



Organizaciones de la sociedad civil
en la Zona Metropolitana de Guadalajara:
capacidades, necesidades y entorno

Janet Aguirre Dergal • Paloma Sotelo Márquez





Organizaciones de la sociedad civil
en la Zona Metropolitana de Guadalajara:
capacidades, necesidades y entorno

Janet Aguirre Dergal • Paloma Sotelo Márquez

"Organizaciones de la sociedad civil en la Zona Metropolitana de Guadalajara: capacidades, necesidades y entorno"

Autores:

D.R. © Janet Aguirre Dergal, María Paloma Sotelo Márquez, Corporativa de Fundaciones A.C.

Asistentes de investigación:

Patricia Delgado Chávez, Réjane Douard.

Encuestadores:

Itzmalín Arturo Benítez González, Beatriz Orozco Nieves, Elsy Paola Romero Rangel, Daniel Saldaña Duarte, Cielo Ivett Villamizar Morales.

Procesos estadísticos:

José Alejandro Ramos González

Revisión ortotipográfica y corrección de estilo:

Berenice Aguirre Celis

Diseño editorial e ilustración:

Paulina Maciel Navarro, Juan Rodrigo Sotelo Márquez

Corporativa de Fundaciones A.C.
López Cotilla 2139 Col. Arcos Vallarta, C.P. 44130.

Primera edición, 2012
Guadalajara, Jalisco, México

"Todos los derechos reservados. Esta publicación no puede ser reproducida total ni parcialmente, ni registrada o transmitida por un sistema de recuperación de información o cualquier otro medio, sin permiso por escrito previo de todos los autores de esta obra"

Registro de derechos de autor e ISBN en trámite.

Título derivado del proyecto: "Diagnóstico participativo de las organizaciones de la sociedad civil dedicadas al desarrollo social en la Zona Metropolitana de Guadalajara: necesidades, capacidades y entorno"

"Este material se realizó con recursos del Programa de Coinversión Social, perteneciente a la Secretaría de Desarrollo Social. Empero, la SEDESOL no necesariamente comparte los puntos de vista expresados por los autores del presente trabajo".

Prólogo

Desde hace poco más de 20 años se habla de que estamos inmersos en la era del conocimiento. Más allá de la gran capacidad humana de producir, almacenar y distribuir los datos que las nuevas tecnologías han traído consigo, destaca la habilidad para encontrar lo relevante en el maremágnum de la información, así como para traducirlo en acciones que transforman realidades.

De la misma forma en que las empresas del sector privado lucrativo realizan investigación para el desarrollo de productos y servicios que satisfacen necesidades de un determinado grupo, al mismo tiempo que generan valor económico, las organizaciones de la sociedad civil pueden utilizar el recurso investigativo para generar soluciones creativas, innovadoras y pertinentes para atender a ciertos grupos mientras crean valor social.

Si bien es cierto que en el sector social se realizan constantes esfuerzos de recolección de datos, no siempre se ven reflejados en una adecuada sistematización, o su metodología resulta limitada; por lo tanto se aprovecha solo una parte de su gran potencial. Por otro lado, deben destacarse aquellas universidades, organizaciones e institutos de investigación de nuestro país que, desde el sector académico, se acercan a la sociedad civil por considerarla una rica fuente de información y un espacio de aplicación práctica de sus hallazgos y conclusiones. Asimismo, en el ámbito público se cuenta con valiosas iniciativas en este campo, como las realizadas por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi) y el Instituto Nacional de Desarrollo Social (Indesol), entre otras.

Para Corporativa de Fundaciones, realizar este tipo de labores de investigación representa parte del cumplimiento de su filosofía institucional, así como un acercamiento al modelo de fundación comunitaria. A partir de este diagnóstico, es posible implementar en nuestros planes, programas y proyectos aquello que los principales beneficiarios de nuestra institución -las organizaciones de la sociedad civil de Jalisco- han determinado

como prioritario: reforzar las acciones consideradas como pertinentes, construir nuevas propuestas y ajustar aquellas que lo requieran.

Por otra parte, creemos que la información aquí contenida podrá ser de utilidad para académicos, estudiantes, miembros de la sociedad civil organizada, Gobierno, medios de comunicación y empresas; en suma, para todos los actores tanto del sector público como del privado interesados en profundizar en el conocimiento y comprensión de las organizaciones, especialmente en torno a su desarrollo institucional.

Hemos de agradecer a Indesol, organismo público que, a través del Programa de Coinversión Social, en su vertiente de investigación, participó con el 74 por ciento del financiamiento necesario para la realización del presente diagnóstico. También agradecemos a nuestros donantes que aportaran el complemento en coinversión. Nuestro reconocimiento a las investigadoras titulares, maestra Paloma Sotelo Márquez y maestra Janet Aguirre Dergal, por haber llevado a buen puerto este proyecto con profesionalismo, ética y compromiso; asimismo, al equipo de encuestadores y voluntarios, en especial a la licenciada Patricia Delgado Chávez, por su entrega y disposición. Agradecemos al equipo operativo de Corporativa de Fundaciones, particularmente a la maestra Réjane Douard, responsable de Investigación y Desarrollo: su atención y calidad profesional fue pilar del éxito de este proyecto. Hacemos extensivo el agradecimiento a Ixánar Uriza Soto, coordinadora de Programas.

Por supuesto, brindamos el mayor reconocimiento a los integrantes de las organizaciones de la sociedad civil que aceptaron formar parte de este estudio, que nos abrieron sus puertas y que aportaron de forma transparente y comprometida la información que hace de este documento una pieza clave para construir en nuestra comunidad un peldaño más hacia la sociedad del conocimiento.

David Pérez Rulfo Torres
Director General
Corporativa de Fundaciones

► Agradecimientos de las autoras

Agradecemos profundamente el apoyo de Corporativa de Fundaciones por haber vaciado agua sobre la semillita que en su inicio fue este proyecto de investigación. Gracias por creer en nuestra propuesta y facilitar todos los medios para que el camino fuera tan enriquecedor como el final de esta gran experiencia que ha sido trabajar con ustedes.

Gracias a cada una de las personas que formaron parte de este logro en equipo: David, Ixánar, Réjane, Marce, Ceci, la excepcional Paty, Itzmalín, Daniel, Cielo, Bety, Paola, Xuliana, Tere, Karina, Alejandro, Berenice, Rodrigo, Pau y todos los que de alguna forma nos apoyaron.

Agradecemos también el valioso tiempo y entrega de cada una de las organizaciones que con sus reflexiones y voz fueron construyendo este diagnóstico. Sabíamos que solo con su participación podríamos construir el aprendizaje conjunto, el aprendizaje que queda en lo colectivo. Nuestro sincero agradecimiento por su confianza.

•

Gracias a mi compañera de investigación pero sobretodo amiga, Paloma Sotelo, porque no sólo aprendí mucho de ti y contigo, sino que además, nunca faltó la risa y la alegría en cada uno de nuestros diálogos.

Gracias a Omar, por tu entendimiento y solidaridad durante estos meses de distancia, de idas y vueltas. Por eso, este esfuerzo y entrega también son tuyos.

Gracias a mis padres y hermanos, porque me han enseñado con su ejemplo de vida el valor de la escucha, la reflexión y la acción dedicada a los demás, invaluable herramienta del desarrollo humano y social.

Gracias a la Cátedra de Cooperación Internacional y con Iberoamérica, porque ahí, entre ustedes, aprendí la importancia de la metodología en la cooperación internacional y local.

Por último, gracias a Mercedes Arias, porque pusiste ante mis ojos y oídos otra forma de facilitar el desarrollo, otra forma de hacer investigación.

Janet A.D.

