclo de las políticas públicas (definición del problema público, formulación de las alternativas de solución, adaptación de una alternativa, implementación de la alternativa seleccionada y evaluación de los resultados obtenidos). Contaron, también, con el objetivo secundario de fomentar la colaboración entre las OSC y los funcionarios públicos a través de sus interacciones en las iniciativas. Además, en cada caso las OSC participantes fueron invitadas por ser consideradas representantes de grupos ciudadanos impactados por la política abordada, y tuvieron otras oportunidades suficientes de incidir en la toma de decisiones gubernamentales al respecto. Más allá de estos rasgos comunes, las iniciativas divergen en torno a sus estructuras y temas públicos abordados. Estos temas son: la transparencia y eficacia en la canalización de los recursos

de programas de apoyo a las OSC (abordado en la iniciativa Gobierno Abierto); las condiciones laborales en la industria indumentaria (abordado en la iniciativa Bordando Alianzas); y la sostenibilidad, seguridad y equidad en la movilidad y transporte (abordado por la participación del Observatorio Ciudadano de Movilidad y Transporte en la armonización de la Ley de Movilidad y Transporte del Estado de Jalisco).

Como notan los autores Baptista y Fernández, existe una variedad de métodos de investigación y análisis para derivar hallazgos relevantes de los estudios de caso. El método adecuado depende de los objetivos de la investigación y las fuentes de datos disponibles para lograrlos. Para este análisis, el método principal de recopilación de datos ha sido entrevistas semiestructuradas con 11 miembros de las tres OSC participantes en las iniciativas de gobernanza. Estas entrevistas se contextualizan con datos complementarios recuperados de entrevistas con otros cinco actores presentes en las iniciativas, informes y comunicados sobre cada iniciativa, así como los sitios webs y redes sociales en internet de cada OSC. Se argumenta que las perspectivas de los miembros de las OSC representan un conocimiento situado que ha sido excluido de manera histórica del análisis académico de procesos de gestión pública. Como menciona Flick (2012), el valor explicativo de la investigación cualitativa reside en darle sentido a patrones de interacción humana dentro de contextos sociales, complejos y flujos, y reconoce que la realidad “objetiva” de cada fenómeno social está compuesta por una diversidad de experiencias y perspectivas “subjetivas” (p.12). De acuerdo con Harding (2002), las corrientes dominantes de las ciencias sociales han condicionado sesgos sistemáticos en que las perspectivas de ciertas posiciones sociales están privilegiadas e incluso elevadas al nivel de “objetividad”, mientras otras están mantenidas en los márgenes. Estos sesgos producen teoría que solo representa una parte aislada de la realidad que busca explicar, y refuerza la marginación de los grupos excluidos.

La tendencia entre OSC que forman parte del proyecto “democrático/cívico” de la sociedad es representar los intereses de poblaciones marginadas de manera histórica en la vida política y social. Visibilizar sus experiencias y perspectivas tiene la función de combatir los sesgos dominantes que las excluyen, y producir una teoría política más holística y equitativa.

Con el fin de recuperar los aprendizajes de estos participantes, las entrevistas se centraron en los factores concretos, tanto de las iniciativas como de las propias OSC, que posibilitaron u obstaculizaron su capacidad para lograr sus propias metas de incidencia. En este capítulo, se ofrece un resumen de los factores de las iniciativas de gobernanza identificados por las personas entrevistadas como claves para condicionar las oportunidades de incidencia de las OSC presentes. Su propósito es contribuir al inventario compartido de resultados empíricos de las iniciativas de gobernanza, el cual debería formar la base para construir recomendaciones de mejores prácticas para fomentar la gobernanza democrática en Jalisco. Una descripción más detallada de la metodología implementada se puede encontrar en la tesis para la obtención de grado de maestría *La capacidad de incidencia de las OSC en Jalisco: ¿Un camino hacia la gobernanza democrática?* (Nuckols, 2023). Los nombres de las personas participantes son seudónimos para proteger el anonimato y sus datos personales.

PERSPECTIVAS DIVERSAS SOBRE LA GOBERNANZA: TRES ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL EN JALISCO

Las OSC se definen en la Ley de Fomento del Estado de Jalisco como “agrupaciones autónomas de la ciudadanía, formal y legalmente constituidas, cuyas actividades [son] orientadas a mejorar la calidad de vida de la ciudadanía, el ejercicio pleno de sus derechos humanos, la participación y el acceso a bienes y servicios públicos, así como la promoción e investigación del desarrollo democrático” (Ley de Fomento, arts. I y III). Aunque esta definición incluye a la mayoría de las OSC que han participado en iniciativas de gobernanza en Jalisco, es necesario reconocer que también existen múltiples formulaciones de redes y colectivos que no están “legalmente constituidas”, pero que de todos modos proveen servicios comunitarios o inciden en la gestión pública del estado.

De acuerdo con Ramírez y Márquez (2017), en los estados democráticos la sociedad civil se constituye en todo “el terreno donde se crea el pluralismo y la opinión pública, la cual incide en las decisiones de las instancias gubernamentales” (p.227). Las organizaciones que forman parte de este terreno responden a las oportunidades y recursos disponibles para lograr sus metas, así como a los intereses y capacidades de las personas

TABLA 8.1 LISTA DE PERSONAS ENTREVISTADAS

Nombre (seudónimo)	Asociación	Posición(es)
Consejo de Instituciones para el Desarrollo Social (Cides)		
Carlos	Cides	Expresidente Consejo consultivo
Ana	Cides	Vicepresidenta
Miguel	Cides	Exdirector Presidente
Jimena	Cides	Tesorera
Clara	Secretaría de Planeación y Participación Ciudadana	Directora de Redes de Gobernanza
Pedro	ITESO	Representante del ITESO en el Secretariado Técnico de Gobierno Abierto
Centro de Reflexión y Acción Laboral (Cereal)		
Jorge	Cereal	Director ejecutivo
Roberto	Cereal/CISAI	Coordinador de procesos organizativos Investigador
Angélica	Cereal	Exdirectora ejecutiva
Daniel	CISAI	E director de proyectos
Marta	CISAI	Directora
Femibici		
Andrea	Femibici	Miembro Representante en OCMT
Raquel	Femibici	Miembro
Arturo	GDL en Bici	Miembro
Mario	Bici Blanca	Representante en OCMT
Patricia	Colectiva Víctima de la Violencia Vial	Representante en OCMT
Héctor	Gobierno Municipal de Guadalajara	Director de Movilidad, Ayunta- miento de Guadalajara

TABLA 8.2 TRES ORGANIZACIONES DE LAS OSC EN JALISCO

OSC	Población representada	Estructura de acción colectiva	Visión de incidencia
Consejo de Instituciones para el Desarrollo Social (Cides)	• Directoras/es y líderes en OSC asistenciales en temas de desarrollo social y servicios a poblaciones vulneradas.	• Red de Asociaciones Civiles que cuentan con representación en su asamblea general. • Estrategias definidas por una Mesa Directiva voluntaria elegida cada año. • Presupuestación por aportaciones mensuales de integrantes.	“Representar a las Organizaciones de la Sociedad Civil Asociadas mediante la gestión e interlocución en los diferentes sectores para la incidencia en políticas públicas”.
Centro de Reflexión y Acción Laboral (Cereal)	• Promotores de derechos laborales de la Compañía de Jesús. • Trabajadores (sobre todo mujeres) en la industria indumentaria en la zona metropolitana de Guadalajara.	• Asociación civil con equipo de 6 puestos remunerados y ~60 integrantes trabajadores. • Estrategias definidas por el equipo, con la consultoría de las integrantes y líderes voluntarias. • Presupuestación de manera principal por fundaciones internacionales.	“Promover los derechos humanos laborales y acompañar la organización de las personas trabajadoras para el mejoramiento de sus condiciones de vida y de sus entornos desde la incidencia con empresas, gobiernos y organismos internacionales”.
Femibici	• Promotoras de movilidad equitativa y sustentable. Mujeres usuarias de la bicicleta como modo de transporte en la zona metropolitana de Guadalajara.	• Colectivo de mujeres voluntarias. • Estrategias definidas por consenso y liderazgo horizontal. • Sin presupuestación formal.	“Generar una comunidad de mujeres ciclistas, visibilizar los aportes de las mujeres al interior de los grupos ciclistas y contribuir al debate sobre la movilidad sustentable desde la perspectiva de género”.

que deciden autoorganizarse. Como resultado, suelen tener estructuras y lógicas de acción diversas y cambiantes, al igual que la ciudadanía diversa que representan.

Para efectos de la presente reflexión, en lugar de proponer una definición general de las OSC, se presentan las descripciones de las tres organizaciones contemporáneas de Jalisco que son sujetos y participantes del presente trabajo de investigación (Nuckols, 2023). A pesar de sus diferencias estructurales e ideológicas, comparten el objetivo de representar los intereses de poblaciones excluidas de manera histórica de la toma de

decisiones gubernamentales a través de su incidencia en la gobernanza del estado.

CASO 1: CONSEJO DE INSTITUCIONES PARA EL DESARROLLO SOCIAL (CIDES)

Cides es una red de 35 organizaciones que sirven a poblaciones vulnerables en Jalisco, la cual está constituida de manera legal como su propia asociación civil (A.C.). Según su sitio web, la misión de Cides es “representar a las Organizaciones de la Sociedad Civil Asociadas mediante la gestión e interlocución en los diferentes sectores para la incidencia en políticas públicas” (Cides, s. f.). La red nació en 2015 con cuatro organizaciones y sus integrantes, muchas de las cuales habían desempeñado un papel importante en la promoción de la aprobación de la Ley de Fomento de 2014. Desde entonces, Cides ha participado en varias iniciativas de gobernanza, siempre con el enfoque de representar los intereses de las OSC en el desarrollo de políticas públicas que impactan en su sector.

Estructura de acción

Las acciones de incidencia tomadas por Cides están determinadas por los votos de sus integrantes, ya que cada organización asociada cuenta con una integrante con derecho a voto. El reglamento de Cides establece que cualquier OSC es elegible para integrarse siempre y cuando cumpla con los siguientes requisitos: estar constituida de manera legal durante un mínimo de tres años, no tener ninguna afiliación política y ser donataria autorizada o reconocida por la Subsecretaría de Desarrollo y Vinculación con las OSC, o presentar Cluni. Además, para ser integrada de forma oficial, la OSC debe contar con la aprobación de al menos el 70% de la asamblea existente y comprometerse con las responsabilidades de asistir a reuniones, participar en acciones de incidencia y cumplir con una aportación mensual de 500 pesos.

Cada año, Cides convoca elecciones generales para las siguientes posiciones: una Mesa Directiva conformada por el presidente, vicepresidente, secretario/a, tesorero/a y director/a; un coordinador del Consejo Consultivo; y líderes de cinco comisiones especiales (membresía, relaciones

con empresarios, legislativa, capacitación/vinculación y comunicación/difusión). Ninguna de estas posiciones recibe remuneración financiera. Es responsabilidad de la Mesa Directiva interpretar la misión de Cides y crear un plan de acción anual en el cual se propongan temas y acciones de incidencia para el año en que les toca servir. Una vez terminado, el plan de acción debe ser ratificado por voto mayoritario de todas las integrantes. También es responsabilidad de la Mesa Directiva delegar responsabilidades entre las comisiones especiales, aunque estas también tienen la capacidad de proponer estrategias que coincidan con el plan de acción.

CASO 2: CENTRO DE ACCIÓN Y REFLEXIÓN LABORAL (CEREAL)

El Centro de Reflexión y Acción Laboral (Cereal) nació como parte de un proyecto de la Compañía de Jesús mexicana en Ciudad México en 1988, donde sus integrantes desarrollan una estrategia para la educación popular sobre derechos laborales en el país y jugaron un papel importante en el establecimiento de los derechos humanos laborales en el contexto de los sectores industriales globales (Herrera, 1996). En el año 1997, algunas integrantes de Cereal tomaron la decisión de formar un núcleo para trabajar en los mismos procesos de educación popular dentro de los sectores industriales crecientes en Jalisco. Desde entonces, ha ofrecido apoyo legal y formación en derechos laborales a individuos y grupos de trabajadores víctimas de violaciones a sus derechos. En 2018, el capítulo de Cereal en Guadalajara se separó de la fundación de la Compañía de Jesús para constituirse como su propia A.C, con la misión de

[...] promover los derechos humanos laborales y acompañar la organización de las personas trabajadoras para el mejoramiento de sus condiciones de vida y de sus entornos desde la incidencia con empresas, gobiernos y organismos internacionales (Rutas para fortalecer, s. f.).

Estructura de acción

Cereal es una organización legalmente constituida como A.C. que cuenta con financiación por fundaciones internacionales y busca promover los

derechos laborales en contextos multinacionales. Gracias a dichos recursos, la organización cuenta con seis empleados de tiempo completo: un director ejecutivo, una coordinadora de capacitación con las personas trabajadoras, un coordinador de procesos organizativos, una asesora legal, un contador y una coordinadora de desarrollo institucional. Más allá de su personal, las actividades de Cereal se desarrollan entre 5-10 voluntarios que ofrecen capacitaciones profesionales gratis, alrededor de 60 personas trabajadoras que van con regularidad a las clases semanales y otras más que llegan de vez en cuando para un consultorio o evento especial. De estas personas trabajadoras, siete mujeres forman parte de un grupo de liderazgo nombrado Promotoras de Derechos, y son responsables de invitar a personas de sus lugares de trabajo a acceder a los servicios de Cereal, organizar celebraciones culturales y participar en foros públicos sobre temas como las cooperativas de trabajadores en México.

CASO 3: FEMIBICI

En el año 2010, un grupo de mujeres activas en diversas agrupaciones de activismo ciclista en la ciudad de Guadalajara decidió formar su propio colectivo bajo el nombre de Femibici. Ya existía en Guadalajara una importante trayectoria de colectivos ciclistas que empleaban diversas tácticas de incidencia, desde la participación en foros junto con el gobierno hasta la organización de paseos nocturnos no autorizados para demandar su derecho al espacio público. Gracias a estrategias como esas, los colectivos han impulsado la construcción de nuevas ciclovías y logrado la integración de la infraestructura ciclista como un elemento importante en la agenda de movilidad de Jalisco (Salcedo, 2016). La motivación para formar un nuevo grupo de mujeres no era separarse del movimiento ciclista, sino crear un espacio para visibilizar y fomentar la posición de las mujeres dentro del movimiento. En un artículo escrito por algunas de las fundadoras de Femibici en 2018, explicaron que su principal misión ha sido “generar una comunidad de mujeres ciclistas, visibilizar los aportes de las mujeres al interior de los grupos ciclistas y contribuir al debate sobre la movilidad sustentable desde la perspectiva de género” (Coyotecatl & Díaz, 2018, p.28).

Estructura de acción

La estructura de Femibici es la de un colectivo integrado por personas voluntarias. No está constituido de manera legal como A.C. y no cuenta con puestos formales de liderazgo. En cambio, las integrantes entrevistadas explicaron que sus acciones como colectiva se basan en “liderazgos compartidos” (Raquel, 2023). Según las integrantes, esta dinámica organizativa implica que las contribuciones van desde los gustos y habilidades de cada una, mientras que sus acciones colectivas de educación e incidencia siempre son consensuadas, lo que implica dialogar para resolver cualquier duda, incluso cuando una minoría del grupo tiene reservas respecto a una acción. Las integrantes de Femibici expresaron que su estructura horizontal es una manera de construir relaciones de igualdad, incluso cuando algunas integrantes pueden dedicarle más tiempo al grupo que otras. Reconocen que las condiciones vividas por varias de las compañeras, sobre todo aquellas que tienen responsabilidades como trabajadoras y madres, limitan su capacidad de participar con frecuencia, a pesar de mantener su compromiso con la causa. Por lo tanto, no han establecido requisitos de asistencia o contribuciones financieras para ganar el derecho de formar parte de la membresía con voz activa en la toma de decisiones colectivas. De esa manera, abren oportunidades para la participación y liderazgo de mujeres que suelen ser excluidas de los espacios de incidencia pública.

La actividad principal de Femibici es la sensibilización de mujeres sobre el uso de la bicicleta en la ciudad. Sus integrantes convocan una Bici Escuela en la que ofrecen lecciones gratuitas sobre el uso de la bicicleta y educan a las mujeres asistentes sobre la movilidad sustentable y cómo las políticas de movilidad y transporte del estado podrían transformarse para proteger el derecho de las mujeres que viajan en bicicleta, a pie o en transporte público, a una movilidad libre y segura en la ciudad. Al mismo tiempo, Femibici participa en acciones de incidencia a favor de infraestructura y seguridad para el ciclismo urbano, que incluye la participación en foros públicos e iniciativas de gobernanza. En dichos espacios, casi siempre trabaja en alianza con otros colectivos ciclistas en Guadalajara, así como con organizaciones nacionales como la Red Nacional de Ciclismo Urbano.

Cides, Cereal y Femibici representan tres formulaciones muy distintas de las agrupaciones y alianzas que constituyen la sociedad civil organizada en Jalisco. Sin embargo, en cada caso, los integrantes comparten la motivación de participar en iniciativas de gobernanza para representar los intereses de su membresía ante el gobierno. Sus experiencias nos indican la capacidad actual de las iniciativas para fomentar la incidencia de diversas OSC y forman la base de recomendaciones para su mejoramiento.

INCIDENCIA EN CONTEXTO: TRES INICIATIVAS DE GOBERNANZA

De acuerdo con Aguirre y Cadena-Roa (2020), “un gobierno congruente con la propuesta de una gobernanza democrática” debe crear las condiciones en que “todos los que forman parte del entramado social y político tienen la capacidad de ejercer control e influencia sobre los otros y, por ende, sobre los asuntos públicos” (p.37). Dentro de un espacio concreto de coestión, la incidencia de cada actor sirve como una métrica para determinar si la iniciativa realmente representa una oportunidad de ejercer influencia sobre el asunto público abordado; el reto que al se enfrentan las analistas es cómo evaluar dicha incidencia. Collado (2014) define a la incidencia como “cualquier acción destinada a influir en actuaciones, comportamientos, posiciones y decisiones públicas, privadas y particulares con el objetivo de conseguir una transformación social” (p.5). Esta concepción amplia de la incidencia en la esfera pública se ha precisado, contestado y dividido en varias dimensiones por la literatura de las ciencias sociales.

Para efectos de este estudio, se definió la incidencia en términos de la capacidad de las OSC para establecer y alcanzar sus propios objetivos a través de su participación en iniciativas de gobernanza. En las entrevistas semiestructuradas, las participantes iluminaron dos categorías de metas que coinciden con dimensiones de incidencia y definiciones presentes en la literatura: 1) la incidencia directa en la agenda y políticas públicas del estado y 2) el empoderamiento de las mismas OSC como actores públicos. Esta segunda dimensión coincide con la concepción de la incidencia pública como la búsqueda de una transformación social que puede ir más

allá de un impacto inmediato en las políticas públicas del estado. Díaz y García (2018) resumen esta idea al afirmar que

el potencial de un proceso de incidencia no únicamente reside en la producción de resultados, leyes, programas o acciones, sino en la capacidad que provee el propio proceso para producir nuevos escenarios y oportunidades de transformar la acción pública, al movilizar recursos e incluir a actores sociales o prácticas distintas en diversos momentos (p.333).

A partir del establecimiento de estos objetivos de incidencia de cada OSC, fue posible identificar las condiciones de las iniciativas que posibilitaron y restringieron su capacidad de lograr la incidencia esperada.

OBJETIVOS DE INCIDENCIA: LA PARTICIPACIÓN DE CIDES EN GOBIERNO ABIERTO JALISCO

Gobierno Abierto (GA) es un programa internacional dirigido por una alianza de 64 naciones con la misión de “promover internacionalmente los principios de transparencia, participación y colaboración” en la gestión de los estados democráticos (Figueras, 2019, p.527). En la práctica, los gobiernos participantes se comprometen a implementar iniciativas de cogestión y cooperación que otorgan a representantes de la sociedad oportunidades de incidir en el desarrollo, implementación y evaluación de las políticas públicas. A partir de 2015, el Gobierno de Jalisco ha convocado tres veces a un secretariado técnico local de GA, coordinado por el ITEI y compuesto por representantes de varios sectores de la sociedad, con la organización Cides como una de las entidades representadas desde la sociedad civil de Jalisco.

En 2022, Cides participó en la elaboración del Segundo Plan Estatal y fue asignado como coordinador del Comité de Seguimiento para un compromiso hecho por el poder ejecutivo del estado, que consistía en implementar un “análisis del programa ‘Apoyo a las Organizaciones de la Sociedad Civil’ para la propuesta de un modelo integral de rendición de cuentas y transparencia de programas sociales” (STGA, 2019, p.35). Los cuatro integrantes de Cides que participaron en entrevistas semies-

estructuradas identificaron dos metas de incidencia que impulsaron su decisión de integrarse en la iniciativa:

1. Encontraron una oportunidad puntual para exigir más transparencia y claridad en la evaluación e implementación del programa Apoyo a las Organizaciones de la Sociedad Civil, que canaliza recursos gubernamentales a las OSC asistenciales en Jalisco (mencionado por cuatro integrantes entrevistados).
2. Vieron su participación en GA como una oportunidad para aumentar su eficacia como actor político en el futuro, tanto por el acceso a relaciones y aumento de su reputación pública como por la oportunidad de aprender sobre el proceso de implementación de programas públicos (mencionado por tres integrantes entrevistados).

Extractos de entrevistas

Metas de incidencia directa

“Buscamos [...] mejorar las condiciones que existen en materias fiscales o en temas legales o de representación de las organizaciones sin fines de lucro en la sociedad” (Jimena, 2022).

“La idea era [...] transparentar [...] la forma en que canalizan las dependencias del gobierno el apoyo a la sociedad civil” (Miguel, 2022).

Metas de empoderamiento

“La estrategia principal, para mí, es la buena relación que ha logrado Cides a través de diferentes personas que están dentro del GA [...] que nos identificamos más ya como actores sociales, tanto gobierno como sociedad” (Ana, 2022).

OBJETIVOS DE INCIDENCIA: LA PARTICIPACIÓN DE CEREAL EN BORDANDO ALIANZAS

La iniciativa Bordando Alianzas nació gracias a un estímulo del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología de México (Conacyt), el cual fue otorgado al Centro de Innovación Social de Alto Impacto (CISAI) para financiar su propuesta de un centro multidisciplinario con la misión de “detonar proyectos de innovación social con evidencia de impacto, colaboración intersectorial y financiamiento estratégico” (Silva, 2020, p.I). En 2018, CISAI formalizó una alianza con Fundación Laudes, una fundación internacional corporativa y Cereal para lanzar Bordando Alianzas con el objetivo de “generar un conjunto de soluciones innovadoras para mejorar las condiciones laborales de la industria [indumentaria] en el estado de Jalisco” (Sotelo et al., 2021, p.8). Las entregas del proyecto serán propuestas de “prototipos de solución” con posibles implementadores del sector privado, público y de la sociedad civil que sean “co-diseñadas entre todos los actores del sistema”, que incluyen las personas trabajadoras representadas por Cereal y “atractivos para el financiamiento público y/o privado” (2021, p.8).

Tres integrantes de Cereal participaron en entrevistas semiestructuradas sobre su experiencia en la iniciativa. Sin embargo, era notable que en este caso las participantes enfatizaran sus metas de empoderamiento con aún más urgencia que las de incidencia directa. Destacaron las siguientes metas en concreto:

1. Afirmaron que la participación y financiamiento tanto del gobierno como el CISAI representó una oportunidad para promover una agenda de la protección de derechos humanos laborales con los actores gubernamentales presentes (mencionado por tres integrantes entrevistadas).
2. Vieron a Bordando Alianzas como un espacio para fomentar la sensibilización de las personas trabajadoras que forman su membresía en tema de sus derechos laborales y cómo defenderlas (mencionado por dos integrantes entrevistadas).
3. Esperaban aprender sobre procesos de cogestión, construir relaciones tanto con actores gubernamentales como de la academia y la industria privada.

4. Buscaban fomentar su alianza con la Fundación Laudes para solicitar su apoyo financiero, así como político, en sus futuros esfuerzos de incidencia en el sector laboral de México (mencionado por tres integrantes entrevistadas).

Extractos de entrevistas

Metas de incidencia directa

“Buscamos promover una agenda laboral en el Estado [alineada con] la agenda de derechos humanos laborales” (Angélica, 2022).

Metas de empoderamiento

“Era una oportunidad para la participación de un sector que difícilmente participa en proyectos como este, que son los trabajadores” (Jorge, 2022).

“Las capacitaciones de la iniciativa sirvieron para acercar los conceptos legales a un lenguaje accesible a los trabajadores y buscar que conozcan, que se informen, que los hagan parte del proceso” (Roberto, 2022).

“Viéndolo más al largo plazo, había posibilidad de entrar ya con un proyecto y de ahí cultivar otra donación [con Fundación Laudes]” (Angélica, 2022).

OBJETIVOS DE INCIDENCIA: LA PARTICIPACIÓN DE FEMIBICI EL OBSERVATORIO CIUDADANO DE MOVILIDAD Y DE TRANSPORTE PÚBLICO

El Observatorio Ciudadano de Movilidad y de Transporte Público de Jalisco (OCMT) es un “organismo ciudadano” compuesto por seis institutos académicos, dos organismos comerciales y ocho OSC que tiene un papel “consultivo y vinculante” con instancias del gobierno implicado en la gestión de movilidad y transporte (Gobierno del Estado de Jalisco, 2014, pp. 4-7). En específico, este estudio de caso se enfocó en la participación del OCMT en la armonización de la Ley de Movilidad, Seguridad Vial y

Transporte del Estado de Jalisco en 2022 (en lo sucesivo Ley de Movilidad). Este proceso tuvo una relevancia sobresaliente para Femibici por sus propios intereses en la materia de la ley, y también porque durante ese tiempo las acciones del OCMT fueron coordinadas por la representante de Femibici.

A diferencia de los otros casos, el gobierno no invitó de manera formal al OCMT y Femibici a participar en el proceso de la armonización de la ley. En cambio, la Comisión de Movilidad del Congreso anunció la introducción de la ley frente a la Mesa Metropolitana de Movilidad del Estado, donde el OCMT tiene representación, y señaló que iba a convocar un periodo para recibir propuestas generales en torno a su materia. A las integrantes del OCMT les parecía evidente que sus responsabilidades oficiales incluían consultar procesos como este. Entonces, enviaron una petición de participar en el proceso, en el cual notaron que “tuvimos que apretar para buscar respuesta por parte de la Comisión” (Andrea, 2022). Por fin, en junio de 2022, el OCMT generó un compromiso con la Comisión de Movilidad, en el que, desde el OCMT, convocaron cuatro foros con temas seleccionados por el observatorio. A partir de estos foros, las integrantes del OCMT sistematizaron las propuestas y presentaron recomendaciones frente a la Mesa Metropolitana de Movilidad del Estado, conformada por la Comisión de Movilidad del Congreso y varios otros actores relevantes para la eventual implementación de la nueva ley.

Dos integrantes de Femibici participaron en entrevistas semiestructuradas, así como dos integrantes de otros colectivos ciclistas que trabajan en alianza con Femibici en el OCMT. Esos cuatro actores identificaron tres metas de incidencia para la iniciativa:

1. Esperaban amplificar las voces de mujeres, ciclistas y personas que utilizan el transporte público como modo principal de movilidad, cuyas experiencias no suelen ser priorizadas en los procesos de gestión pública (mencionado por cuatro participantes entrevistadas).
2. Para Femibici, su liderazgo en la armonización de la ley desde el OCMT era una oportunidad para fortalecer sus alianzas con otros colectivos presentes y educarlos sobre la importancia de aplicar una perspectiva de género en su activismo (mencionado por las dos integrantes de Femibici).

TABLA 8.3 TRES INICIATIVAS DE COGOBERNANZA

Iniciativa	Objetivo de gobernanza definido por la convocatoria	Objetivos de incidencia definidos por la OSC participante	
		Incidencia directa	Empoderamiento
Secretariado Técnico Local de Gobierno Abierto (OSC participante: Cides)	Implementar un análisis del programa Apoyo a las Organizaciones de la Sociedad Civil para la propuesta de un modelo integral de rendición de cuentas y transparencia de programas sociales.	Construir reglas de operación, más ágiles y eficaces en su aplicación para la regulación y la vinculación del gobierno con las OSC. Transparentar la forma en que canalizan las dependencias del gobierno el apoyo a la sociedad civil.	Construir relaciones estratégicas con decisores importantes dentro de las dependencias del gobierno representadas en la iniciativa. Incrementar el conocimiento de las integrantes de la fiscalización de programas sociales. Mejorar su análisis de la agenda pública del gobierno respecto a la sociedad civil.
Bordando Alianzas (OSC participante: Cereal)	Generar un conjunto de soluciones innovadoras para mejorar las condiciones laborales de la industria (indumentaria) en Jalisco, codiseñadas entre todos los actores del sistema.	Mejorar las condiciones de los derechos humanos laborales en la industria indumentaria en la zona metropolitana de Guadalajara. Proponer soluciones a los problemas del sector que priorizan los intereses de las trabajadoras, tanto como a los intereses de los dueños de las fábricas.	Acercar los conceptos legales a un lenguaje accesible a los trabajadores para que puedan conocer sus derechos y lograr una mejor incidencia en las políticas que les afectan. Fomentar alianzas locales e internacionales, sobre todo con fundaciones que apoyan su causa con financiamiento independiente.
Observatorio Ciudadano de Movilidad y Transporte Público de Jalisco (OSC participante: Femibici)	Actuar como un organismo ciudadano consultivo y vinculante con instancias del gobierno implicado en la gestión de movilidad y transporte.	Exigir que las políticas de la ley nueva ley de movilidad "estuvieran permeadas por una perspectiva feminista y una perspectiva de sustentabilidad en la movilidad".	Fortalecer sus alianzas con otros colectivos, universidades, y actores relevantes. Capacitar a sus propias integrantes para que entiendan mejor cómo funcionan las administraciones municipales en Jalisco.

3. Su participación era un modo para aprender sobre la agenda del estado respecto a la movilidad y los intereses y poderes de los actores estatales involucrados, para poder lograr una mejor incidencia en el futuro (mencionado por cuatro participantes entrevistadas).

Extractos de entrevista

Metas de incidencia directa

“Nuestra meta fue evidenciar estas otras movilidades, que están, y que muchas veces no las visibilizamos”(Andrea, 2022).

“Buscamos que las políticas estuvieran permeadas por una perspectiva feminista y una perspectiva de sustentabilidad en la movilidad” (Raquel, 2023).