•

Gracias a Janet, aliada en este proyecto que nació de una idea y de la voluntad conjunta de hacerlo poco a poco realidad. Creo que nunca imaginamos lo que nos haría crecer este camino. Me ha permitido conocerme y conocerte más como amiga. Profesionalmente, me parece que es una sinergia increíble. Gracias Omar, sin tu apoyo esto no habría pasado.

A Celso pues, como siempre, eres el testigo y compañero más cercano de las emociones y retos que cada nueva iniciativa trae consigo. Gracias por seguir creyendo en mí.

A mi familia, amigas y amigos por emocionarse junto conmigo en cada emprendimiento.

A la posibilidad maravillosa que quizá sea realidad en un futuro próximo.

A todas esas personas que cada día se levantan dispuestas a hacer algo por mejorar su entorno y la vida de otras personas, las y los emprendedores sociales de Jalisco que me han inspirado a dedicar mi vida profesional al desarrollo social desde la sociedad civil organizada. ¡Gracias!

Paloma S.M.

Janet Aguirre Dergal

Es Licenciada en Estudios Internacionales por la Universidad de Guadalajara, Maestra en Cooperación Internacional para el Desarrollo por la Universidad de Cantabria, España. Actualmente es Fundadora/Directora de Cooperactúa, consultoría social especializada en cooperación internacional para el desarrollo, a través de servicios de formación, asesoría e investigación para instituciones públicas y privadas del desarrollo social. Ha sido consultora y docente de la Cátedra de Cooperación Internacional y con Iberoamérica de la Universidad de Cantabria, España. Asimismo, ha sido Coordinadora Estatal de Promoción y Seguimiento de Programas Sociales de la Subdelegación de Desarrollo Social y Humano (SDSH) de la Sedesol, Jalisco.

Paloma Sotelo Márquez

Licenciada en Estudios Internacionales por la Universidad de Guadalajara, Maestra en Políticas Públicas por la Universidad Central Europea. Becaria de la Organización de Estados Americanos para el Programa Internacional de Formación en el Enfoque del Marco Lógico. Ha realizado investigación en materia de violencia y delincuencia, estrategias público-privadas de reducción de la pobreza en América Latina y responsabilidad social empresarial. Ha sido facilitadora en procesos de formación y consultora para al menos ochenta OSC del estado de Jalisco en los temas de desarrollo institucional, gestión del ciclo de proyectos sociales y procuración de fondos. Ha colaborado con OSC dedicadas a los derechos de la niñez en situación vulnerable, desarrollo rural comunitario y fomento a la lectura y escritura creativa.

INDICE

■ Introducción	10
1. Marco Referencial	11
1.1 Planteamiento del problema	11
1.2 Hipótesis	13
1.3 Conceptos clave	13
■ 2. Metodología	15
2.1 Enfoques de investigación	15
2.2 Las técnicas de investigación	17
■ Capítulo 1	
Capacidades, intereses y necesidades de las OSC, en materia de planeación estratégica y operativa para la intervención social	23
1 Marco conceptual	24
1.1 Las OSC, organizaciones conformadas por personas con capacidades y competencias	24
1.2 ¿Qué es la planeación?	24
1.3 La planeación estratégica y la operativa facilitan la eficacia en las OSC en su intervención social	25
2. ¿Cuál es el estado de las OSC de la ZMG en materia de planeación estratégica y operativa?	27
2.1 Los claros y oscuros de las OSC de la ZMG en materia de planeación estratégica	27
2.2 Las OSC de la ZMG en materia de planeación operativa: un escenario de más sombras que luces	29
2.3 Los efectos de la situación que viven las OSC de la ZMG en materia de planeación estratégica y operativa	31
3. La relación entre planeación y eficacia	36
4. Propuestas participativas para una mejor planeación estratégica y operativa en las intervenciones sociales de las OSC de la ZMG	38
■ Capítulo 2	
Niveles de armonización entre las acciones públicas y las privadas de fomento a las OSC y las necesidades e intereses de estas organizaciones	41
1. Marco conceptual	42
1.1 ¿Qué es la armonización?	42
1.2 Las acciones de fomento a la labor de las OSC son más útiles	

para generar un cambio positivo si se adecuan a los intereses y necesidades de las organizaciones	43
2. ¿Cual es el nivel de armonización entre las acciones públicas y privadas de fomento a las OSC y las capacidades y necesidades de la sociedad civil organizada de la ZMG?	45
2.1 Las acciones de capacitación y las necesidades e intereses de las OSC	45
2.2 Las acciones de consultoría/asesoría y las necesidades e intereses de las OSC	46
2.3 Los mecanismos para la coordinación, concertación, participación y consulta y las necesidades e intereses de las OSC	48
2.4 Acciones de apoyo económico y las necesidades e intereses de las OSC	51
2.5 Acciones de apoyo en especie y servicios y las necesidades e intereses de las OSC	52
2.6 Los efectos de la insuficiente armonización entre las acciones de fomento y las capacidades e intereses de las OSC	54
3. Relación entre adecuación de las acciones de fomento a los intereses y necesidades de las OSC y la transformación en la labor de las organizaciones	56
4. Propuestas participativas para una mayor armonización entre las acciones públicas y las privadas de fomento a las OSC y las necesidades e intereses de las organizaciones	61

■ Capítulo 3

Estado de vinculación entre las OSC y los actores clave del desarrollo social en la ZMG, y su relación con la incidencia en políticas públicas

1. Marco conceptual	68
1.1 Vinculación entre actores del desarrollo social	68
1.2 Incidencia de las OSC en política pública	69
1.3 Vinculación de las OSC con actores clave del desarrollo social e incidencia de las organizaciones en materia de política pública	70
2. ¿Cuál es el estado de vinculación entre las OSC y los distintos actores involucrados en el desarrollo social de la ZMG?	72
2.1 Insuficiente vinculación entre las OSC y otras organizaciones	72
2.2 Insuficiente vinculación entre las OSC y las fundaciones	73
2.3 Insuficiente vinculación entre las OSC y las empresas	74
2.4 Insuficiente vinculación de las OSC y universidades	75

2.5 Insuficiente vinculación entre las OSC y los medios de comunicación...	76
2.6 Insuficiente vinculación entre las OSC y el Gobierno	77
2.7 Los efectos de la insuficiente vinculación entre las OSC y los distintos actores clave del desarrollo social de la ZMG	81
3. La relación entre vinculación de las OSC de la ZMG y los distintos actores involucrados en el desarrollo social y su incidencia en las políticas públicas	84
4. Propuestas participativas para una mejor vinculación entre los actores clave del desarrollo social y para una mayor incidencia en las políticas públicas	87
■ Conclusiones	92
■ Anexos.....	97
Anexo 1 - Instrumento de encuesta	98
Anexo 2 - Guía de preguntas para grupos focales	108
Anexo 3 - Guía de preguntas para entrevista en profundidad	110
Anexo 4 - Árbol de problemas del capítulo 1: Estado de las capacidades/habilidades de las OSC de la ZMG en materia de planeación	110
Anexo 5 - Árbol de problemas del capítulo 2: Estado de armonización entre las acciones de fomento y las necesidades e intereses de las OSC	110
Anexo 6 - Matriz de oferta de las acciones de fomento a la labor de las OSC	110
Anexo 7 - Árbol de problemas del capítulo 3: Estado de vinculación entre las OSC y los actores clave del desarrollo social en la ZMG	110
■ Directorio de OSC y actores clave participantes en la investigación	116
■ Fuentes de consulta	120

► Introducción

En esta investigación buscamos dar un nuevo significado al análisis de las organizaciones de la sociedad civil (OSC), actores que nacen de la reflexión social y de la voluntad y acción ciudadana. Cuando nos referimos a las OSC hablamos de personas; por lo tanto, de grupos complejos, cambiantes y dinámicos como la realidad social; de actores que buscan organizarse para crear una transformación ahí donde ha surgido y persistido la vulnerabilidad y la marginación.