Metas de empoderamiento

“Buscamos entender mejor las motivaciones del estado [...] nosotras estamos pendientes de la agenda en cuestión de movilidad y transporte del Estado [y de allí] vamos identificando temas [para desarrollar nuevas estrategias de incidencia” (Andrea, 2022).

ANÁLISIS COMPARATIVO: FACTORES DE LAS INICIATIVAS QUE IMPACTARON EN LA INCIDENCIA DE LAS OSC

La diversidad entre las OSC, así como la complejidad y variedad de los desafíos públicos abordados por el gobierno, implica que no exista una sola estructura de iniciativa de gobernanza ideal para fomentar la incidencia de las OSC en todos los casos. Cides, Cereal y Femibici, junto con las iniciativas de gobernanza en las que participaron, representan una muestra de esta diversidad; existen diferencias notables en cuanto a las estructuras de las OSC, las estructuras de las iniciativas y los objetivos identificados por los actores.

Por esta razón, es instructivo observar que en los tres casos las personas entrevistadas identificaron varios de los mismos factores principales en la estructura de las iniciativas que facilitaron u obstaculizaron su inci-

dencia directa en políticas públicas y su empoderamiento como actores políticos. En la siguiente sección, se ofrece un resumen de los resultados de un proceso de codificación y análisis de temas en las 16 entrevistas realizadas. Los factores discutidos son definidos como claves por cumplir con las condiciones de ser uno de los temas que surgieron con mayor frecuencia en las entrevistas, y haber sido mencionado por al menos un integrante de cada OSC participante. Dichos factores se pueden dividir en tres dimensiones de las iniciativas en las que participaron: la metodología de interacción, las condiciones institucionales y los actores terceros presentes. Lo siguiente es un resumen de las perspectivas y el conocimiento rescatado de las personas entrevistadas. Resultados más detallados con citas directas de los participantes se pueden encontrar en la tesis para la obtención de grado de maestra *La capacidad de incidencia de las OSC en Jalisco: ¿Un camino hacia la gobernanza democrática?* (Nuckols, 2023).

Metodología de interacción

En cada una de las tres iniciativas estudiadas, los participantes enfatizaron la importancia de la metodología de interacción de la iniciativa; es decir, las reglas, normas y procesos que regían las interacciones entre los actores involucrados. Además, las personas entrevistadas en los tres casos identificaron cuatro elementos comunes que tienden a producir una metodología coherente con la incidencia directa y el empoderamiento de las OSC. En primer lugar, para sentar las bases de una colaboración auténtica, es recomendable que las OSC participen en el diseño del proceso de la iniciativa. Por ejemplo, las tres personas entrevistadas de Cereal afirmaron que la oportunidad de contribuir al diseño de la estructura y el cronograma de una serie de Mesas Intersectoriales fue una estrategia exitosa para crear condiciones en las que personas con poca experiencia interactuando con el gobierno (en este caso, mujeres que trabajan en fábricas de la industria textil) pudieran ingresar al espacio con confianza. Dos de ellas también destacaron que su participación en la fase del diseño aumentó su comprensión de lo que implica incidir en procesos de gobernanza. En contraste, dos entrevistadas de Femibici y sus OSC aliados en el OCMT señalaron que la falta de transparencia y participación abierta en el diseño de la iniciativa contribuyó a la desconfianza entre

actores y constituyó una barrera importante para la incidencia de Femibici en estos espacios.

Una segunda característica importante en la metodología que surgió en los tres casos es la inclusión de capacitaciones que preparen de manera adecuada a las integrantes de las OSC para entender el terreno político y legal del tema abordado. En el caso de la participación de Cides en Gobierno Abierto, las entrevistadas enfatizaron que la serie de capacitaciones que se llevaron a cabo durante varios meses sobre temas como los procesos de finanzas públicas estatales fue crítica para su incidencia directa. Una integrante de Cides mencionó que los conocimientos adquiridos durante las capacitaciones les proporcionaron una base para acudir a las Mesas Ciudadanas de Gobierno Abierto con propuestas adecuadas y factibles en el contexto de la iniciativa. Como resultado, Cides pudo incidir de forma directa en las políticas de manera más efectiva. Tres participantes entrevistadas acotaron que las capacitaciones también contribuyeron a su empoderamiento durante el desarrollo, ya que desde entonces han podido aplicar los conocimientos adquiridos a su propia planificación financiera como organizaciones y a futuros esfuerzos de incidencia. En el caso de Cereal, las tres personas entrevistadas enfatizaron que las capacitaciones financiadas por la iniciativa fue su aporte más valioso para el empoderamiento de su organización en el largo plazo, ya que tuvieron la oportunidad de formarse como grupo en temas de derechos humanos laborales. Una persona entrevistada notaba que ahora algunos miembros están aplicando sus aprendizajes para lograr nuevas acciones de incidencia. Estas dos iniciativas se contrastan con la participación de Femibici y el OCMT en la armonización de la ley de movilidad. En este caso, no hubo capacitaciones implementadas por el gobierno, y dos integrantes entrevistadas notaron que lo mismo fue una gran debilidad para su colaboración en la iniciativa.

Una tercera característica señalada como importante, en específico por su impacto en la potencia para la incidencia directa, fue que las iniciativas sean estructuradas en torno a un resultado político concreto y claro. Esto fue identificado por las integrantes como una fortaleza en el caso de Femibici, porque el OCMT fue invitado a participar de manera puntual en la armonización de la Ley General de Movilidad y Seguridad Vial del estado de Jalisco. Los distintos intereses involucrados en la aprobación de

esa ley generaron desafíos para Femibici y sus aliados, pero la coyuntura también aseguró que su propuesta tendría un impacto directo en una política importante. Este ejemplo puede contrastarse con la participación de Cereal en Bordando Alianzas. En este caso, las entrevistadas notaron que la incidencia directa se vio limitada porque la iniciativa no apuntaba a una política específica del estado o municipio, y parece que no había voluntad política entre los actores gubernamentales presentes para convertir las recomendaciones en cambios sustantivos. Es importante destacar que esa realidad restringió la incidencia directa de Cereal, pero no su empoderamiento como actor político a lo largo del proceso.

Una última característica que fue sobre todo relevante para el empoderamiento de las tres OSC fue la institución de canales de comunicación e interacción definidos de manera clara y sostenidos en el tiempo con los funcionarios gubernamentales. El caso de Cides ilustró este factor con claridad porque las condiciones de la comunicación cambiaron a lo largo de la iniciativa. Las integrantes entrevistadas describieron cómo al principio de la iniciativa, los canales claros de comunicación entre Cides, el Instituto de Transparencia, Información Pública y Protección de Datos Personales del Estado de Jalisco (ITEI) y la Secretaría de Planeación y Participación Ciudadana crearon una oportunidad importante para construir relaciones estratégicas y aumentar la confianza entre el gobierno y la sociedad civil. Sin embargo, las cuatro personas entrevistadas señalaron que una disminución en la comunicación clara en la fase de implementación llevó al deterioro tanto de las relaciones como de la confianza. Esto fue en parte un fracaso de la metodología de interacción de la iniciativa. Al mismo tiempo, dos participantes entrevistadas especificaron que parte del problema fue que los actores gubernamentales no cumplían con las normas de interacción acordadas al principio. Esta es una distinción clave porque ayuda a iluminar la realidad de que incluso la metodología de interacción diseñada de forma más cuidadosa fallará si no hay condiciones institucionales adecuadas para mantener a las participantes responsables de esa metodología.

Condiciones institucionales

Las condiciones institucionales se refieren a las reglas escritas y normas no escritas que gobiernan —en algunos casos de manera más rígida que

en otros— cómo se desarrollan el poder, los compromisos y los intereses conflictivos en las decisiones tomadas durante una iniciativa de gobernanza. Se argumenta que estas condiciones son de particular importancia para la capacidad de incidencia de las OSC porque en Jalisco, como en la mayoría del mundo, tienden a ser más débiles de forma política que otros grupos de interés que intentan influir en las políticas (como políticos y líderes empresariales).

A partir del análisis de las entrevistas, salieron cuatro dimensiones de condiciones institucionales que resultaron determinantes para la capacidad de incidencia de las OSC. En primer lugar, las integrantes de las tres OSC afirmaron que una condición fundamental para crear una oportunidad auténtica de incidencia directa es que los actores gubernamentales presentes tengan el poder para llevar a cabo las recomendaciones hechas por las OSC. Esto fue una debilidad significativa en el caso de Cereal, ya que las tres participantes observaron que los funcionarios políticos presentes ocupaban puestos de rango menor en temas laborales y no tenían el poder político adecuado para convertir las recomendaciones de las OSC en cambios sustantivos de las políticas del estado. Esto también fue un desafío para el empoderamiento, ya que el personal de Cereal tampoco tuvo la oportunidad de establecer relaciones con políticos de alto nivel que podrían ser aliados útiles para lograr futuros objetivos políticos. Por el contrario, las dos participantes de Femibici y dos de sus aliados en el OCMT reconocieron que, en su caso, tener la oportunidad de trabajar en conjunto con miembros de la Comisión de Movilidad del Congreso del Estado facilitó la posibilidad de impactar de forma directa en la ley de movilidad estatal. Además, tres de las personas entrevistadas en este caso notaron que les sirvió la oportunidad de construir relaciones con personas con una alta nivel de influencia política en temas de movilidad.

Una segunda característica institucional identificada en los tres casos como importante tanto para el empoderamiento como para la incidencia directa es la actitud de los representantes gubernamentales presentes hacia las OSC y su derecho a participar en el proceso político. Esto, por supuesto, habla de tendencias más amplias en la relación entre gobierno y sociedad civil, y no es algo que siempre se pueda controlar en el diseño de una iniciativa. Sin embargo, es notable que la actitud de las

personas individuales se mencionara como un factor determinante por múltiples participantes en todos los casos. El impacto se ilustró una vez más en el caso de Cides porque las participantes del sector público se intercambiaron a lo largo de la iniciativa. Tres entrevistadas destacaron que estos cambios de personal impactaron en su capacidad de incidencia, ya que algunos representantes del gobierno abrieron puertas que, en algunos casos, fueron cerradas después por funcionarios públicos con opiniones menos favorables de las OSC. En los tres casos, las entrevistadas destacaron que lo que importaba no era solo la disposición de los políticos a trabajar con las OSC, sino que en realidad respetaban el derecho de esas organizaciones a participar como agentes autónomos y actores políticos legítimos.

Dado que el compromiso de las representantes gubernamentales con el fomento de la incidencia de las OSC suele variar, las entrevistadas subrayaron la importancia de otros mecanismos para garantizar una colaboración auténtica. En concreto, el tercer factor institucional que surgió como fundamental para la incidencia de las OSC fue la implementación de mecanismos legales que responsabilicen a los actores gubernamentales de la participación activa y del cumplimiento de las promesas hechas durante la iniciativa. En el caso de Femibici, las cuatro participantes en el OCMT atribuyeron su éxito en influir en la ley estatal a la estructura legal clara que otorgaba al OCMT su papel como asesor sobre políticas relacionadas con la movilidad. El acuerdo constitutivo del OCMT asegurará que sus integrantes tienen representación oficial en la Comisión de Movilidad del Congreso del Estado y que reciben información completa y actualizada sobre los planes del estado respecto a las políticas de movilidad.

Las integrantes de Femibici entrevistadas calificaron que a menudo tuvieron que luchar para que los actores gubernamentales cumplieran con sus obligaciones legales. Sin embargo, el hecho de tener esas obligaciones en primer lugar abrió posibilidades de influir en la armonización de la ley e impactar de manera directa en el futuro de la política de movilidad en Guadalajara. Por otro lado, en el caso de Cides, las cuatro participantes entrevistadas reconocieron que en la fase de implementación de GA, la falta de mecanismos legales para asegurar el cumplimiento por parte del gobierno fue la barrera más grande que impidieron su capacidad de lograr una incidencia directa.

Actores terceros presentes

Un último factor que moldea el equilibrio de poder e influencia dentro de una iniciativa de gobernanza es la presencia de actores terceros. La teoría de la política a través de la gobernanza sostiene que reúne no solo a OSC y gobierno sino también a empresas y otros intereses privados, para abordar de manera colaborativa los desafíos sociales. El resultado de los tres estudios de caso en Jalisco sugiere que los intereses, las influencias y las capacidades de otros actores presentes tienen un impacto significativo en la incidencia directa y el empoderamiento de una OSC. En los tres casos, las personas entrevistadas enfatizaron la importancia de buscar colaboración con aliados o actores influyentes que puedan convertirse en aliados a través de la identificación de intereses compartidos a lo largo del proceso de la iniciativa.

En cuanto a crear condiciones para la incidencia directa, las participantes consideraron que la presencia de aliados de terceros con altos niveles de legitimidad política era el factor más importante. Por ejemplo, en el caso de Femibici, una integrante del OCMT especificó que las colectivas ciclistas suelen ser descalificadas como actores legítimas en la gobernanza ante los ojos de funcionarios públicos porque son vistas como disidentes y no como expertas en su tema. Sin embargo, cuando las mismas colectivas forman parte del OCMT junto con universidades y empresarios, el respaldo de dichos actores facilita el ejercicio de una incidencia directa.

Cuando se trataba de crear condiciones para el empoderamiento de las OSC, las integrantes de Cereal y Femibici destacaron las ventajas de tener aliados con altos niveles de recursos y habilidades técnicas. Por ejemplo, en el caso de Cereal, dos integrantes señalaron que tanto la presencia de universidades locales como la organización internacional Fundación Laudes crearon oportunidades para el aprendizaje y el aumento de la capacidad interna de Cereal. La Fundación Laudes, en particular, fue una organización con la que Cereal pudo construir una alianza importante a lo largo de la iniciativa. Desde entonces, la Fundación Laudes ha financiado otros esfuerzos de protección de los derechos laborales en la industria indumentaria que Cereal está llevando a cabo más allá de la iniciativa Bordando Alianzas.

Un último factor relacionado con los actores terceros que surgió en los tres casos es lo que podría denominarse *actores fantasmas*. Estos son actores que no son participantes oficiales en las iniciativas, pero que es evidente que ejercen influencia sobre las decisiones tomadas en esos espacios. Por ejemplo, en el caso de Femibici, las participantes notaron que las compañías de autobuses de Guadalajara tenían un interés claro en las decisiones políticas tomadas durante el proceso de creación de una nueva ley general de transporte. Aunque estos actores no estaban presentes de manera oficial para debatir puntos como regulaciones de seguridad y el uso de vías públicas en la ciudad con representantes del OCMT, les parecía evidente a las integrantes que esos actores tuvieron un impacto significativo en las decisiones tomadas por funcionarios dentro del espacio.

Las integrantes de Femibici expresaron frustración con esta dinámica, no porque creyeran que las empresas debían ser excluidas del proceso de gobernanza, sino porque la manera informal en que estas parecían ejercer su poder socavaba la legitimidad de la iniciativa oficial de gobernanza como un espacio para hacer propuestas e impactar en las políticas. Esto planteó un desafío para el empoderamiento de Femibici, ya que no podían debatir de manera directa temas con los actores que, en última instancia, tienen influencia importante en las políticas de movilidad del estado. Es una limitación de la iniciativa que aumentó la desconfianza y fomentó la percepción dentro de Femibici de que al final no son considerados actores con paridad en la gobernanza del estado. En cada uno de los tres casos, integrantes de Femibici, Cereal y Cides señalaron que una participación formal de los intereses empresariales en sus respectivas iniciativas podría haber creado una mayor oportunidad para debatir los asuntos públicos de manera abierta, llegar a compromisos, construir alianzas e implementar mecanismos de rendición de cuentas para aumentar la confianza entre todos los sectores. Por ende, es conveniente exigir que una iniciativa de gobernanza cree condiciones para la participación abierta y visible de todos los actores principales involucrados en la toma de decisiones respecto al asunto público abordado.

TABLA 8.4 RECOMENDACIONES PARA INICIATIVAS QUE FACILITARON LA INCIDENCIA DE LAS OSC

	Incidencia directa	Empoderamiento
Metodología de interacción	1. Que las OSC participantes tengan la oportunidad de participar en el diseño de la iniciativa. 2. Que se proporcionen capacitaciones en temas institucionales y jurídicos pertinentes para facilitar la participación efectiva de las OSC. 3. Que la iniciativa establezca objetivos de incidencia directos y explícitos, comunicados y comprendidos por todos los actores.	1. Que las OSC participantes tengan la oportunidad de participar en el diseño de la iniciativa. 2. Que se proporcionen capacitaciones en temas institucionales y jurídicos pertinentes para facilitar la participación efectiva de las OSC. 3. Que la iniciativa establezca canales de comunicación claros y sostenidos en el tiempo entre las OSC y otros actores participantes.
Condiciones institucionales	1. Que la iniciativa cuente con la participación de actores gubernamentales que posean la capacidad política y legal para implementar las acciones propuestas. 2. Que la iniciativa cuente con mecanismos legales e institucionales para garantizar una participación inclusiva y el cumplimiento de los acuerdos y decisiones de acción tomados en colaboración con las OSC. 3. Que los funcionarios públicos que participen en la iniciativa muestren actitudes positivas e inclusivas hacia la participación de las OSC en la gestión pública.	1. Que la iniciativa cuente con la participación de actores gubernamentales que posean una influencia significativa en el asunto público abordado. 2. Que haya un nivel alto de transparencia institucional respecto al proceso de toma de decisiones en la iniciativa. 3. Que los funcionarios públicos que participen en la iniciativa muestren actitudes positivas e inclusivas hacia la participación de las OSC en la gestión pública.
Actores terceros	1. Que la iniciativa involucre a actores terceros con objetivos compartidos con las OSC y un nivel alto de legitimidad política. 2. Que exista una participación abierta y visible de todos los actores principales involucrados en la toma de decisiones.	1. Que la iniciativa involucre a actores terceros con objetivos compartidos con las OSC y acceso a recursos financieros y técnicos. 2. Que exista una participación abierta y visible de todos los actores principales involucrados en la toma de decisiones.

PROPUESTA PARA FUTURAS INICIATIVAS: HACIA UNA GOBERNANZA DEMOCRÁTICA

La presente reflexión surge del objetivo de comprender mejor una contradicción destacada en la tendencia de la nueva gestión pública en México. Las perspectivas de las integrantes de Femibici, Cides y Cereal coincidieron con la tendencia identificada en la literatura como “la brecha institucional que pone en riesgo la legitimidad”, el discurso político a favor de una gobernanza más democrática (Ramírez, 2020, p. 198). A pesar de la retórica de las plataformas y programas destinados a fomentar la participación de las OSC, en la práctica, las integrantes se enfrentan a funcionarios públicos que tratan a las OSC como agentes “dependientes”, ya que “les cuesta mucho trabajo entender que necesitamos un terreno nivelado para los proyectos que realmente tengan impacto” (Ana, 2022). Por otro lado, las personas entrevistadas reconocieron que sus propias organizaciones, sobre todo aquellas conformadas por individuos excluidos de manera histórica de la toma de decisiones gubernamentales, suelen carecer de capacidades, conocimientos políticos y recursos para ser agentes de incidencia efectiva. Por lo tanto, incluso cuando todos los actores participan con la intención de fomentar una colaboración auténtica, las OSC parten desde una “posición de desventaja” para lograr una incidencia importante (Jorge, 2022).

Al reconocer estos desafíos como una realidad del contexto sociopolítico en Jalisco, los resultados elaborados con anterioridad representan estrategias probadas en casos concretos que han aumentado las posibilidades de incidencia para las OSC. Por ejemplo, en el caso de Femibici, las integrantes informaron que a través del OCMT lograron un alto nivel de incidencia directa; a pesar de las dificultades que enfrentaron, la mayoría de sus propuestas fueron incorporadas en la nueva ley estatal de movilidad. Su éxito se atribuyó a los esfuerzos de sus integrantes y también a ciertas condiciones favorables de la iniciativa que se detallan en la tabla de recomendaciones (véase tabla 8.4); entre ellas, el establecimiento de mecanismos legales e institucionales para garantizar una participación inclusiva, los objetivos de incidencia directos y explícitos en la materia de la ley de movilidad, y la oportunidad para interactuar de manera directa con representantes del gobierno con poder de toma de decisiones.

Este resultado puede contrastarse con la participación de Cereal en Bordando Alianzas, donde las condiciones mencionadas no estaban presentes, lo que resultó en un nivel bajo de incidencia directa reportado por las integrantes. Sin embargo, al comparar este caso con los de Femibici y Cides, las participantes de Cereal informaron los niveles más altos de empoderamiento a lo largo del proceso. La iniciativa Bordando Alianzas se caracterizó por condiciones bastante favorables para el empoderamiento, resumidas también en la tabla 8.4, que incluyen oportunidades para participar en el diseño de la iniciativa, la implementación de capacitaciones sobre temas institucionales y jurídicos relevantes, y la participación de una organización internacional con recursos financieros significativos, con la cual Cereal logró desarrollar una alianza a largo plazo.

En el caso de Cides, se observó un resultado interesante donde las integrantes notaron un cambio profundo en su capacidad de incidencia a lo largo de la iniciativa. Señalaron que, en la primera fase, condiciones como canales claros de comunicación y la disposición de los actores gubernamentales hacia la colaboración facilitaron un alto nivel de incidencia directa en los acuerdos realizados respecto al programa Apoyo a las Organizaciones de la Sociedad Civil, así como el empoderamiento de Cides en cuanto a su conocimiento y credibilidad política. Sin embargo, en la segunda fase de la iniciativa, hubo un cambio en la coordinación del programa y las condiciones de colaboración se volvieron menos favorables, lo que resultó en un estancamiento en la incidencia de Cides. Desde una perspectiva evaluativa, la trayectoria cambiante identificada por las integrantes de Cides fue muy valiosa como aprendizaje para precisar esas condiciones concretas que tuvieron un gran impacto en las posibilidades de incidencia para una organización de la sociedad civil.

Esas historias de logros y frustraciones cotidianas relatadas por las integrantes de Cides, Cereal y Femibici pueden parecer datos poco significativos cuando se consideran en el contexto de las amplias tendencias en contra de la democratización de la gestión pública en México, así como a nivel global. El interés actual en fomentar iniciativas de gobernanza responde a tendencias antidemocráticas tanto en las normas administrativas como en la opinión pública sobre la viabilidad de soluciones democráticas a los desafíos que enfrenta la sociedad mexicana (Klassen et al., 2021; Aguilar, 2006). No se puede evitar que estas tendencias impacten en las

iniciativas de gobernanza, y tampoco se pueden solucionar solo exigiendo una estructura más adecuada para promover la incidencia de las OSC. Un movimiento hacia la gobernanza democrática requiere de personas dispuestas a implementar estrategias de transformación en todos los niveles del estado, que incluye dentro de la sociedad civil, para fomentar la educación y capacitación de ciudadanos excluidos de manera histórica, y como muestran las encuestas de opinión pública, de aquellos que en la actualidad son en su mayoría ambivalentes respecto al valor de la participación democrática (Corporación Latinobarómetro, 2020).

No obstante, se sostiene que los logros y aprendizajes de estas tres organizaciones en Jalisco reflejan el potencial de las iniciativas de gobernanza para servir como espacios de entrenamiento para nuevos sujetos políticos y una ciudadanía democrática más activa. Por lo tanto, es necesario exigir que esas iniciativas se comprometan con su propósito de abrir oportunidades de incidencia mediante la implementación de condiciones favorables. Así pues, se recomienda el uso de esquemas como las sugerencias planteadas en la tabla 8.4 para aprovechar los aprendizajes de las organizaciones y expertos, y desarrollar en su labor cotidiana estrategias para la incidencia de las OSC a través de iniciativas de gobernanza. Al final de cuentas, las tendencias y contrarrestes se construyen entre las acciones y experimentaciones de personas dedicadas a crear el mundo en el que quieren vivir. El trabajo lento y tedioso de identificar y exigir cambios incrementales es, en última instancia, cómo se manifiesta en la práctica el proceso de la incidencia que pretende fomentar “una transformación social” hacia una gobernanza más democrática (Collado, 2014, p.5).

REFERENCIAS

- Aguiar-Aguilar, A. et al. (2021). México. En J. Virtuoso & A. E. Álvarez, *Crisis y Desencanto con la democracia en América Latina*. UCAB.
- Aguilar, F. (2006). *Gobernanza y gestión pública*. FCE.
- Aguirre, G. & Montes, B. (2020). De anacronismos y vaguedades: el “fomento a las actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil” en tiempos de gobernanza. En J. Cadena-Roa & J. A. Alego, *Participación social e incidencia pública en México*. UNAM.

- Ayuntamiento de Guadalajara. (2009, 9 de julio). *Reglamento del consejo ciudadano no motorizado de Guadalajara*. <https://transparencia.guadalajara.gob.mx/sites/default/files/reglamentos/Reg.MovilidadNoMotorizada.pdf>
- Blanco, I. & Peralta, C. (2018). Entre la movilidad y la inmovilidad en Jalisco: Diversos símbolos en la acción. Organizaciones civiles y nuevas problemáticas sociales (2000–2015). En S. Bravo, L. Fragoso & R. B. Salazar, *La capacidad de incidencia de las organizaciones civiles en los procesos políticos en México: 2000–2014* (pp. 295–330). Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas.
- Cadena-Roa, J. & Alejo, A. (2020). *Participación social e incidencia pública en México*. UNAM.
- Cejudo, G. (2015). Gobierno abierto en México: ¿etiqueta, principio o práctica? En A. Hofmann, *Gobierno Abierto: el valor social de la información pública*. UNAM.
- Collado, H. (2014). *Incidencia política: concepto, importancia y herramientas*. Quaderns per a entitats de custòdia del territori.
- Comité para el Fomento y Participación de las Organizaciones de la Sociedad Civil del Estado de Jalisco. (2021). OSCJALISCO. *Quiénes somos*.
- Consejo de Instituciones para el Desarrollo Social. (s. f.). *Sobre nosotros*. <https://www.cides.org.mx/>
- Consejo de Instituciones para el Desarrollo Social. (2018). *Propuestas de la sociedad civil organizada a las y los candidatos a gubernatura del Estado de Jalisco 2018–2024*. <https://bit.ly/3Q6qiUb>
- Corporación Latinobarómetro. (2020). *Análisis Online*. <https://www.latinobarometro.org/latOnline.jsp>
- Coyotecatl, M. & Díaz, L. (2018). Femibici: experiencias y reflexiones feministas. *Ciudades*, 119.
- De la Vega, M. (2020). Incidencia Publica en México: perspectivas locales. En J. Cadena-Roa & A. Alego, *Participación social e incidencia pública en México*. UNAM.
- Diamond, L. (2015). Facing Up to the Democratic Recession. *Journal of Democracy*, 26(1), 141–155. <https://doi.org/10.1353/jod.2015.0009>
- Díaz, A. & García, S. (2018). AQUESEX: un caso de incidencia en política, en un entorno difícil. En S. Bravo, L. Fragoso & R. B. Salazar, *La capacidad de incidencia de las organizaciones civiles en los procesos*

- políticos en México: 2000–2014 (pp. 331–358). Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas.
- Figueras, M. (2019). Gobierno Abierto en México: hacia una discusión realista de su factibilidad. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, No.235.
- Fox, A. (1994). *The Difficult Transition From Clientelism to Citizenship: Lessons From Mexico*. Center for Global, International and Regional Studies.
- Gobierno de México. (s. f.). ¿Qué es Gobierno Abierto? <https://bit.ly/4cvWaj8>
- Gobierno del Estado de Jalisco. (2014, 7 de abril). *Acuerdo del ciudadano gobernador constitucional del estado de Jalisco, mediante el cual se expiden los lineamientos del observatorio ciudadano establecido en el artículo 7º del reglamento para regular el servicio de transporte público en el estado de Jalisco*.
- Gobierno del Estado de Jalisco. (2015, 16 de diciembre). *Jalisco Fortalece acciones de gobierno abierto con “3 de 3”*. <https://jalisco.gob.mx/es/prensa/noticias/33001>
- González, A. et al. (2022). *Reporte del Índice de Fomento a las Actividades realizadas por las Organizaciones de la Sociedad Civil (Ifaoc) a nivel sub-nacional: 2021*. Articulación Ciudadana para la Equidad y el Desarrollo, AC.
- Herrera, C. (1996). *Derechos Humanos Laborales, Fundamentación teórica jurídica y propuestas de acción*. Centro de Reflexión y Acción Laboral/ Universidad Iberoamericana.
- Joffre, F. (2020). ¿Es la incidencia una opción para cambiar a México? Reflexiones sobre posibilidades y retos. En J. Cadena-Roa & A. Alego, *Participación social e incidencia pública en México*. UNAM.
- Klassen, A., Foa, R. S., Slade, M., Rand, A. & Collins, R. (2020). *The Global Satisfaction with Democracy Report 2020*. Centre for the Future of Democracy.
- Ley para el Fomento y la Participación de las Organizaciones de la Sociedad Civil en el Estado de Jalisco. Artículo 1. 16 de agosto de 2014. No. 24950/LX/14.
- López, P. (1998). *Un método para la investigación-acción participativa* (3ª ed.). Popular.

- Marín, M. & Millares, N. (2017). Las Organizaciones de la Sociedad Civil latinoamericana y su oferta de valor. Estudio de caso: México, Brasil, Colombia y Argentina. *Oasis*, No.25, 187-221.
- Mohanty, R. (2006). Gendered Subjects, State and Participatory Spaces: The Politics of Domesticating Participation. En A. Cornwall & V. Coelho (Eds.), *Spaces for Change? The Politics of Participation in New Democratic Arenas*. Zed Books.
- Mouffe, C. (2006). Feminism, Citizenship and Radical Democratic Politics. *Athena Digital: Revista de Pensamiento e Investigacion Social*. University of Bío-Bío.
- Nuckols, A. E. (2023). *La capacidad de incidencia de las OSC en Jalisco: ¿Un camino hacia la gobernanza democrática?* ITESO.
- Ortuya, N. (2023, 23 de febrero). Conoce la nueva ley general de movilidad y seguridad vial. *Autofact*. <https://bit.ly/48TSa4a>
- Oszlak, O. (2012). *Gobierno abierto: promesas, supuestos, desafíos*. Trabajo presentado en la VIII Conferencia Anual Inpae: Gobierno Abierto: por una gestión pública, participativa y colaborativa.
- Peralta, C. (2013). *La cotidianidad de la democracia participativa*. ITESO.
- Peralta, C. (2015). La lucha por los derechos sexuales en Jalisco. En J. B. Farías, C. A. P. Varela & G. P. Viramontes, *Conflictividad y empoderamiento en agrupaciones sociales contemporáneas* (pp. 45-108). ITESO.
- Ramírez, M. (2020). Viejas y nuevas agendas de la sociedad civil. En J. Cadena-Roa & A. Alego, *Participación social e incidencia pública en México*. UNAM.
- Ramírez, M., Márquez, A. & Martínez, R. (2017). *La incidencia de las organizaciones de la sociedad civil en las políticas públicas del ámbito local: Estudios sobre la región Autónoma de Andalucía, España y la Ciudad de México*. UNAM.
- Rutas para fortalecer. (s. f.). *Centro de Reflexión y Acción Laboral, AC*. <https://bit.ly/3One498>
- Sabine, H. & Thorson, L. (2018). *A history of political theory*. Oxford/IBH Publishing.
- Salcedo, Y. (2016). *Pedaleando hacia una ciudad incluyente*. ITESO.
- Santos, S. (2004). *Democratizar la democracia: los caminos de la democracia participativa*. FCE.