Con este proyecto invitamos a reflexionar sobre las OSC, las cuales, además de historia y perspectiva a mediano y largo plazo, poseen importantes retos en su cotidianidad. Y para suscitar esta consideración, nos pareció pertinente desarrollar un diagnóstico participativo, centrado en tres dimensiones clave de las organizaciones que desempeñan su labor en la zona metropolitana de Guadalajara (ZMG): sus necesidades, sus capacidades y su entorno. A su vez, focalizamos estas dimensiones en tres aspectos clave de la vida de las organizaciones: la planeación estratégica y operativa, las acciones de fomento a la labor de las OSC y la vinculación con actores clave, públicos y privados, del desarrollo social.

Las tres dimensiones integran los objetivos específicos que guían esta investigación: 1) identificar las capacidades, intereses y necesidades de las OSC en materia de planeación estratégica y operativa para la intervención social; 2) identificar los niveles de armonización entre las acciones públicas y privadas de fomento a las OSC, y sus necesidades e intereses, y 3) identificar los mecanismos de vinculación entre las OSC y los distintos actores involucrados en el desarrollo social de la ZMG.

En línea con lo anterior, los objetivos parten de los siguientes supuestos/hipótesis, que se presentan como pilares de esta investigación: 1) las OSC tienen mayor grado de alcance en sus objetivos y resultados (es decir, son más eficaces) si desarrollan planeación estratégica y operativa en sus intervenciones sociales; 2) las acciones de fomento son más útiles para generar un cambio positivo en la labor de las OSC si se adecuan a los intereses y necesidades de las organizaciones, y 3) la incidencia de las OSC en materia de política pública es mayor si las organizaciones están vinculadas con los actores clave, públicos y privados, del desarrollo social.

Llevar a cabo un diagnóstico participativo que explore las dimensiones antes descritas implica observar, preguntar, escuchar activamente, abrir espacios de reflexión y posibilidades para la acción. Por ello integramos a este proyecto dos enfoques cuya esencia es la participación y el consenso: el Enfoque del Marco Lógico (EML) y la Investigación Acción Participativa (IAP). Estos nos permitieron utilizar herramientas adecuadas para recabar, ordenar y sistematizar la información que generaron las técnicas cualitativas y cuantitativas de investigación, como el análisis documental, la encuesta, la entrevista en profundidad y los grupos focales.

La integración de estos enfoques fue elemental para la calidad técnica y metodológica de la investigación. Asimismo, permiten reconocer a las OSC como actores capaces de reflexionar sobre su realidad para encaminarla hacia la transformación.

En las siguientes páginas, los lectores encontrarán tres capítulos, cada uno dedicado a un objetivo

específico y estratégicamente estructurado a partir de los siguientes apartados: primero, el marco conceptual y el fundamento teórico, soporte de los supuestos/hipótesis de esta investigación. Segundo, el diagnóstico de cada objetivo, en donde se ordena la información desde la lógica implícita en la herramienta del árbol de problemas: la detección de un problema central identificado, sus causas y efectos. Tercero, la explicación de la relación entre las variables que integran a cada uno de los supuestos/hipótesis y su posible comprobación. Y cuarto, las propuestas participativas que fueron expresadas en los espacios de diálogo y reflexión durante los grupos focales y las entrevistas en profundidad. Al final de los tres capítulos se presentan las conclusiones.

Con esta investigación acompañamos al lector en su acercamiento a las OSC de la ZMG a través de la percepción que estas y otros actores clave del desarrollo social tienen de su labor institucional. Buscamos facilitar el diálogo y el conocimiento mutuo entre los actores públicos y privados clave del desarrollo social transmitiendo al lector la voz de los equipos operativos, de los directivos de las OSC y de fundaciones privadas, de los funcionarios del Gobierno federal, estatal y municipal, así como de empresarios y directivos de medios de comunicación.

Estamos convencidas de que conocer mejor nuestros intereses, necesidades, problemáticas y capacidades nos permite identificar las coincidencias y oportunidades de complementariedad mutua. Esto facilita un escenario de sinergias donde nos reconozcamos como integrantes de una alianza multidisciplinaria en la que cada uno contribuya, desde sus capacidades y competencias, al desarrollo social mediante intervenciones sociales cada vez más sostenibles, de mayor calidad e impacto.

► 1. Marco referencial

1.1 Planteamiento del problema

Esta investigación surge de un claro interés por contribuir al conocimiento de las organizaciones de la sociedad civil (OSC) de la zona metropolitana de Guadalajara (ZMG) en lo relacionado con sus necesidades, capacidades institucionales y entorno en donde se desenvuelven. Pero ¿qué son las OSC, cómo se constituyen y por qué son significativas?

Cuando hablamos de estos actores nos referimos a organizaciones privadas, sin ánimo de lucro y formalmente organizadas que pretenden mejorar la calidad de vida de determinada población. Además, regulan sus propias actividades con un alto grado de participación ciudadana (Salamon y Helmut, 1999).

Según la Secretaría de Desarrollo Social (Sedesol en adelante), las OSC son actores sociales que participan de distintas formas en la esfera pública para contribuir al desarrollo de grupos vulnerables y marginados. Se habla de contribución porque en la esfera de lo público confluyen diversos actores (públicos y privados) con fines, competencias y naturalezas distintos, pero cuyas acciones pueden coincidir en la intención de beneficiar a terceros y en la promoción de la igualdad de oportunidades (Sedesol, 2009).

Las OSC son actores significativos porque en su desempeño se desarrollan -o podrían desarrollarse- las siguientes características: a) la autoorganización social, en razón de su campo en el empoderamiento social; b) las capacidades y habilidades para que los grupos y comunidades atendidos resuelvan o enfrenten sus problemas, y c) nuevas formas de institucionalidad orientadas a la prestación de servicios públicos bajo principios de adaptabilidad y solidaridad social (Cunill, 1997, citado en Aldrete, Alatorre y Bautista, 2009).

En México estas formas de organización han venido presentando un elevado crecimiento. La Sedesol (2009) lo atribuye a la heterogénea y amplia demanda de los grupos vulnerables, lo cual hace imposible que una sola instancia -que puede ser el Gobierno, la sociedad civil o la iniciativa privada- atienda por sí sola sus distintas problemáticas.

A la fecha (2012), el Centro Mexicano para la Filantropía, A.C. (en adelante Cemefi) registra 22 mil 765 OSC en el país, de los más diversos objetos sociales. Mil 225 se encuentran en el estado de Jalisco; de ellas, 751 están en la ZMG.

Aun cuando las cifras hablan de un gran número de OSC activas en la república mexicana -en general- y en Jalisco y la ZMG -en particular-, desde el origen de este diagnóstico hemos identificado limitaciones en la investigación de las OSC, sobre todo en el ámbito local. Desafortunadamente, el rápido crecimiento de la población no ha venido acompañado de suficiente investigación que invite a la reflexión y al análisis sobre el caminar de estos actores. No obstante, los resultados de los trabajos previos han servido de referente a este diagnóstico en la identificación y construcción del planteamiento del problema.

La Sedesol, en el "Diagnóstico de la situación de los actores sociales que promueven el desarrollo social" (Sedesol, 2009), atribuye la problemática de las OSC nacionales a la existencia de "actores sociales debilitados y que actúan de manera desarticulada", y menciona una serie de razones que la generan:

- 1· las prácticas autogestivas limitadas, entendidas como aquellas incapaces de organizar acciones tendentes a la participación en los asuntos públicos;
- 2· el limitado desarrollo institucional, que se expresa en una débil capacidad para trabajar y hacer frente a sus objetivos y tareas;
- 3· los deficientes mecanismos de participación ciudadana, los cuales impiden que los actores sociales se articulen bajo ciertos criterios para poder incidir en el desarrollo de la sociedad;
- 4· la falta de sinergia entre los actores, la cual limita los beneficios de trabajar en un sistema de redes donde se intercambian recursos humanos, experiencias, materiales e infraestructura para generar ventajas para este sector;
- 5· la insuficiencia de recursos materiales, que les da un grado de informalidad importante y provoca su marginación para obtener financiamiento (Sedesol, 2009).