- Secretaría de Innovación, Ciencia y Tecnología de Jalisco. (s. f.). *Acerca de*. <https://sicyt.jalisco.gob.mx/>
- Secretariado Técnico Local del Gobierno Abierto Jalisco. (2019). *Segundo Plan de Acción Local de Gobierno Abierto Jalisco (2019-2020)*. *Instituciones abiertas contra la corrupción*.
- Secretariado Técnico Local del Gobierno Abierto Jalisco. (s. f.). *Nosotros*. <https://www.gobiernoabiertojalisco.org.mx/v2/nosotros/>
- Secretaría de Planeación y Participación Ciudadana Jalisco. (2020). *Informe final: compromiso de gobierno abierto poder ejecutivo (2019-2020)*.
- Silva, L., García Ríos, E. & Garza, M. (2020). *Cisai. Un modelo de innovación social en Jalisco: casos de éxito*. Areté Ecosistema.
- Sotelo, P., García, E. & Rodríguez-Aké, A. (2021). *Bordando Alianzas: innovación social por los derechos laborales en la industria indumentaria*. Cisai/ITESO.

Más allá del estado y la política pública: aportes de organizaciones, colectivos y redes en Guadalajara

CARMEN LETICIA DÍAZ ALBA

Las organizaciones sociales tienen un papel fundamental en la promoción, defensa y ampliación de derechos, la participación ciudadana y la democracia. Esta sociedad civil organizada dista mucho de ser un actor homogéneo, y no se circunscribe a organizaciones formalmente constituidas. Hay múltiples formas organizativas como agrupaciones, colectivos y redes que no están constituidas de manera formal ni legal como asociación civil, no reciben recursos económicos para llevar a cabo sus actividades, no suelen contar con un espacio de trabajo y se mueven más en una lógica de movimiento social que de organización no gubernamental (ONG).

Sin embargo, esto no significa que no tengan aportes para la construcción de ciudadanía, impacten en el ámbito público y se conviertan en espacios de politización. Aunque no sean reconocidas —y no pretendan serlo— dentro de los parámetros de leyes e iniciativas que contemplan la participación ciudadana por la vía institucional, son fundamentales para la construcción de ciudadanía. Este tipo de organizaciones, que no siempre se vinculan con el estado y de forma deliberada no buscan institucionalizarse, suelen tener desconfianza con respecto al gobierno y los partidos políticos, trabajan a partir de sus propios medios y recursos, a sus tiempos y ritmos. ¿Cómo se organizan y sostienen estos esfuerzos? ¿Qué dificultades enfrentan? ¿Cuáles son sus aportes? En este capítulo propongo analizar estas interrogantes, los desafíos que enfrentan, así como algunos de sus aportes, a partir de esfuerzos cotidianos con miras a la transformación social.

Analizar la multiplicidad de iniciativas de este tipo que existen en la zona metropolitana de Guadalajara rebasa el alcance de este texto.

En cambio, propongo retomar algunos de los planteamientos que diversos autores hacen sobre estas organizaciones para ejemplificarlo en colectivos y redes en esta ciudad, y analizar sus lógicas, alcances y desafíos, a partir de trabajo etnográfico y observación participante en espacios feministas y de movilidad urbana, a lo largo de los últimos diez años en Guadalajara.

LA ACCIÓN COLECTIVA FUERA DE LÓGICAS INSTITUCIONALES

El estudio de las organizaciones sociales en América Latina ha estado marcado, en las últimas décadas, por un énfasis en la categoría de sociedad civil y en la proliferación de ONG. Este enfoque ha tendido a reducir la complejidad de las experiencias organizativas a marcos institucionales de corte liberal, en los que la participación social se concibe sobre todo como incidencia en políticas públicas a través de mecanismos formales de interlocución con el estado. Sin embargo, numerosas experiencias en la región muestran que existen formas de organización social que desbordan esa lógica, y articulan prácticas de autonomía, autogobierno y construcción de alternativas.

Escobar (1995) ha señalado que la expansión de las ONG responde a la lógica del “desarrollo” como dispositivo de control, que institucionaliza y domestica la acción colectiva. Por su parte, Álvarez (1998) mostró cómo los feminismos latinoamericanos enfrentaron procesos de ongización que, si bien ampliaron ciertos márgenes de acción, también limitaron las posibilidades de confrontación política y arraigo comunitario. Estas críticas coinciden en señalar que la lógica ONG privilegia la profesionalización, la dependencia de recursos externos y la incidencia institucionalizada, lo que restringe la construcción de sujetos colectivos con capacidad de disputa más allá de los marcos estatales.

Gutiérrez Aguilar (2017) invita a pensar en los “entramados comunitarios” como formas de acción colectiva que producen normatividades y sentidos propios, sin necesidad de traducirse a las categorías estatales. Desde esta perspectiva, las organizaciones sociales que se sitúan fuera de la lógica ONG no solo disputan políticas públicas sino que construyen proyectos de vida alternativos, anclados en economías comunitarias, prácticas de cuidado y formas de autogobierno.

En el libro *Repensar los movimientos sociales*, Alonso (2013) hace un recuento de los principales debates en torno a las teorías de los movimientos sociales, y subraya el potencial de transformación de las luchas anticapitalistas y más allá del estado. En ese sentido, Martínez y Casado (2013) hacen una crítica a las teorías que analizan movimientos y organizaciones sociales solo privilegiando su relación con los sistemas políticos institucionales. Argumentan que esta perspectiva reduce la acción de estas iniciativas a protestas y posibles negociaciones con el estado, y dejan de lado su aporte a la creación de procesos emancipatorios. Para estos autores, las organizaciones sociales no solo buscan incidir en el estado sino también generar cambios culturales en la sociedad a través de la educación y la concientización.

Martínez, Casado e Ibarra (2012) plantean que los movimientos emancipatorios buscan “la transformación de las prácticas personales y colectivas que en lo cotidiano inferiorizan y subordinan a las víctimas de la opresión; la transformación emancipadora comienza, por lo tanto, desde las propias prácticas en el presente, y no en un futuro de cambio estructural total” (p.16). Puesto que las dominaciones son múltiples, los autores señalan que la emancipación y la democratización son procesos abiertos e inconclusos. Además, los movimientos son en sí mismos procesos de aprendizaje, “laboratorios para la construcción de prácticas y relaciones sociales” para el mundo que quieren ver (p.17). Por su parte, Ramírez Sáiz (2017) argumenta que la acción colectiva es un elemento clave para la democracia, y que los movimientos y organizaciones sociales son fundamentales en la defensa, ampliación y creación de derechos. Analiza también cómo los movimientos sociales se organizan de forma autónoma frente al estado e impulsan demandas y cambios en una lógica desde abajo, por fuera de estructuras institucionales. Esta autonomía se vuelve fundamental para preservar la legitimidad de este tipo de organizaciones. Según este autor, las relaciones conflictivas y en tensión pueden también ser productivas en la elaboración de políticas públicas y llegan a tener impactos positivos en el conjunto de la sociedad.

Rovira Sancho (2018) documenta las reconfiguraciones recientes en las movilizaciones y describe cómo la estructura en red de las organizaciones sociales ha permitido que estas sean más flexibles y adaptables, que colaboren y se coordinen, así potencian su impacto social. Considera que no

hay una fórmula única para la emancipación, ni lineamientos diseñados de manera previa. Para esta autora, las redes sociales han tenido un impacto importante no solo en términos de la difusión de convocatorias de diversos colectivos feministas sino también en la forma en la que estos se organizan. Ella habla de multitudes conectadas, con estructuras horizontales y sin jerarquías. Plantea que la política de prefiguración, en contraste con la tradicional política de organización, es mucho más experimental, sin estructuras formales, bajo la ética de “hazlo tú misma”.

Pleyers (2018) coincide también en que los movimientos y organizaciones sociales no siempre tienen el objetivo de influenciar en las decisiones de los tomadores de decisiones, y sus impactos tampoco se reducen a la esfera institucional. Menciona, por ejemplo, que el movimiento feminista ha logrado transformar las subjetividades y formas de comportamiento de hombres y mujeres tanto en la vida cotidiana como en el espacio público. Hace referencia a movimientos como Occupy Wall Street o Yo Soy 132, que a partir de 2010 empezaron a cuestionar las democracias liberales, ocuparon plazas públicas, experimentaron la democracia participativa en procesos asamblearios y ensayaron nuevas formas de relacionarse. Estas organizaciones, sostiene Pleyers, integran vida privada y compromiso político, sus impactos más importantes no son medibles o contabilizables, pues tienen que ver con experiencias vividas, que dan sentido y que de manera eventual impactan la opinión pública sobre determinados temas.

Insiste en no reducir la comprensión de los movimientos sociales a las marchas y protestas, pues eso constituye solo la punta del iceberg. En cambio, invita a analizar las prácticas concretas y cotidianas, del aquí y el ahora, donde se materializa el carácter prefigurativo y performativo de los movimientos como productores de sociedad, al convertirse en espacios de experiencia y experimentación. Así, no solo se buscan cambios estructurales sino en la forma de pensar y en la práctica del día al día.

En el mismo sentido que Rovira, sostiene que la forma de organización en red, de manera descentralizada y con prácticas de horizontalidad caracterizan a muchas de estas organizaciones sociales. Esto se alinea con las críticas a los modelos jerárquicos de toma de decisiones, pues se busca una participación más democrática y la toma de decisiones colectiva. Por último, Pleyers resalta el carácter creativo e innovador de estas agrupacio-

nes, que utilizan diversas estrategias en ocasiones vinculadas a cuestiones artísticas, para comunicarse y conectar con la sociedad (Pleyers, 2018).

Para aterrizar nuestra discusión al caso de Guadalajara, podemos observar que diversos autores han abordado el estudio tanto de las organizaciones como de las alternativas ciudadanas que plantean (Aguirre & Sotelo, 2012; Alatorre, 2013). En 2014, un estudio sobre alternativas ciudadanas emergentes en Jalisco, elaborado por el entonces Centro de Investigación y Formación Social (CIFS) del ITESO, se propuso identificar, sistematizar y analizar proyectos ciudadanos que buscaran mejorar la calidad de vida en Jalisco (Luengo et al., 2014).

A manera de síntesis, el trabajo muestra aportes de estos colectivos en diversos ámbitos, como la sustentabilidad (educación ambiental, agricultura urbana y ecotecnologías), el desarrollo económico y social (cooperativas, redes de comercio justo y bancos de tiempo), la articulación del tejido social (proyectos enfocados en el desarrollo comunitario y las redes de apoyo y solidaridad), la reforma de instituciones públicas (transparencia y políticas públicas), la educación (dentro y fuera del sistema formal) y los proyectos integrales que se centran en la justicia social.

Estos esfuerzos son impulsados tanto por asociaciones civiles constituidas de manera legal, pero también por colectivos y redes informales. Así, entre el perfil de participantes que se encuentran en este estudio menciona agrupaciones conformadas por personas de distintos sectores, con participación mayoritaria de jóvenes y mujeres; con alcances que van desde organizaciones muy consolidadas hasta colectivos pequeños y de reciente creación. Se plantea también que una de las razones por las cuales se originan estas iniciativas es la ineficacia de las instituciones para resolver problemáticas, y que, como ya se había señalado, varias de ellas optan por no institucionalizarse en aras de mantener su autonomía (Luengo et al., 2014).

En los casos analizados, las redes sociales juegan un papel relevante tanto para comunicar como para articular las iniciativas, ya sea de manera informal o bien como redes temáticas. En cuanto a la relación con las instituciones públicas, también se señala que en algunos casos se busca interactuar con instituciones de gobierno e influir en políticas públicas, pero también se reconoce que muchas de estas alternativas ciudadanas prefieren mantenerse a distancia y conservar su independencia. En cuanto

a la sostenibilidad de estos proyectos, se reconoce que hay un desafío importante en términos de los recursos, ya que muchas dependen de trabajo voluntario y autofinanciado. La publicación muestra el panorama que existía en 2014 en torno a una red de iniciativas ciudadanas con proyectos orientados a construir una sociedad más justa y sustentable en Jalisco.

Por su parte, Bautista, Peralta y Pérez (2015) estudian el empoderamiento y conflictividad en organizaciones en Jalisco enfocado en tres ámbitos: ciclistas por la movilidad urbana, colectivos por derechos sexuales y colectivos por defensa del espacio público. Aunque este estudio incluye organizaciones constituidas de manera formal, también alude a agrupaciones que no están constituidas de forma legal como asociaciones civiles, y en coincidencia con lo que se planteó con anterioridad, no tienen una estructura centralizada y jerárquica, sino que se organizan de forma horizontal y toman decisiones por consenso. Uno de los motivos de conflicto es, de forma precisa, el dilema entre la institucionalización, que permitiría el acceso a recursos, y la búsqueda de autonomía. En muchos casos, se opta por mantener el carácter informal.

Las organizaciones que de manera deliberada eligen no buscar reconocimiento legal ni financiamiento público muchas veces consideran que formalizarse podría tener implicaciones en sus principios y objetivos, o en su discurso crítico, por lo que prefieren optar por actuar fuera del ámbito institucional, lo que les permite mayor libertad de acción (Alonso, 2024). Una situación distinta, pero que también podemos observar en el ámbito de las organizaciones sociales, son aquellas organizaciones que sí quieren constituirse de manera legal, pero no cuentan con las condiciones para hacerlo, pues el proceso para registrarse como asociación civil implica recursos económicos y una serie de pasos legales y burocráticos para hacerlo posible.

El estudio de Bautista, Peralta y Pérez (2015) coincide en los análisis que muestran algunas de las dificultades que enfrentan las agrupaciones fuera del ámbito institucional. Un primer elemento, como ya hemos visto, es la falta de recursos y la dependencia de los tiempos disponibles de estas organizaciones, a diferencia de las asociaciones civiles que pueden tener personal remunerado para la realización de las actividades. Esta misma situación deriva en complicaciones con la comunicación y el seguimiento de acuerdos, y plantea un dilema entre el trabajo autónomo y la eficiencia

en la realización de las actividades planteadas bajo una estrategia consolidada a mediano y largo plazo.

A pesar de esto, los autores resaltan que este tipo de organizaciones son clave para generar conciencia social y promover la participación ciudadana en la defensa de derechos y causas, que llegan a incidir en la agenda pública; por ejemplo, los paseos y manifestaciones ciclistas que de manera eventual llevaron a la construcción de ciclovías y cambios de paradigma en la movilidad urbana.

A través de la autogestión y la movilización, se van adquiriendo capacidades para la participación efectiva en el ámbito público. Estas organizaciones descentralizadas, horizontales y flexibles fomentan lógicas assemblearias donde se escuchan las voces y opiniones de quienes integran los colectivos y las decisiones son tomadas por consenso, de manera democrática. Conscientes de sus limitaciones, buscan generar alianzas con otros colectivos con quienes tienen luchas comunes y confianza política para tener un mayor impacto social.

DOS LÓGICAS DIFERENCIADAS: ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES Y MOVIMIENTOS

La sección anterior nos permite plantear que la sociedad civil organizada trabaja en lógicas diferenciadas, y en algunos casos complementarias. Aunque sabemos que en algunos casos las ONG también pueden compartir aspectos de movimientos sociales como la militancia, que implica la participación activa con una causa, una característica que les diferencia es la profesionalización y búsqueda de financiamientos que permitan tener condiciones económicas para sostenerse, lo cual es casi imposible sin la figura legal de asociación civil. En cambio, los colectivos informales tienen una lógica militante o de movimiento, con un foco importante en la autonomía. El trabajo que pueden realizar depende de los tiempos disponibles que las personas que integran el colectivo y deciden por voluntad propia invertir en dicho esfuerzo.

Como muestra Nuckols (en este volumen), muchas organizaciones buscan incidir en la agenda y políticas públicas, así como empoderarse como actores públicos que promueven la transformación social. Sin embargo, como ella misma plantea, algunas organizaciones no solo buscan influir

en el estado, sino fortalecer su capacidad de actuación de manera independiente. En ese sentido, las organizaciones que no están constituidas de manera formal también promueven procesos formativos tanto para sus integrantes como para el público en general; de manera autogestiva organizan charlas, festivales o talleres, con poco o ningún presupuesto y sin cobrar por su trabajo.

El proceso de conformación de este tipo de organizaciones es de abajo hacia arriba, responden a un contexto específico y a las necesidades de quienes las integran. En el camino, se van forjando relaciones de confianza y solidaridad, construyen vinculaciones afectivas, aunque no ausentes de conflictos. Los colectivos priorizan su propio ritmo y acciones de acuerdo con sus recursos, ya que no tienen que rendir cuentas por financiamientos externos. Esta autonomía les permite también actuar según sus ideales, sin estar sujetos a las lógicas y exigencias de la cooperación internacional o de agencias financiadoras. Promueven relaciones horizontales y no jerárquicas, procuran la participación de todas las personas involucradas en las diversas tareas e iniciativas del grupo, y se alejan de estructuras de organización tradicionales con roles definidos de manera clara. La articulación en redes para coordinar acciones y generar impacto es otra característica clave de estas iniciativas.

Utilizan las redes sociales para comunicar sus actividades y mensajes de manera amplia, pues al ser tecnologías accesibles y económicas son una vía importante para conectar con la ciudadanía. En cambio, aunque las ONG también usan redes sociales, suelen tener una lógica de comunicación más institucionalizada y dirigida a un público en específico. Los colectivos dedican también mucho de su tiempo a atender invitaciones para programas en radio, charlas en escuelas a distintos niveles e inclusive algunas participan en ejercicios de gobernanza ciudadana impulsados por los gobiernos, aunque no sea ese el foco de su trabajo. En muchos casos, el interés fundamental se centra en experimentar esas formas de relacionarse y actuar que reflejan sus aspiraciones de cambio, potenciar las capacidades de las personas para defender sus derechos y participar de manera colectiva en la construcción de lo público.

La independencia política y económica es un tema fundamental para actuar con libertad y flexibilidad, por lo que sus actividades son autofinan-

ciadas o a través de donativos que no comprometan su trabajo con alguna empresa, partido político o el propio estado. Es de manera precisa por esta crítica a la partidización de la política que muchas de estas organizaciones se alejan de iniciativas que legitiman procesos de supuesta participación ciudadana, pero donde no queda claro cómo dicha participación tuvo un impacto en la toma de decisión o política pública (véase, por ejemplo, Nuckols en este volumen).

Si tomamos la definición de ciudadanía de Hanna Arendt, el derecho a tener derechos y la participación activa en la vida pública, este tipo de espacios generan procesos formativos que contribuyen a la construcción de ciudadanía, y valoran los conocimientos tanto de quienes las integran como los que se van generando de manera colectiva. Como ya se ha planteado, la experiencia compartida y la experimentación se vuelve central, y es a través de la participación en estos espacios que se contribuye a la formación de personas críticas y dispuestas a tomar acción para construir sociedades más justas y democráticas.

Una diferencia también importante en términos de las asociaciones civiles y los colectivos es el tiempo disponible para poner en marcha las acciones e iniciativas. Como ya se mencionó, el trabajo en los colectivos no representa una fuente de ingreso, sus integrantes pueden ser estudiantes o tener empleos profesionales en ámbitos muy distintos, lo que significa que solo pueden dedicarle energía durante su tiempo libre. Si bien la independencia económica permite flexibilidad y autonomía, la ausencia de recursos económicos puede convertirse en un reto para la sostenibilidad a largo plazo de este tipo de organizaciones y colectivos, sobre todo para aquellas que buscan tener un espacio propio para el encuentro y las actividades que convocan.

Otra dificultad es que, al no tener puestos o roles definidos de manera clara, la coordinación y los procesos de toma de decisión pueden volverse lentos o confusos. Como en cualquier espacio, también se dan conflictos que, sin mecanismos adecuados para hacerles frente, pueden llevar a desencuentros y rupturas que desmovilicen el trabajo colaborativo. Por último, uno de los principales retos es mantener colectivos a largo plazo, ya que las personas pueden entrar y salir, y la precarización de la vida hace cada vez más difícil tener tiempo disponible para dedicarlo a la organización autogestiva.

DOS EXPERIENCIAS DE ORGANIZACIÓN NO INSTITUCIONAL EN GUADALAJARA: FEMIBICI Y LA RED FEMINISTA #YOVOY8DE MARZO

Como se planteó en la introducción de este capítulo, no se pretende abordar la complejidad de organizaciones y colectivos en Guadalajara que podrían enmarcarse en las características descritas en las secciones anteriores. En cambio, en este último apartado, quisiera retomar dos experiencias que he seguido de cerca, tanto en términos analíticos como por mi propia implicación en estos espacios.

Comenzaré con el ejemplo de Femibici, un colectivo de mujeres ciclistas que desde 2010 se encuentra activo en la ciudad. En un artículo anterior, analizamos cómo surgió este espacio (Coyotecatl & Díaz, 2018) en el contexto del auge de grupos ciclistas y por el derecho a la ciudad, como Ciudad para Todos y Guadalajara en Bici. En su tesis de maestría, Salcedo (2016) documenta cómo se fue construyendo una cultura de movilidad urbana sustentable en la ciudad a través de distintas acciones, como paseos nocturnos, charlas y congresos locales y nacionales, difusión de eventos e información clave en redes sociales. Esto puede verse como un ejemplo de cómo las organizaciones van generando conciencia social en torno a problemáticas como la movilidad urbana, sin tener siempre como interlocutor al estado. Es de forma precisa en uno de estos espacios, el Congreso Nacional de Ciclismo Urbano en Guadalajara, en septiembre de 2009, que coincidimos varias de las mujeres que fundamos el colectivo.

Femibici surge en 2010, a raíz de una preocupación en torno a la brecha de género en la participación y liderazgos de mujeres en el activismo ciclista. El colectivo fue identificando obstáculos que, desde su perspectiva, limitaban la incorporación de más mujeres en los movimientos que impulsaban la movilidad sustentable. El objetivo era posicionar el cruce entre género y movilidad sustentable con actividades como paseos en bicicleta, biciescuelas para enseñar a andar en bicicleta a más mujeres y el aporte de análisis feministas en los colectivos ciclistas mixtos. Estas actividades se relacionan con lo que argumentan Bautista, Peralta y Pérez (2015) cuando refieren que las organizaciones de la sociedad civil (OSC) son generadoras de conciencia social y promotoras de participación ciudadana para la defensa de sus derechos. La bicicleta se reivindicaba como

una herramienta para la emancipación de las mujeres, que permitía generar espacios de encuentro, toma de conciencia y fortalecimiento de lazos entre mujeres que compartían sus experiencias como ciclistas. Aunque se llegó a discutir, el colectivo no se pensó como una organización formal, pero sigue realizando actividades quince años después.

Femibici se constituyó con una docena de mujeres, algunas aún universitarias y otras al inicio de su trayectoria profesional, con formaciones multidisciplinarias: ingeniería ambiental, comunicación, trabajo social, ciencias políticas, enfermería, etc.; todas se sumaron a las actividades en sus tiempos libres. Para las integrantes de esta organización, la bicicleta era un pretexto para tejer, avanzar en transformaciones personales y sociales, y desde ahí contribuir al debate sobre movilidad sustentable y construcción de ciudades más justas e incluyentes. En línea con lo que señalan Martínez y Casado (2013), el aporte está en los procesos emancipatorios y descentrar el involucramiento con el ámbito institucional.

En este sentido, Femibici ha organizado a lo largo de estos años paseos ciclistas que se convierten en espacios de reflexión y concientización, que al mismo tiempo se vuelven momentos para experimentar cómo se siente la movilidad fuera de los transportes motorizados, en un entorno más seguro. Ver a un grupo de mujeres en bicicleta es también un mensaje para quienes se desplazan en la ciudad: las calles y la ciudad se comparten. Estas experiencias prefigurativas se convierten en lo que Martínez et al. (2012) referían como laboratorios de construcción de prácticas y relaciones sociales del mundo que se desea.

Los paseos abordan temas que interesa discutir de manera colectiva, como por ejemplo el acoso sexual, las sexualidades diversas, las maternidades elegidas, las luchas de las mujeres en defensa de sus territorios, las iniciativas de organizaciones aliadas como la Red Nacional de Ciclismo Urbano, y esfuerzos locales que se busca difundir y apoyar, como alternativas de producción y consumo o espacios culturales comunitarios. Así, contribuyen a la formación de conciencia crítica entre quienes participan en estas actividades.

La organización del paseo es también una estrategia para que más mujeres se sientan confiadas y tomen roles de liderazgo que en paseos ciclistas mixtos —y debido a la naturalización de los roles de género— suelen estar más centrados en los compañeros: hacer oír la voz propia en el espacio pú-

blico, guiar la ruta, bloquear las calles para cuidar el paso del contingente ciclista, circular hasta el final para asegurarse de que nadie se quede atrás o resolver temas de mecánica básica de bicicletas. Estos son ejemplos concretos de cómo se va generando conciencia y se van transformando poco a poco las relaciones interpersonales. Hemos visto cómo las compañeras se van sintiendo más cómodas en roles protagónicos y, al mismo tiempo, su voz y aporte va ganando más legitimidad en los espacios mixtos.

Otra de las actividades que promueve Femibici es la Biciescuela para mujeres. Esta iniciativa surge al darnos cuenta de que muchas mujeres no tuvieron la oportunidad de aprender a andar en bici en su infancia o dejaron de practicarlo durante la adolescencia. La técnica que se utiliza se centra en acompañar y brindar confianza, con ejercicios de balance y seguridad, que ayuden a trabajar la vergüenza y los miedos asociados a caerse o tener un accidente en la bicicleta. Una vez que se sienten seguras en el pedaleo, pueden unirse a alguno de los paseos para que sigan practicando las habilidades adquiridas y encuentren una comunidad que las acompañe en el proceso.

También están las articulaciones con organizaciones aliadas e iniciativas compartidas: caminatas barriales con auditorías de género, actividades a favor de los derechos peatonales, campañas de seguridad vial y para exigir mayor presupuesto en infraestructura para la movilidad no motorizada como la construcción y defensa de ciclovías (por ejemplo, con la consulta de la ciclovía Marcelino García Barragán o en Avenida Guadalupe, cuya construcción estaba en disputa). En algunas ocasiones, el colectivo se ha sumado a ejercicios de gobernanza local, como fue el caso de la Ley de Movilidad, Seguridad Vial y Transporte aprobada de manera reciente (véase el capítulo de Nuckols en este libro).

En estos espacios de colaboración, se fomenta un clima libre de violencia sexista y de discriminación por sexo, orientación sexual o identidad de género. La representación y vocerías en distintos espacios es rotativa, pues eso va creando capacidades y confianza entre las integrantes del colectivo. Esto concuerda con lo que plantea Rovira (2018) en torno a las prácticas más prefigurativas y descentralizadas. Es importante señalar, en coincidencia con los hallazgos de Bautista, Peralta y Pérez (2015), que uno de los desafíos permanentes que tenemos es encontrar los tiempos para sostener las actividades y responder a las múltiples invitaciones y

demandas, puesto que todas las integrantes combinan trabajo remunerado, no remunerado y comunitario.

Abordo de manera breve un segundo ejemplo, la Red Feminista #YoVoy8deMarzo, que ha convocado a las multitudinarias manifestaciones feministas en torno al 8 de marzo de los últimos años en Guadalajara. Esta red se fundó en 2013, con el objetivo de articular esfuerzos colectivos e individuales para impulsar la agenda feminista en la ciudad. Su surgimiento coincide con un momento de recrudecimiento de la violencia en el país y en el estado de Jalisco, en particular de la violencia contra las mujeres y los feminicidios (Díaz, 2017).

Como mostramos en otro artículo (Díaz, Larios & Correa, 2022), esta red se ha constituido como el núcleo organizativo de las convocatorias al paro de mujeres en Guadalajara y las marchas feministas del 8 de marzo, que en sus últimas ediciones han sumado a más de 50 mil mujeres en las calles de Guadalajara. Las redes sociales @YoVoy8deMarzo permiten tener una plataforma de comunicación activa que difunde llamados a la acción en torno a fechas clave como el 28 de septiembre, Por el Derecho a Decidir, y el 25 de noviembre, Día Internacional de la Eliminación de la Violencia contra las Mujeres. Difunde también llamados a la movilización de familias que buscan personas desaparecidas y que exigen justicia en casos de feminicidio.

Es a través de asambleas previas al 8 de marzo donde se discute los elementos del llamado a la movilización, se decide sobre la ruta y orden de contingentes, y se organizan las diversas comisiones para sacar adelante el trabajo de preparación necesaria antes y después de la manifestación, como por ejemplo la comunicación, la seguridad, la logística y la vinculación (con otras luchas y sobre todo con familias de personas desaparecidas). Cualquier feminista es bienvenida al espacio de la asamblea, excepto si participa en algún partido político, pues hay un distanciamiento con respecto al estado.

En 2024, el lema de la marcha fue “Florecemos desde las resistencias”, y en su pronunciamiento final se hizo énfasis en los cruces y articulaciones de la agenda feminista con agendas más amplias:

con las familias de personas desaparecidas, víctimas de feminicidio y transfeminicidio, con las disidencias, las personas trans, las personas

con discapacidad, las infancias, las adolescencias, las maternidades, lxs cuidadorxs, lxs trabajadorxs sexuales, las personas gestantes y todas las mujeres que buscan reconstruirlo y cambiarlo todo. En medio de la guerra contra la vida, en medio del genocidio contra el pueblo de Palestina. Exigimos un alto a todas las violencias, un alto a la impunidad política, un alto a la indiferencia institucional y de Estado (Souza, 2024).