Tal debilidad y desarticulación de los actores de la sociedad civil se repite en el ámbito estatal y se hace evidente en el "Diagnóstico de las Organizaciones Civiles en Jalisco" (Peralta, 2005), trabajo realizado entre la Secretaría de Desarrollo Humano (SDH), el Instituto Jalisciense de Asistencia Social (IJAS) y el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO). En esta

investigación se analizan las capacidades institucionales, a partir de una muestra de OSC, para detectar sus destrezas y debilidades en materia de desarrollo institucional.

Los resultados demuestran que las OSC de Jalisco han tenido importantes avances en cuanto a su constitución formal y sus aspectos administrativos y contables, en contraste con significativas deficiencias en materia de planeación estratégica, medición de impacto, sustentabilidad financiera y desarrollo de capacidades en el equipo de trabajo. Las conclusiones y propuestas de dicho diagnóstico destacan que:

- Si bien no se detectaron problemas significativos en su estructura organizativa, se podrían mejorar aspectos relativos al pensamiento, planeación y dirección estratégica.
- Podrían tratarse otros temas, como su contexto social, su relación con el Gobierno y la posibilidad de que hubiera vinculación entre las organizaciones.
- Convendría darles difusión y ligarlas a diversas instituciones, como académicas y mediáticas, de manera que se creen alianzas y se fortalezcan a través de redes sociales de apoyo. Esto contribuiría al intercambio de experiencias y a la unión de esfuerzos, así como a potenciar las acciones en favor de la población (Peralta, 2005).

Cabe señalar que, aunque el diagnóstico se refiere a todas las OSC de Jalisco, sus hallazgos y conclusiones se corresponden, fundamentalmente, con la realidad de las OSC de la ZMG, tomando en cuenta que en dicha zona se ubica cerca del 70 por ciento de las OSC registradas en la entidad. Esto se traduce en una alta concentración de organizaciones en la ZMG respecto a otras regiones jaliscienses (Aldrete, Alatorre y Bautista, 2010).

Considerando los resultados y reflexiones de los dos diagnósticos mencionados, aunado a la experiencia institucional de Corporativa de Fundaciones (CF) en el sector y la experiencia del equipo investigador, identificamos como problema central que las OSC de la ZMG tienen insuficiente desarrollo institucional. Además de las causas expuestas, en el presente diagnóstico identificamos tres directas: 1) no cuentan con una planeación eficaz; 2) los intereses y necesidades de las OSC de la ZMG no son atendidos adecuadamente por los actores públicos y privados que buscan facilitar su desarrollo, y 3) las OSC no se vinculan/articulan con los actores clave del desarrollo social en la ZMG, los cuales se describirán más adelante.

Lo anterior deriva en insuficientes resultados positivos de las estrategias de atención a grupos vulnerables y marginados; vuelve insostenibles las intervenciones sociales en estos grupos; ocasiona baja participación de las OSC en el ciclo vital de las políticas públicas, así como escasa coordinación entre los actores clave del desarrollo social, y todo esto se traduce en un deficiente desarrollo social en la ZMG.

Por otra parte, no hay suficiente investigación sobre las causas que generan estas tres limitaciones, ni sobre su influencia en el desarrollo de las OSC de la ZMG. Por ello, en este diagnóstico se presta especial atención a los aspectos cualitativos que describan y expliquen la problemática a profundidad. Consecuentemente, convertimos en objetivos específicos de esta investigación las limitaciones detectadas:

- Identificar las capacidades, intereses y necesidades de las OSC en materia de planeación estratégica y operativa para la intervención social.
- Identificar los niveles de armonización/articulación entre las acciones públicas y privadas de fomento a las OSC y las necesidades e intereses de estas últimas.
- Identificar los mecanismos de vinculación entre las OSC y los distintos actores involucrados en el desarrollo social de la ZMG.

1.2 Hipótesis

En estrecha relación con el planteamiento del problema, establecemos hipótesis causales que buscan comprobar la lógica entre las variables contempladas. La correlación existente entre la variable independiente (causa) y la variable dependiente (efecto) se expresa de la siguiente manera:

Hipótesis 1: Las OSC alcanzan sus objetivos y logran mejores resultados (es decir, son más eficaces) si desarrollan planeación estratégica y operativa en sus intervenciones sociales

Hipótesis 2: Las acciones de fomento son más útiles para generar un cambio positivo en la labor de las OSC si se adecuan a sus intereses y necesidades.

Hipótesis 3: La incidencia de las OSC en materia de política pública es mayor si las organizaciones se vinculan con los actores clave -públicos y privados- del desarrollo social.

1.3 Conceptos clave

Los conceptos operacionales que se utilizan a lo largo de esta investigación son los siguientes:

Fortalecimiento/Desarrollo institucional: proceso finito para el desarrollo de potencialidades individuales que conllevan a la construcción de capacidades organizacionales. Las nuevas capacidades deberán producir cambios organizacionales orientados a la consecución de su objeto social. A largo plazo, estos propician un cambio cultural (minimización o erradicación de una problemática determinada). El fortalecimiento institucional proporciona los medios, instrumentos y técnicas que se aplicarán a corto y mediano plazo. Entre otros, implica los siguientes: 1) cumplimiento de sus obligaciones; 2) uso eficaz de los recursos; 3) sostenibilidad financiera y ambiental; 4) esfuerzos articulados; 5) visibilidad; 6) impacto social, y 7) incidencia pública (CF, 2011).

Bienestar comunitario: desde el enfoque de desarrollo centrado en las capacidades, y entendido como un proceso de expansión de libertades, el bienestar tiene que ver con la posesión de capacidades y libertades necesarias para decidir un estilo de vida en sentido objetivo y subjetivo. El bienestar individual y el comunitario están ligados, pues en lo que la gente puede lograr positivamente influyen las oportunidades económicas, la libertades políticas, los poderes sociales, las condiciones adecuadas para desarrollar una buena salud, una educación básica, así como el fomento y desarrollo de iniciativas (Sen, 2000).

Planeación estratégica y operativa: la planificación (un conjunto articulado de técnicas, instrumentos y herramientas específicas) debe concebirse como un medio para la consecución de

un objetivo o propósito, cualquiera que este sea. La planeación estratégica se refiere a los objetivos más amplios y de carácter global de la organización, incluyendo aspectos aspiracionales y que pueden ser alcanzados a largo plazo. La planeación operativa parte de los consensos logrados en la planeación estratégica y tiene como función hacerlos realidad en la vida diaria de la organización a corto y mediano plazo (Cámara, 2005).

Intervención social: es un proceso de actuación sobre la realidad social; tiene como finalidad lograr un desarrollo, cambio o mejora de situaciones en colectivos, grupos o individuos que presentan algún tipo de problema o necesidad, para facilitar su integración social o su participación activa en el sistema social, a nivel personal, económico, cultural o político (Rubio y Varas, 1999).

Acciones de fomento: el concepto se refiere a todo esfuerzo de instancias públicas o privadas o de las mismas OSC que promuevan, faciliten o fortalezcan las actividades de las OSC. Pueden ser promoción de la participación ciudadana; estímulos (fiscales, económicos, en especie o servicios); establecimiento de medidas e instrumentos de información, de apoyo e incentivos a favor de su labor; fortalecimiento de mecanismos de coordinación, concertación, participación y consulta a las OSC; diseño de instrumentos y mecanismos para que las organizaciones civiles accedan plenamente a sus derechos y cumplan con sus obligaciones legales, y la realización de estudios e investigaciones que apoyen a las OSC en el desarrollo de sus actividades (Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil, 2004).

Vinculación/Articulación: estos dos conceptos hacen alusión al trabajo en red o interacción entre las OSC y los actores clave del desarrollo social. Los actores se vinculan sobre la base de sumar esfuerzos para la consecución de objetivos compartidos, la complementación de capacidades y la sinergia de sus interrelaciones (Sebastián, 2000). Esto, con el fin de facilitar el intercambio de buenas prácticas e ideas, fortalecer el alcance de su trabajo y desarrollar programas de cooperación con organizaciones similares (OEA, 2011).

Armonización: estado en el que existen acuerdos conjuntos entre socios, aliados o colaboradores para la planificación, gestión y provisión de la ayuda o apoyo. Parte de condiciones en las que los procedimientos son simplificados y se comparte la información. La armonización supone la alineación a las necesidades y capacidades de los grupos, organizaciones o colectivos receptores de la ayuda o apoyo (con base en la "Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo", OECD, 2005).

► 2. Metodología

2.1 Enfoques de investigación

Para esta investigación se han seleccionado dos enfoques participativos cuyas características suponen grandes aportaciones metodológicas: el Enfoque del Marco Lógico (EML en adelante) y la Investigación Acción Participativa (IAP en adelante), como métodos compatibles.

- El EML agrupa diversos análisis, herramientas y técnicas orientados a que la población local analice su realidad, exprese sus problemas y prioridades y utilice la información generada, para llevar a cabo la identificación y diseño de las acciones de desarrollo más convenientes. Por tanto, es un enfoque que atiende a la voz de la población implicada y propicia un proceso para su empoderamiento. Asimismo, aporta una serie de pasos articulados cuya finalidad es -desde la participación, la flexibilidad y el consenso- llevar a cabo reflexiones, tomar decisiones y ejercer acciones.

Para ello, presenta los siguientes análisis, propios de la fase de identificación: el de participantes, el de problemas, el de objetivos y el de alternativas. En la fase de diseño se contemplan los siguientes ejercicios: la matriz de planificación del proyecto, la programación de actividades y de recursos y los factores de viabilidad.

Una de las principales características del EML es que propicia que las políticas públicas y las intervenciones sociales puedan ser influidas por la percepción de los grupos clave (colectivos, organizaciones, ciudadanos, entre otros) en el desarrollo del contexto, y esto contribuye a adecuarlas a sus necesidades (Gómez y Sainz, 2010).

Por lo anterior, el EML ha sido muy socorrido por diversas OSC, Gobiernos e instituciones, no solo porque promueve la participación y el empoderamiento, sino también porque favorece la eficacia y la sostenibilidad de los proyectos.

- La IAP es un método de investigación y aprendizaje colectivo de la realidad, basado en un análisis crítico con la participación activa de los grupos implicados. Se orienta a estimular la práctica transformadora y el cambio social (Eizaguirre y Zabala, 2006).

En cada proyecto de IAP, sus tres componentes se combinan en proporciones variables: a) la investigación se realiza mediante un procedimiento reflexivo, sistemático, controlado y crítico cuya finalidad es estudiar algún aspecto de la realidad, con un expreso objetivo práctico; b) la acción no solo es la finalidad de la investigación, sino que ella misma representa una fuente de conocimiento; al mismo tiempo, la propia realización del estudio es una forma de intervención; c) la participación significa que no solo los investigadores profesionales se involucran en los procesos, sino también la comunidad destinataria del proyecto. Sus miembros no se consideran como simples objetos de investigación, sino como sujetos activos que contribuyen a conocer y transformar su propia realidad.

La finalidad de la IAP es cambiar la realidad y afrontar los problemas de una población a partir de sus recursos y participación, lo cual se plasma en los siguientes objetivos concretos: a) generar un conocimiento liberador a partir del propio conocimiento popular, donde los investigadores son simplemente facilitadores que aportan herramientas metodológicas; b) a consecuencia de ese conocimiento, dar lugar a un proceso de empoderamiento o incremento del poder político (en un sentido amplio) y al inicio o consolidación de una estrategia de acción para el cambio; c) conectar todo este proceso de conocimiento, empoderamiento y acción local con otros similares en otros lugares, de tal forma que se genere un entramado horizontal y vertical que permita la ampliación del proceso y la transformación de la realidad social.

En resumen, tanto en la IAP como en el EML, el papel del agente externo no es el de un investigador que extrae información para desarrollar un proyecto, sino el de un facilitador que alienta la participación de las comunidades, la concienciación y el empoderamiento para que se genere el cambio en sus vidas.

2.2 Las técnicas de investigación

Como se ha visto, tanto el EML como la IAP son enfoques de intervención social e investigación que buscan recuperar los aspectos esencialmente cualitativos de los procesos sociales. Su literatura enfatiza la pertinencia de complementarlos con técnicas cuantitativas para aportarles una visión y representación más cercana a la realidad de los actores sociales sujetos de la investigación.

Este diagnóstico busca, precisamente, rescatar las ventajas que presenta el uso complementario de las técnicas cualitativas y cuantitativas, poniendo especial atención a los aspectos de percepción, visión, formas de relación y comprensión de la organización y su entorno.

El EML contempla una serie de análisis que pueden desarrollarse a partir de dichas técnicas. Para esta investigación se realizaron:

- 101 encuestas aplicadas a directores de OSC de la ZMG;
- dos grupos focales: uno integrado por seis directivos (en tres sesiones) y otro por seis operativos (en una sesión) de OSC de la ZMG;
- análisis documental de fuentes secundarias;
- ocho entrevistas en profundidad, realizadas a representantes de los siguientes ámbitos:
 - Gobierno federal
 - Gobierno estatal
 - Gobierno municipal
 - Universidad
 - empresa privada
 - fundaciones
 - medios de comunicación impresa
 - radio y televisión

Descripción y definición de la población sujeto de estudio

La población objetivo, sujeto de estudio y protagonistas de esta investigación, son las OSC de la ZMG, es decir, las que desarrollan allí su labor y realizan actividades contempladas en la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil.¹

¹ Esta ley contempla diversas actividades: I) asistencia social, conforme a lo establecido en la Ley sobre el Sistema Nacional de Asistencia Social y en la Ley General de Salud; II) apoyo a la alimentación popular; III) cívicas, enfocadas a promover la participación ciudadana en asuntos de interés público; IV) asistencia jurídica; V) apoyo para el desarrollo de los

Encuesta y definición de la población participante en su aplicación

La encuesta (véase el anexo 1) representó la técnica cuantitativa, útil para conocer la opinión y actitud de 101 OSC de la ZMG sobre los tres objetivos que orientan esta investigación. La definición del total de la población participante en la encuesta se basa en el Directorio de Instituciones Filantrópicas del Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi), el cual contiene información de instituciones filantrópicas de todo el país con distintas figuras legales (asociaciones civiles, sociedades civiles, instituciones de asistencia privada y fideicomisos), de carácter operativo, intermediario o donante, en distintos campos de acción: arte y cultura, asistencia social y atención a desastres, deporte y recreación, derechos humanos y civiles, desarrollo social y económico, educación, filantropía y voluntariado, investigación, medioambiente y protección animal y salud.

Los campos de acción contemplados coinciden en términos generales con los de la ley citada. Este directorio especializado garantiza una de las más amplias coberturas en cuanto a la población objeto de investigación. Además, permite cruces de información dinámicos respecto a un gran número de características de las organizaciones, por lo que resulta el más adecuado para los fines de esta investigación.

El directorio registra (a febrero de 2012) un total de mil 225 OSC en el estado de Jalisco, y 751 exclusivamente en la ZMG, con las siguientes características: la asociación civil (A.C.), como figura legal, no tiene fines de lucro y su actividad social es al menos una de las contempladas en la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil.