Aunque es posible que algunas de las participantes en la asamblea pertenecan a alguna asociación civil vinculada a la causa feminista, la gran mayoría de quienes realizan el trabajo organizativo lo hacen desde colectivas y articulaciones no formalizadas, que suelen ser bastante críticas y desconfiadas hacia el aparato estatal. Los recursos para la manifestación son autogestionados y aunque se puedan designar algunas voceras en momentos particulares, no existe un liderazgo centralizado. Las decisiones se toman en asamblea y procuran las prácticas horizontales y la toma de decisiones por consenso.

Como se ha planteado con anterioridad, estos espacios están también atravesados por conflictos, que en algunos casos han llegado a generar rompimientos. El desafío de encontrar los tiempos para la organización, así como el cansancio que genera sostener este trabajo está siempre presente. Sin embargo, son ya diez años de que la Red Feminista #YoVo-y8deMarzo se mantiene como un espacio articulador para los diversos feminismos de Guadalajara, con recursos mínimos, pero con un acumulado de aprendizajes que han ido pasando a las nuevas generaciones del activismo feminista local y que de manera eventual van impactando en la opinión pública sobre determinadas problemáticas.

A partir de estos dos ejemplos, recupero algunas reflexiones en torno a la importancia y aportes tanto de Femibici, como de la Red Feminista #Yovoy8deMarzo, para la construcción de ciudadanía fuera del ámbito institucionalizado. En primer lugar, Femibici surge de la preocupación por la brecha de género en la participación y liderazgos femeninos en el activismo ciclista. Su objetivo principal ha sido posicionar el cruce entre género y movilidad sustentable, y enfatiza en las transformaciones culturales. Así, el colectivo reivindica la bicicleta como una herramienta para la emancipación de las mujeres, con la cual se crean espacios seguros de encuentro, toma de conciencia y fortalecimiento de lazos.

Más allá de la movilidad, contribuyen al debate sobre la construcción de ciudades más justas e incluyentes. Como ya se mencionó, estas acciones prefiguran prácticas y relaciones sociales del mundo que se desea, y se genera conciencia social en torno a problemáticas urbanas sin necesidad de interactuar con el estado.

Quince años después, Femibici sigue activa a pesar de no estar constituida como una organización formal. Los paseos ciclistas han fungido como espacios para la reflexión y toma de postura sobre temas como el acoso sexual, las sexualidades diversas, las maternidades elegidas y las luchas por la defensa territorial. Al mismo tiempo, la propia organización de los espacios permite que más mujeres sientan confianza y asuman roles de liderazgo, con lo cual se transforman poco a poco las relaciones interpersonales. De la misma manera, la Biciescuela ha brindado confianza y seguridad a aquellas mujeres que no tuvieron la oportunidad de aprender a andar en bici, para superar el miedo o la vergüenza, y que encuentren una comunidad que las acompañe en tomar la bicicleta como un medio de transporte. Entre los aportes también están las transformaciones socioculturales a través de caminatas barriales con auditorías de género, campañas de seguridad vial y defensa de ciclovías, e incluso la participación en ejercicios de gobernanza local, como la aprobación de la ley de movilidad.

Por su parte, la Red Feminista #YoVoy8deMarzo se ha consolidado como un núcleo organizativo de las multitudinarias manifestaciones feministas del 8 de marzo en Guadalajara, que convoca a más de 50 mil mujeres en las calles. No solo se convoca en las fechas clave para el movimiento feminista, sino que se articula con otras causas, por ejemplo, la de las madres que buscan personas desaparecidas. La red ha impulsado una agenda feminista amplia e interseccional, desde un planteamiento autónomo con respecto al estado. La capacidad de la red para mantenerse como un espacio articulador para los diversos feminismos de Guadalajara por una década, con recursos mínimos y sin una organización institucionalizada, ha generado un cúmulo de aprendizajes que impactan la opinión pública y se transfieren a nuevas generaciones de activistas.

En síntesis, tanto Femibici como la Red Feminista #YoVoy8deMarzo son algunos ejemplos de la potencia de la sociedad civil organizada fuera de los estándares institucionales en Guadalajara. A través de sus dinámicas

descentralizadas, horizontales y autogestionadas, han logrado generar conciencia social, empoderar a mujeres, promover la participación ciudadana y tejer redes de apoyo. Sus aportes no solo transforman la realidad local en términos de movilidad y derechos de las mujeres sino que también prefiguran un mundo más justo e incluyente, y muestran cómo la acción colectiva genera cambios sociales.

CONCLUSIONES

Como hemos visto a lo largo de este capítulo, las organizaciones sociales (formales e informales) desempeñan un papel crucial en la promoción de derechos humanos, la participación ciudadana, la democratización de las sociedades y la exigencia de justicia. A pesar de los obstáculos que enfrentan, su capacidad de organización autónoma, su independencia y su enfoque en procesos formativos las convierten en actores clave en la transformación social. Es fundamental reconocer su trabajo y fomentar condiciones que permitan que se sostengan a través del tiempo, lo cual no significa que tengan que convertirse en asociaciones civiles institucionalizadas, pues como ya fue planteado tienen lógicas de acción distintas. Estos espacios ponen su foco en la transformación de las prácticas personales y colectivas, laboratorios para ensayar prácticas y relaciones sociales no jerárquicas.

Frente a las lógicas individualistas y de consumo, permitir experimentar la organización social para resolver cuestiones públicas de manera creativa e innovadora, con sus aciertos y sus dificultades, es ya en sí un aporte relevante de estos espacios para la construcción de ciudadanía. Cierro esta reflexión haciendo eco de las palabras del escritor uruguayo Eduardo Galeano:

Son cosas chiquitas. No acaban con la pobreza, no nos sacan del subdesarrollo, no socializan los medios de producción y de cambio, no expropián las cuevas de Alí Babá. Pero quizá desencadenen la alegría de hacer, y la traduzcan en actos. Y, al fin y al cabo, actuar sobre la realidad y cambiarla, aunque sea un poquito, es la única manera de probar que la realidad es transformable.

REFERENCIAS

- Aguirre, J. & Sotelo, M. P. (2012). *Organizaciones de la sociedad civil en la Zona Metropolitana de Guadalajara: capacidades, necesidades y entorno Corporativa de Fundaciones A.C.* <https://bit.ly/3OO6eFp>
- Alatorre, F. (2013). *La Zona Metropolitana de Guadalajara: sus movimientos ciudadanos, tendencias y retos*. Red Mexicana de Investigadores/Juan Pablos Editor.
- Alonso, J. (2013). *Repensar los movimientos sociales*. Ciesas.
- Alonso, J. (2024). *Movimientos sociales. Propuestas y perspectivas para su estudio*. Ciesas.
- Álvarez, S. E. (1998). Latin American feminisms “go global”: Trends of the 1990s and challenges for the new millennium. En S. E. Álvarez, E. Dagnino & A. Escobar (Eds.), *Cultures of politics/politics of cultures: Re-visioning Latin American social movements* (pp. 293–324). Westview Press.
- Bautista, J., Peralta, C. & Pérez, G. (2015). *Conflictividad y empoderamiento en agrupaciones sociales contemporáneas*. ITESO.
- Coyotecatl, J. & Díaz Alba, C. (2018). Femibici: Experiencias y reflexiones feministas. *Ciudades*, No.119, 47–56.
- Díaz Alba, C. (2017). Feministas en movimiento. La red #YoVoy8deMarzo. En G. Pleyers & M. Garza Zepeda (Coords.), *México en movimientos. Resistencias y alternativas*. Porrúa/Universidad Autónoma Benito Juárez de Oaxaca/Universidad Autónoma de Ciudad Juárez.
- Díaz Alba, C., Larios, S. & Correa, J. (2022). Luchas feministas en Guadalajara: apuestas y tensiones. *La ventana. Revista de estudios de género*, 6(55), 278–304.
- Escobar, A. (1995). *Encountering development: The making and unmaking of the Third World*. Princeton University Press.
- Gutiérrez Aguilar, R. (2017). *Horizontes comunitario–populares: Producción de lo común más allá de las políticas estatales*. Traficantes de Sueños.
- Luengo–González, E. (Coord.) (2014). *Las alternativas ciudadanas emergentes en Jalisco. Complexus 5, Cuadernos de Avances del Centro de Investigación y Formación Social*. ITESO.
- Martínez, Z., Casado, B. & Ibarra, P. (2012). Movimientos sociales y procesos emancipadores. *Cuadernos de trabajo Hegoa*, (57).

- Martínez, Z. & Casado, B. (2013). Acerca de opresiones, luchas y resistencias: movimientos sociales y procesos emancipadores. *Cuadernos de Trabajo Hegoa*, (60), 1-64.
- Pleyers, G. (2018). *Movimientos sociales en el siglo XXI: perspectivas y herramientas analíticas*. Clacso.
- Ramírez Sáiz, J. (2017). Tres teóricos, tres movimientos sociales alternativos y la construcción sociopolítica. *Intersticios Sociales*, No.13.
- Rovira, G. (2018). El devenir feminista de la acción colectiva: las redes digitales y la política de prefiguración de las multitudes conectadas. *Teknokultura*, 15(2), 223-240.
- Salcedo, Y. (2016). *Pedaleando hacia una ciudad cicloinclusiva*. ITESO. <http://hdl.handle.net/11117/3791>
- Souza, D. (2024, 9 de marzo). *Frente a las violencias “juntxs florecemos desde las resistencias”: #8M en Guadalajara*. <https://bit.ly/3OZsgF3>

Conclusiones colectivas

Recordemos que el objetivo general del presente trabajo era acopiar y aportar información específica y actualizada sobre las organizaciones de la sociedad civil (OSC), en especial las de Jalisco, pero tomando en cuenta perspectivas diversas y complejas; todo ello para contribuir a un conocimiento más amplio y cabal de una imagen más profunda y objetiva de las OSC.

Consideramos que el libro logró evidenciar un conjunto de perspectivas diferentes, pero complementarias, acerca de las OSC, así como de la heterogeneidad propia de estas agrupaciones en la realidad. Desde diferentes miradas académicas (que representan diversas disciplinas) y desde la participación directa dentro de algunas OSC, el equipo reunido para este trabajo demostró la necesidad de plantearse miradas complejas para abordar a este actor, sin dejar de debatir, por principio, el concepto de OSC, para impulsar y lograr su redimensionamiento y a la vez ajustarlo mejor a sus cualidades empíricas.

Al respecto, si bien se rescataron las propuestas analíticas fundamentales acerca de las OSC —como motores de procesos democráticos al impulsar la participación política y, por ello, como contrapesos al poder gubernamental—, también se evidenció que algunas organizaciones no tienen en su mirada impulsar la democracia, pero buscan atender necesidades sociales o defender derechos humanos; es decir, se reflejó y constató de nuevo la dificultad intrínseca que conlleva el tratar de identificar y abarcar toda la diversidad de OSC en un solo concepto o desde una sola perspectiva. Este debate no es nuevo y constatamos que tampoco está concluido, por lo cual los hallazgos de este libro abonan al armado del rompecabezas, a la vez que problematizan aquellas dicotomías que se han formulado en torno al concepto.

Nos referimos, por ejemplo, a la dicotomía estado vs. sociedad civil que, si bien ha rendido sus frutos históricos, en la actualidad continuar con la perspectiva dicotómica no nos permite entender la pluralidad de

las relaciones, la multiplicidad de elementos y posturas que implican las interacciones entre estas entidades/conceptos aplicados a la realidad.

De igual manera, en torno a la relación estado y sociedad civil, si bien se muestra evidencia de que a pesar de avances significativos en leyes y sobre todo con la normativa y la respuesta institucional para el fomento y la apertura a la participación pública de las OSC, en Jalisco podemos apreciar que persisten y se privilegia la presencia de visiones o paradigmas, como el asistencialismo. Esta lógica de privilegio limita el potencial transformador de las acciones de fortalecimiento y propicia un desarrollo restringido de la sociedad civil como sector. Para que las políticas y programas de fomento cumplan de verdad su propósito de fortalecer a las OSC y contribuir a la gobernanza y el entorno democrático en Jalisco, es necesario reconocer que dicho fortalecimiento debe ir mucho más allá de ofrecer apoyos, financiamiento y capacitación de forma específica; debe potenciarse una mirada más amplia en torno a la participación y la coestión.

En este sentido, *reevolucionar* las políticas de fomento y participación de las OSC debe derivar en la generación y articulación de acciones que garanticen un entorno habilitador para robustecer sus capacidades internas, fomentar la colaboración intersectorial y, a la par, defender el espacio cívico y promover la participación informada y sustantiva de la ciudadanía organizada. Es así que debe considerarse indispensable abordar el fortalecimiento de la sociedad civil desde una perspectiva sistémica, con estrategias basadas en evidencia y alineadas con prácticas internacionales, que permitan construir un ecosistema más resiliente y sostenible. Apostar por una política pública integral y evolutiva, que fomente redes, visibilice el impacto del sector y active la corresponsabilidad social, es un paso necesario para que las OSC de Jalisco sigan siendo actores clave en la promoción de la gobernanza, la democracia, la defensa de derechos y la construcción de soluciones a los desafíos del desarrollo sostenible de nuestro estado.

En el libro también se da cuenta de las organizaciones sociales en Guadalajara, mismas que operan fuera de las estructuras estatales y políticas públicas tradicionales. Estas agrupaciones, colectivos y redes no constituidas de manera formal o legal, se distinguen por no recibir recursos económicos externos, carecer de un espacio físico de trabajo y moverse

en una lógica de movimiento social más que de las tradicionales OSC, aunque en términos amplios son organizaciones que surgen de la sociedad civil. Estas agrupaciones no buscan reconocimiento institucional, se distancian con respecto al gobierno y partidos políticos y tienen un impacto significativo en el ámbito público, pues son espacios de politización, por tanto son clave en la construcción de ciudadanía. Su acción se enfoca en transformaciones sociales desde una lógica “desde abajo”, al mantener su autonomía y legitimidad al margen de las instituciones.

Más allá de la incidencia en el estado, buscan transformar prácticas personales y colectivas cotidianas, y actúan como laboratorios para la construcción de prácticas y relaciones sociales que prefiguren el mundo que desean. Se caracterizan por tener estructuras descentralizadas, horizontales y flexibles, donde se toman decisiones por consenso en procesos asamblearios que fomentan la participación democrática. Su independencia política y económica es fundamental para no comprometer su discurso crítico o su libertad de acción. Han encontrado en las redes sociales una vía accesible y económica para comunicar sus actividades y mensajes al conjunto de la sociedad.

Algunos de los retos que enfrentan para la sostenibilidad a largo plazo son la falta de recursos económicos, la dependencia del trabajo voluntario y del tiempo libre de sus integrantes, desafíos en los procesos de coordinación y toma de decisiones cuando no existen roles definidos de forma clara, y conflictos internos que pueden llevar a rupturas. A pesar de ello, la organización autónoma y el énfasis en procesos formativos de estas organizaciones son cruciales para los procesos de cambio social, pues permiten experimentar la organización colectiva para resolver cuestiones públicas.