Por lo tanto, los criterios de selección para participar en la encuesta fueron los siguientes:

- OSC inscritas en el Directorio de Instituciones Filantrópicas del Cemefi;
- OSC cuya actividad social fuera al menos una de las contempladas en la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil;
- OSC que buscaran el beneficio de la comunidad, no lucrativas y formalmente constituidas;
- OSC de carácter operativo, es decir, no intermediarias ni donantes;
- OSC con actividad y domicilio fiscal en la ZMG;
- OSC apegadas a los criterios anteriores y que hubieran respondido a las convocatorias públicas realizadas para participar en la encuesta.

pueblos y comunidades indígenas; VI) promoción de la equidad de género; VII) aportación de servicios para la atención a grupos sociales con discapacidad (fracción reformada. Véase el Diario Oficial de la Federación (DOF) del 16-06-2011; VIII) cooperación para el desarrollo comunitario en el entorno urbano o rural (fracción reformada, DOF, 25-04-2012; 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; 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, y XIX) las que determinen otras leyes.

La selección de la muestra se realizó de forma no probabilística o dirigida, con el fin de garantizar la elección controlada de las OSC a partir de las características especificadas (Ver Sampieri, Collado y Lucio, 2003).

La muestra está integrada por cuotas para asegurar la proporcionalidad de los seis municipios que conforman la ZMG, así como los distintos campos de acción. En este sentido, las 101 encuestas aplicadas quedaron distribuidas como se indica en los siguientes gráficos:

Gráfico 1

■ Porcentaje de OSC encuestadas por municipio

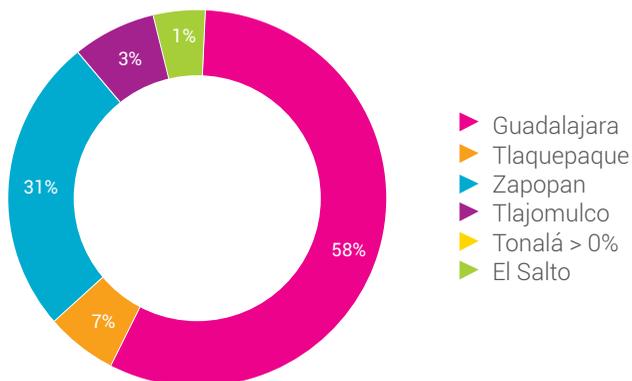
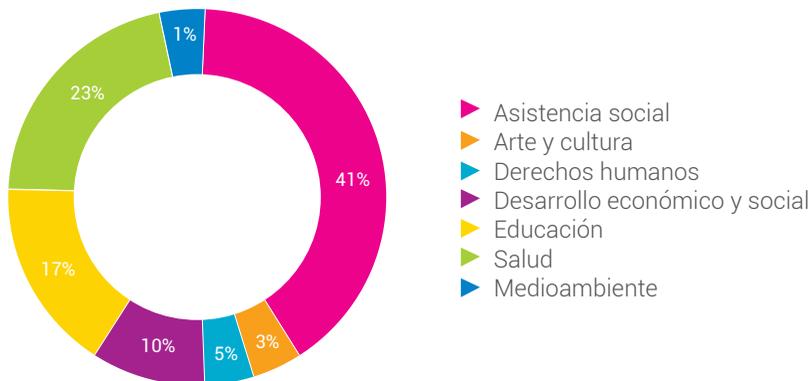


Gráfico 2

■ Porcentaje de OSC encuestadas por campo de acción



Fuente: encuesta realizada para esta investigación (2012)

La distribución de la muestra corresponde a las proporciones del universo de OSC de la ZMG, donde encontramos una concentración de organizaciones en los municipios de Guadalajara y Zapopan relacionadas con la asistencia social, la salud y la educación.

Las encuestas se aplicaron a directivos o fundadores de las OSC, de forma presencial y en sus instalaciones.

Los grupos focales y la definición de las OSC participantes

Los grupos focales representaron una de las técnicas cualitativas utilizadas para conocer, en un escenario de confianza, la opinión, percepción, visión y reflexiones de nueve OSC. Los criterios de selección fueron los siguientes: a) que tuvieran distinto nivel de desarrollo institucional; b) que entre ellas hubiera diversidad por campo de acción social; c) que buscaran el beneficio de la comunidad; d) que fueran no lucrativas; e) que estuvieran organizadas formalmente, y f) que su domicilio estuviera en la ZMG y que allí mismo desarrollara su actividad.

En línea con estos criterios, participaron OSC de los siguientes campos de acción: salud, educación, medioambiente, asistencia social, desarrollo social y económico y derechos humanos. Se realizaron cuatro sesiones de grupo focal; de estas, tres estuvieron dirigidas a seis directivos, y una, a seis operativos de OSC de la ZMG.

Cada sesión duró tres horas. Al inicio de cada una se presentaban los objetivos y la metodología sugerida, poniendo especial énfasis en la importancia de la participación, la transparencia y el respeto hacia las opiniones y planteamientos expuestos. Los objetivos de cada sesión contribuían, a su vez, a los tres objetivos que orientaron la investigación (véase el anexo 2).

Las entrevistas en profundidad y los actores sociales participantes

Las entrevistas en profundidad también representaron una de las técnicas cualitativas (véase el anexo 3) utilizadas para conocer la percepción y formas de relación de otros actores sociales. Su participación en la vida de las OSC desempeña un papel clave para el desarrollo institucional.

En estas entrevistas semiestructuradas participaron actores del sector privado y público, como la empresa privada, la Academia, los medios de comunicación, las fundaciones y el Gobierno en sus niveles federal, estatal y municipal.

En total se entrevistaron a ocho representantes de estos sectores, en un encuentro cara a cara, en donde se atendió a su opinión y reflexiones en torno a la vida de las OSC de la ZMG y a sus niveles y formas de vinculación.

La herramienta de sistematización de resultados

Los resultados que generaron los instrumentos fueron sistematizados desde el EML. Como se explicó, este método implica una serie de análisis que, a la vez, contemplan herramientas participativas, útiles para llevar a cabo procesos de sistematización.

En esta investigación se hizo uso del árbol de problemas como herramienta participativa para sistematizar la información generada en la encuesta, los grupos focales y las entrevistas en profundidad, es decir, para integrar y armonizar los resultados de tipo cuantitativo y cualitativo.

El árbol de problemas presenta una serie de características que lo hacen especialmente útil en investigaciones de esta naturaleza, pues constituye el esquema básico de ordenación del diagnóstico situacional (Gómez y Sainz, 2010), bajo una lógica de causas y efectos que, a su vez, contribuyen al entendimiento de los problemas y a la comprobación de las hipótesis.

En gran medida, las eventuales intervenciones sociales se encuentran en este esquema cuya lógica es la identificación de los problemas de la población sujeto de estudio. Con él se determina, de forma participativa, el problema central o focal y sus causas, hasta llegar a las más profundas. Asimismo, del problema central se desprenden los demás efectos y salen a la luz como situaciones negativas recurrentes. Todo este panorama dibuja las circunstancias de determinados grupos, colectivos u organizaciones que perciben de forma negativa una situación o que la padecen.

El uso de esta herramienta permite reflejar la lógica de causas y efectos de los problemas detectados. La relación de dichas causas permite, posteriormente, trazar las líneas de solución para desarrollar la intervención social. Es decir: la lógica indica que los problemas han de atenderse desde sus causas y no desde sus efectos, como frecuentemente ocurre en los proyectos y programas sociales.

Capítulo 1

Capacidades, intereses y necesidades de las
OSC en materia de planeación estratégica
y operativa para la intervención social



Capítulo 1

Capacidades, intereses y necesidades de las OSC en materia de planeación estratégica

Las intervenciones de la sociedad civil organizada en una problemática social tienen como fin su transformación y solución. Para ello se requiere de ciertos medios, y la planeación es el proceso que acompaña y guía el recorrido entre el punto de partida y aquello que se busca alcanzar.

Aunque existen debates sobre el enfoque, el método y las herramientas más apropiadas para el desarrollo de la planeación, es ampliamente reconocido que la planeación estratégica y operativa en una organización, con o sin fines de lucro, es un elemento clave para el logro de sus iniciativas. En este capítulo tenemos como objetivo específico explorar las capacidades, intereses y necesidades, en materia de planeación estratégica y operativa, de las OSC de la ZMG dedicadas al desarrollo social. Partimos del supuesto de que aquellas que cuentan con procesos de planeación alcanzan sus objetivos con más eficacia.

► 1. Marco conceptual

1.1 Las OSC, organizaciones conformadas por personas con capacidades y competencias

De acuerdo con el enfoque sistémico de las OSC, “la organización se concibe como un conjunto de subsistemas relacionados, entre los cuales existen interconexiones clave que permiten explicar el funcionamiento de la organización en términos de relaciones entre las partes, causas y efectos, estímulos y respuestas, así como vínculos permanentes con el exterior” (Cámara, 2005).

Algunos aspectos clave de este enfoque que se vinculan con el objetivo de este capítulo son los siguientes: 1) las organizaciones están conformadas por personas con capacidades y competencias, expectativas y objetivos e intereses personales; 2) las personas que integran una organización interactúan, colaboran y se coordinan para lograr un propósito común; 3) las organizaciones cuentan con una estructura y unos procesos o cadenas de producción, y normalmente establecen una división del trabajo entre sus miembros; 4) las organizaciones son un sistema socio-técnico; es decir, incluyen aspectos técnicos y operativos (eje de estructura y procesos), pero también están integradas por individuos que en conjunto influyen en el funcionamiento de la organización (Cámara, 2005).

1.2 ¿Qué es la planeación?

Es un proceso cíclico y sistemático que comprende varios aspectos: la identificación y análisis

de la situación inicial que se desea transformar; el establecimiento de la situación de mejora a la que se pretende llegar; la definición de objetivos concretos que conducirán a ella; la definición de estrategias y de un plan de acción que contemple los recursos humanos, materiales y financieros disponibles; la ejecución del plan junto con un seguimiento y revisión continua, y finalmente, la evaluación de los resultados obtenidos con el fin de extraer aprendizajes útiles para futuras programaciones (Cruz Roja 1991 en Cámara, 2005).

El proceso de planeación puede hacerse en distintos niveles, y de acuerdo con el nivel en que se esté desarrollando, se distingue como *planeación operativa* o *planeación estratégica*.

La planeación estratégica se refiere a los objetivos más amplios y de carácter global de la organización, incluyendo aspectos aspiracionales y que pueden ser alcanzados a largo plazo. Debe poner especial énfasis en el entorno; busca definir las razones de la existencia de la organización, su naturaleza y propósito, sus creencias y aspiraciones, así como las líneas centrales de acciones por emprender.

La planeación operativa parte de los consensos logrados en la planeación estratégica. Su función es ejecutarlos en la vida diaria de la organización, a corto y mediano plazo. Por su naturaleza, se centra principalmente en la vida interna de la organización y busca determinar las acciones concretas que servirán para alcanzar sus objetivos; asimismo, los medios para identificar y evaluar sus logros, los plazos en que habrán de alcanzarse, la distribución de responsabilidades entre los miembros del equipo, así como los recursos humanos, materiales y financieros necesarios.

Existen, entonces, diferencias entre la planeación estratégica y la operativa en cuanto a grado de detalle o nivel de objetivos, alcance, énfasis, horizonte temporal, principales preguntas, elementos y actores implicados (ver Tabla 1)

1.3 La planeación estratégica y la operativa facilitan la eficacia de las OSC en su intervención social

Las organizaciones que llevan a cabo ejercicios de planeación estratégica y operativa presentan una serie de ventajas. El proceso de planear genera, por sí mismo, un valor añadido a la organización y a sus miembros. Entre los beneficios de las dinámicas de planeación para las OSC se encuentran:

- contar con un análisis sobre el entorno del que forma parte
- identificar su situación actual en cuanto a fortalezas y retos
- establecer sus prioridades y dirección
- involucrar a sus miembros, y -por tanto- repartir entre ellos la responsabilidad del futuro de la organización, lo cual fortalece el trabajo en equipo
- desarrollar la capacidad de generar consensos
- hacer un mejor uso de los recursos humanos, materiales y económicos disponibles aportar una base para evaluar sus actos, retroalimentarse y mejorar
- transmitir a los actores externos una imagen clara y profesional de la organización (Richardson, 2004; Cámara, 2005).

En esta investigación nos centramos en la eficacia que se alcanza, o no, en una OSC al desarrollar procesos de planeación. La eficacia es "la medida del grado o nivel de alcance del objetivo y resultados de una actividad en una población beneficiaria y en un periodo determinado, sin

Tabla 1

■ Planeación estratégica y operativa.

	Planeación estratégica	Planeación operativa
Grado o nivel de objetivos	Directrices, lineamientos y objetivos generales	Objetivos específicos, resultados
Alcance/énfasis	Toda la organización. Énfasis prioritario en el entorno	Áreas, unidades, departamentos. Énfasis prioritario en aspectos internos
Horizonte temporal	Largo plazo	Corto plazo
Principales preguntas	¿Quiénes somos?: Para qué existimos / Para quién trabajamos / Qué hacemos / En qué creemos ¿A qué aspiramos?: Dónde queremos estar en un plazo de 3 a 10 años ¿Dónde estamos?: Características de la situación actual ¿Qué queremos lograr? ¿Cómo podemos llegar allí?	¿Qué haremos para llegar? ¿Cómo sabremos si lo hemos logrado? ¿Cuándo lo haremos? ¿Quién hará el trabajo? ¿Qué recursos se necesitan y cuánto cuestan?
Elementos	Misión: Propósito / Destinatarios y otros implicados / Productos y servicios / Valores Visión Diagnóstico: Externo / Interno Objetivos Estrategias	Proyectos, servicios, procesos, actividades Indicadores y medios de verificación Cronogramas o calendarios de ejecución Asignación de responsabilidades Presupuesto
Implicados	Todos los niveles de la organización: Directivos Unidades operativas: Personal / Voluntariado Usuarios o destinatarios Otras personas implicadas Comité de planificación	Unidades operativas
Documentos	Plan estratégico	Plan operativo

Fuente: elaboración propia, con base en Cámara, 2005, p. 67

considerar -a diferencia del concepto de eficiencia- los costos en los que se incurre para obtenerlos" (MAEC, 2007).

La hipótesis que planteamos para este objetivo específico es que las OSC tienen mayor grado de alcance en sus objetivos y resultados (es decir, son más eficaces) si desarrollan planeación estratégica y operativa en sus intervenciones sociales.

► 2. ¿Cuál es el estado de las OSC de la ZMG en materia de planeación estratégica y operativa?

Cuando hablamos del estado de las OSC de la ZMG, nos referimos a la situación de sus aspectos clave para su desarrollo institucional, como la planeación estratégica y la planeación operativa. Para conocer su situación se aprovecharon los resultados de la encuesta, los grupos focales, el análisis documental, la experiencia del equipo investigador y de CF, como institución acompañante de su desarrollo organizacional. Estos resultados contribuyeron a la identificación y comprobación de la hipótesis mencionada.

Como se explica en el apartado metodológico, la información generada se sistematizó a través del árbol de problemas (véase el anexo 4). Durante este ejercicio, el foco de atención fue la identificación y reconocimiento del problema central, y en torno a él, de sus causas y efectos. Una vez conocidos y analizados los resultados, salió a la luz la siguiente problemática central: las OSC de la ZMG no cuentan con suficientes capacidades/habilidades en materia de planeación para la intervención social. Las causas subyacentes se presentan bajo distintos matices, es decir, niveles de complejidad, magnitud y severidad.