Por último, es importante mencionar que los diferentes capítulos concentrados en esta obra permiten reconocer y a la vez problematizar las condiciones que rodean las acciones y procesos de incidencia de las OSC. Estamos invitados a retomar el debate acerca de la agencia y estructura, para identificar, por un lado, las condiciones organizativas internas de las OSC, los recursos que tienen, los perfiles de las personas que las integran (que incluyen sus intereses y motivaciones) y, por otro lado, las condiciones contextuales y geográficas, los cambios políticos, la posición de las escalas y niveles gubernamentales frente a la participación, los flujos

económicos globales y la dinámica de los problemas públicos, sus mecanismos e intereses en cuanto a la incidencia pública para así sustentar una mirada amplia y cabal de este actor. Así entonces, este libro es una muestra pequeña pero contundente de dicha complejidad, de la real imbricación de diferentes variables para entender qué hacen las OSC (o qué pueden hacer), por qué lo hacen y cómo lo hacen. De esta manera, esta obra aporta elementos a la comprensión e intersección de tales preguntas desde el debate teórico-conceptual, pero también desde el empírico o vivencial.

Acerca de las y los autores

Carmen Leticia Díaz Alba es profesora-investigadora en el Departamento de Formación Humana del ITESO. Doctora en Ciencias Sociales con especialidad en Antropología Social (Ciesas Occidente), maestra en Ciencias Políticas (Universidad de Montreal) y licenciada en Relaciones Internacionales (ITESO). Forma parte del Sistema Nacional de Investigadoras e Investigadores, nivel 1. Colabora en la maestría en Derechos Humanos y Paz. Sus líneas de investigación giran en torno al feminismo interseccional y los movimientos sociales en América Latina. Participa en el grupo de trabajo Feminismos, Resistencia y Emancipación de Clacso y de la sección de Género y Estudios Feministas de la Asociación de Estudios Latinoamericanos.

Jorge Federico Eufracio Jaramillo es profesor e investigador del ITESO. Adscrito al Centro Interdisciplinario para la Formación y la Vinculación Social (Cifovis). Licenciado en Geografía y Ordenación Territorial por la Universidad de Guadalajara, maestro en Estudios sobre la Región por El Colegio de Jalisco y doctor en Ciencia Social con Especialidad en Sociología por El Colegio de México. Miembro del Sistema Nacional de Investigadoras e Investigadores, nivel 1. Sus áreas de investigación son: Sociología Política, Antropología Política y Geografía Política. Sus temas de investigación son: poder y territorio, acción política colectiva, movimientos sociales, derechos humanos (discapacidades y vejez), justicia y luchas por el reconocimiento.

Romina Farías Pelayo se desempeña en el Cemefi como directora del Centro de Información y atiende proyectos relacionados con la generación de información, conocimiento y datos sobre el sector sin fines de lucro en México: el Directorio de Instituciones Filantrópicas, el Congreso de Investigación sobre el Tercer Sector y el Centro de Información y Datos. Tiene una maestría en Administración y Emprendimiento Social y cuenta con

estudios en Cooperación Internacional para el Desarrollo por el Instituto Mora, Sustentabilidad y Justicia Social por el Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales, Artes y Humanidades (Clacso), así como en la elaboración de Indicadores para el Desarrollo por el Instituto Interamericano para el Desarrollo. Cuenta con más de 13 años de experiencia en instituciones sin fines de lucro, en la generación de información y conocimiento.

Ashlyn Elizabeth Nuckols es especialista en la gobernanza entre sociedad civil y gobierno, maestra en Política y Gestión Pública por el ITESO, y licenciada en Antropología Cultural por la Duke University. Tras obtener la beca Fulbright García Robles (2021–2023) y The Beinecke Scholarship (2021–2022), realizó una investigación colaborativa con tres osc locales sobre iniciativas de cogobernanza en Jalisco, por la cual recibió una mención honorífica del ITESO. Su tesis obtuvo el segundo lugar nacional del Premio a la Investigación sobre Sociedad Civil 2025, del Cemefi. En la actualidad, es gerente de Desarrollo y Comunicaciones en la organización Refugee Community Partnership (RCP) en Carolina del Norte, Estados Unidos.

Carlos Armando Peralta Varela es doctor en Ciencias Sociales con especialidad en Antropología Social, por el Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social (Ciesas) de Occidente. Académico del ITESO y miembro del Departamento de Estudios Sociopolíticos y Jurídicos (Desoj). Fue coordinador de la Maestría en Política y Analítica Públicas. Ha coordinado diversos programas, como “Formar para transformar” de fomento a organizaciones civiles. Fue parte de la Red Espiral para impulsar la Ley Estatal de Fomento a las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), y representó al ITESO ante el Comité para el Fomento y Participación de OSC del Estado de Jalisco. Cuenta con libros, artículos y capítulos sobre la acción pública de las OSC.

Agustín Lorenzo Rodríguez Aké es coordinador del Centro de Innovación Social de Alto Impacto del ITESO. Es coautor de la metodología *in-house* para desarrollar y escalar soluciones innovadoras enfocadas a problemas sociales. Como profesional e investigador, se ha especializado en enfoques de pensamiento sistémico para el diagnóstico de problemas complejos, así como en métodos cuantitativos para la evaluación. Cuen-

ta con más de diez años de experiencia en el desarrollo y adaptación de intervenciones basadas en evidencia. Posee un posgrado en Estadística Aplicada y otro en Ciencia del Comportamiento. Ha recibido premios nacionales e internacionales por su contribución al desarrollo social en México, y fue alumno de la beca Chevening 2015 para estudios de posgrado en la University College London en Reino Unido.

Ana Magdalena Rodríguez Romero es maestra en Gestión de Desarrollo por la LSE e ingeniera industrial por el Tecnológico de Monterrey. Cofundadora de ProSociedad, organización que tiene 17 años de experiencia en diseño y evaluación de programas sociales en empoderamiento económico de mujeres, empleabilidad juvenil y seguridad alimentaria; ha colaborado con organismos internacionales, gobiernos, OSC y empresas. Es Fellow Echidna en Brookings Institution y ha ocupado diversos cargos de liderazgo en órganos de participación ciudadana y fundaciones. Entre ellos, fue presidenta del Comité para el Fomento y Participación de las OSC en Jalisco. Es profesora de cátedra en el ITESO, Universidad Panamericana y Univa donde imparte materias de innovación social y sustentabilidad.

Ricardo Germán Ruiz González es maestro en Política y Gestión Pública. Ha dedicado su vida profesional y académica al análisis integral e intervención en desafíos socioambientales, la edificación de capital social, la gestión intercultural, la formación de agentes de cambio, el desarrollo y ejecución de proyectos de ordenamiento territorial comunitario, gobernanza hídrica, análisis espacial territorial estratégico con el uso de sistemas de información geográfica (SIG) y el aprovechamiento de recursos naturales con una perspectiva regenerativa; ha trabajado de manera estrecha con estudiantes, grupos de base ejidales e indígenas. Desde hace casi 20 años es profesor titular del PAP Fortalecimiento de Organismos de la Sociedad Civil en el ITESO.

Ana María Sánchez Rodríguez es directora de Filantropía del Centro Mexicano para la Filantropía AC (Cemefi). Tiene un doctorado en Políticas Públicas por la Universidad de Massachusetts, Boston, y un máster en Gestión de Organizaciones no Gubernamentales (ONG) por la London School of Economics and Political Science (LSE). Ha trabajado en derechos

humanos y desarrollo social en los ámbitos federal y local. Fue seleccionada por el programa postdoctoral Marie Skłodowska-Curie Actions (MSCA) COFUND en 2017. Ha explorado la ampliación de buenas prácticas de las OSC en América Latina, África y el Sudeste Asiático, centrándose en la discapacidad y el género. En 2024, fue galardonada con el Premio de Impacto Social que otorga la Marie Curie Alumni Association.

Paloma Sotelo Márquez es especialista en innovación social, transformación de sistemas y sociedad civil. Doctora en Bienestar Social por el Boston College e ITESO, maestra en Políticas Públicas por la Universidad Central Europea y la Universidad del Estado de Nueva York, y licenciada en Relaciones Internacionales por la Universidad de Guadalajara. Su investigación doctoral sobre innovación social y sociedad civil en México ganó el primer lugar del XVII Premio a la Investigación de Cemefi y la Universidad Autónoma Metropolitana. Fue secretaria ejecutiva del Comité para el Fomento y la Participación de las OSC del Estado de Jalisco. En la actualidad coordina la Maestría en Política y Analítica Pública del ITESO.

Glosario y términos técnicos

GLOSARIO

ABP	Asociación de Beneficencia Privada
AC	Asociación Civil
AGNA–Civicus	Affinity Group of National Associations
APF	Administración Pública Federal
CAF	Charity Aid Foundation
Cemefi	Centro Mexicano para la Filantropía
Cereal	Centro de Acción y Reflexión Laboral
CFIR	Marco Consolidado para la Investigación en Implementación (herramienta para evaluar la capacidad de implementar intervenciones basadas en evidencia)
Cides	Consejo de Instituciones para el Desarrollo Social
Cifovis	Centro Interdisciplinario para la Formación y Vinculación Social del ITESO
CISAI	Centro de Innovación Social de Alto Impacto
Cluni	Clave Única de Inscripción al Registro Federal de las OSC
Covid	Síndrome respiratorio agudo producido por un coronavirus
DA	Donataria autorizada
EML	Enfoque marco lógico
FDUM	Fundación Dibujando un Mañana (fundación mexicana que apoya a organizaciones que trabajan con infancias)
Filantropía	Actividad en la cual no hay expectativa de recuperar de algún modo el valor de lo que se dona o entrega
GA	Gobierno Abierto
GONGO	Government–Organized non–Governmental–Organizations

GpRD	Gestión para resultados de desarrollo (enfoque de gestión pública orientado a resultados)
IAIA	International Association for Impact Assessment (asociación que promueve buenas prácticas en evaluación de impactos)
IAP	Institución de asistencia privada
IBP	Institución de beneficencia privada
ICNL	International Center for Not-for-Profit Law
IDIS Brasil	Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social
Ifaoc	Índice de Fomento a las Actividades Realizadas de la Sociedad Civil
Incidencia	Acciones intencionadas para cambiar contexto, políticas o normativas estatales en relación con mejorar la calidad de vida de las personas
Infonavit	Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores
Inegi	Instituto Nacional de Estadística y Geografía
IPA	Innovations for Poverty Action (organización que realiza investigaciones para combatir la pobreza)
IPSFL	Instituciones privadas sin fines de lucro
IRIS	Impact Reporting and Investment Standards (sistema para medir y gestionar el impacto social y ambiental)
IS	Inversión social
ISF	Instituciones sin fines de lucro
ISR	Impuesto sobre la renta
ITEI	Instituto de Transparencia, Información Pública y Protección de Datos Personales del Estado de Jalisco
ITESO	Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente
LFAOSC	Ley Federal de Fomento a las Actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil
J-PAL	Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab (centro de investigación del MIT que realiza evaluaciones aleatorizadas)
OAF	Organizaciones de apoyo a la filantropía

OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
OCMT	Observatorio Ciudadano de Movilidad y de Transporte Público de Jalisco
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
Olacefs	Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores
OSC	Organizaciones de la sociedad civil
PAP	Proyectos de Aplicación Profesional en el ITESO
PIB	Producto interno bruto
RAE	Real Academia Española
SAR	Sistema de Ahorro para el Retiro en México
SAT	Servicio de Administración Tributaria
Sociedad civil	Conjunto independiente de ciudadanos (actores sociales), que sin formar parte de un partido o sin buscar lucro, buscan incidir en su realidad política, social, cultural y económica
STGA	Secretariado Técnico Local de Gobierno Abierto
UNAM	Universidad Nacional Autónoma de México
VCMN	Violencia contra mujeres y niñas
VSU	Vinculación social universitaria
Wings	Worldwide Initiatives for Grantmaker Support
YCO	Centro de Innovación e Impacto Social en Nuevo León

TÉRMINOS TÉCNICOS

Alineación estratégica: coherencia entre los objetivos de una organización y sus acciones.

Capacidad instalada: nivel de preparación de una organización para realizar ciertas funciones.

Ciclo de retroalimentación: proceso en el que los resultados influyen en las acciones futuras del sistema.

Contrafactual: grupo de comparación que permite estimar qué habría ocurrido sin la intervención.

Diagnóstico participativo: estudio colaborativo que involucra a los actores relevantes para entender problemas y necesidades.

- Empoderamiento:** en el contexto de una iniciativa de gobernanza, es la transformación social de las participantes a través del desarrollo de capacidades organizacionales, la adquisición de habilidades técnicas, la construcción de relaciones estratégicas y/o el desarrollo de conciencia política.
- Evaluación de impacto:** proceso para determinar los efectos causados por una intervención o programa.
- Evaluaciones aleatorizadas:** estudios que asignan de forma aleatoria participantes para medir efectos causales.
- Fidelidad de implementación:** grado en que una intervención se ejecuta conforme a su diseño original.
- Gobernanza democrática:** la gobernanza de una sociedad a través de la colaboración entre los sujetos gobernados, que parte del supuesto que todos tienen oportunidad de incidir en la toma de decisiones gubernamentales.
- Iniciativa de gobernanza:** una categoría de diversas iniciativas gubernamentales con el objetivo explícito de fomentar la colaboración entre el gobierno y actores de la sociedad civil a través de su participación en los procesos de gestión del estado.
- Incidencia directa:** la capacidad de influir en la agenda pública del estado y las políticas públicas, que incluye su proceso de definición, implementación y evaluación.
- Intervención basada en evidencia:** programa o política respaldada por investigación empírica.
- Mapa de dinámica de sistemas:** representación visual de relaciones y retroalimentaciones dentro de un sistema.
- Modelo replicable:** intervención que puede repetirse en otros contextos con resultados similares.
- Monitoreo y evaluación (M&E):** herramientas para seguir el progreso y evaluar la efectividad de acciones.
- Puntos de apalancamiento:** variables clave que, al modificarse, pueden generar cambios significativos.
- Sistematización de aprendizajes:** organización y análisis de experiencias para generar conocimiento.
- Social Return on Investment (SROI):** método para medir el valor social, ambiental y económico generado por una organización.

Teoría de cambio: modelo que explica cómo y por qué se espera lograr un cambio deseado.

Valoración del impacto: evaluación de efectos sociales y ambientales de proyectos de desarrollo.

Sustento metodológico: base teórica y empírica que respalda una intervención.



Carmen Leticia Díaz Alba • Jorge Federico Eufracio Jaramillo
Romina Farías Pelayo • Ashlyn Elizabeth Nuckols
Carlos Armando Peralta Varela • Agustín Lorenzo Rodríguez Aké
Ana Magdalena Rodríguez Romero • Ricardo Germán Ruíz González
Ana María Sánchez Rodríguez • Paloma Sotelo Márquez

En el entendido de que la gobernanza debe encausar los poderes públicos hacia el cumplimiento de las demandas ciudadanas, las organizaciones de la sociedad civil (OSC) cumplen con la necesidad de crear espacios de participación en la cual gobierno y sociedad trabajen en conjunto para lograr objetivos comunes.

Es fundamental valorar redes, acuerdos y espacios inclusivos entre actores gubernamentales y civiles, en la medida en que se reconozcan las diferentes fórmulas de involucramiento y participación de la sociedad civil se podrán conseguir sinergias positivas para contribuir al bienestar social y al desarrollo del país.

La presente obra aborda las organizaciones de la sociedad civil desde su concepción global en los aspectos jurídicos, asociativos y de gobernanza que los convierte en un fenómeno singular a la vez que diverso. En México, particularmente en Jalisco, se observa su relevancia en la construcción de la democracia, y se estudian los factores socioeconómicos, políticos y territoriales centrales para entender patrones en estos mecanismos de participación pública.