2.1 Los claros y oscuros de las OSC de la ZMG en materia de planeación estratégica

La primera causa directa del problema central es que los miembros de las OSC no conocen de manera suficiente los aspectos clave de la planeación estratégica. Es decir: el 40 por ciento de los miembros de las OSC que participaron en la encuesta reconocen no saber totalmente quiénes son como organización; a la par, el 48 por ciento afirma no saber totalmente qué quieren lograr como organización. Sin embargo, el primer matiz destacable es que el 25 por ciento, respecto a la primera pregunta, y el 37 por ciento, respecto a la segunda, afirma saber estas cuestiones "aceptablemente" (ver Tabla 2).

Tabla 2

¿En qué medida los miembros de la organización saben totalmente lo siguiente sobre su OSC?:	Porcentaje de OSC que dicen no saberlo totalmente:
¿Quiénes son?	40%
¿Qué quieren lograr?	48%

Fuente: con base en encuesta realizada para esta investigación (2012)

“Nosotros empezamos con lo operativo, y posteriormente comenzamos a diseñar la parte de la misión y visión. Teníamos mucho cariño por la organización y por la problemática, pero no lo habíamos puesto sobre papel” (directivo de OSC).

”

Lo anterior pone el acento en la importancia de consolidar aspectos clave, tales como la visión y misión, necesarios para asegurar el desarrollo de las OSC a largo plazo.

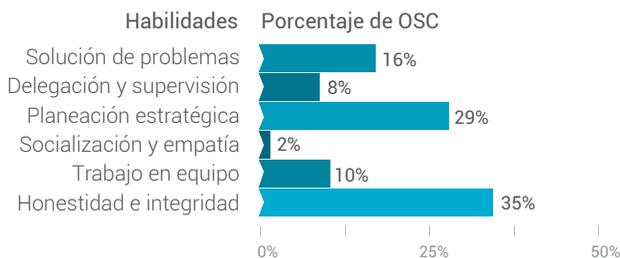
En este mismo orden de causas, solo el 29 por ciento de las OSC participantes reconocen como prioritaria la capacidad/habilidad en materia de planeación estratégica. Esto se explica por el hecho de que la mayoría de las OSC iniciaron sus funciones desarrollando actividades de forma reactiva ante una necesidad o situación concreta, como un problema físico o psíquico padecido por alguien cercano, la carencia de algún servicio o infraestructura en determinado barrio o colonia. Si bien su objetivo era brindar atención, partieron con importantes deficiencias estratégicas.

Ejemplo de ello es el testimonio que surgió en la sesión de grupo focal con directores de OSC: “Nosotros empezamos con lo operativo, y posteriormente comenzamos a diseñar la parte de la misión y visión. Teníamos mucho cariño por la organización y por la problemática, pero no lo habíamos puesto sobre papel” (directivo de OSC).

En línea con esto, el 35 por ciento de las OSC prioriza, en sus directivos, las capacidades y habilidades vinculadas con los valores (véase el gráfico 3), por encima de la capacidad en planeación estratégica, que arroja un segundo lugar. Este hallazgo supone que las organizaciones consideran la práctica de los valores, tales como la integridad y la honestidad, la principal capacidad/habilidad que no debe faltar en el personal directivo de una OSC.

Gráfico 3

■ ¿Qué habilidad/capacidad crees que no debe de faltar en el personal directivo?



Fuente: encuesta realizada para esta investigación (2012)

Por otra parte, solo el ocho por ciento de las OSC consideran prioritaria la capacidad/habilidad de delegar y supervisar; esto explica en gran medida la alta concentración de roles y funciones que asumen los directores en la vida de la organización. Aunado a ello, encontramos la tendencia a considerar esta concentración de funciones como una oportunidad de ganar reconocimiento y no como deficiencia directiva y operacional.

La última de las causas identificadas, la cual explica que los miembros de las OSC no conozcan aspectos clave sobre la planeación estratégica, es que estos actores no invierten suficientes recursos humanos y materiales en capacitarse específicamente en planeación estratégica. Aun cuando en promedio invierten 12 horas al mes en capacitación general (CF, 2012), esta no es frecuente ni forma parte de su cultura organizacional. En cambio, las organizaciones con mayores niveles de desarrollo institucional son las que invierten más en este tipo de acciones. Dicha situación será analizada al detalle en el siguiente capítulo.

2.2 Las OSC de la ZMG en materia de planeación operativa: un escenario de más sombras que luces

La segunda causa directa del problema central es que los miembros de las OSC no conocen suficientemente aspectos clave de la planeación operativa. Es decir, el 67 por ciento de las OSC reconocen no saber totalmente qué harán para lograr sus fines; a la par, el 77 por ciento afirma no saber totalmente cómo identificar si logran sus fines y medios. A su vez, el 49 por ciento dice no saber totalmente quién es responsable de cada actividad, y el 77 por ciento reconoce que no todos sus miembros saben totalmente qué recursos necesitan ni sus costos, como lo expresa la siguiente tabla:

Tabla 3

¿En qué medida los miembros de la organización saben totalmente lo siguiente sobre su OSC? :	Porcentaje de OSC que dicen no saberlo totalmente:
¿Qué harán para lograr sus fines?	67%
¿Cómo identificar si lo han logrado?	77%
¿Quién es responsable de cada actividad?	49%
¿Qué recursos necesitan y su costo ?	77%

Fuente: con base en encuesta realizada para esta investigación (2012)

Cabe señalar que el desconocimiento sobre quién o quiénes son los responsables de desarrollar cada actividad, en el marco de una intervención social, se explica en gran parte porque los directivos tienden a concentrar funciones de carácter operativo. Y, como se mencionó, ellos reconocen que

cuentan con niveles bajos en su capacidad para delegar y supervisar. De hecho, más del 40 por ciento acepta que dicha capacidad/habilidad es la que tiene menos desarrollada como directivo.

Estos números denotan una problemática de clara magnitud y severidad, situada en la dimensión operativa de planeación más que en la estratégica. En suma, dichos actores pueden conocer aceptablemente sus propósitos y objetivos a largo plazo, pero es notorio su desconocimiento en lo que se refiere a las estrategias a corto y mediano plazo, como servicios, proyectos, actividades, indicadores y cronograma de acciones, entre otros aspectos propios de la planeación operativa de las organizaciones.

En línea con esto, en la sesión de grupo focal con personal operativo de OSC se expresan las siguientes reflexiones: "La dificultad empieza cuando nos marcan los objetivos. Cuando estamos en tiempo de planeación nos dicen las metas y objetivos, pero, para ello, el entorno y contexto no son tomados en cuenta" (operativo de OSC). Otro participante declaró: "En cuanto a la planeación, creo que a veces me cuesta [trabajo entenderla], por mi puesto, pues hay aspectos que puedo planear, pero otros son muy reactivos y me cuestan trabajo" (operativo de OSC).

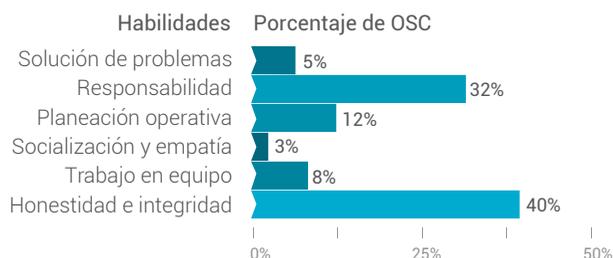
Lo anterior refleja que las OSC se plantean objetivos a largo plazo (planeación estratégica) que, operativamente y en su cotidianidad (planeación operativa), resultan difíciles de alcanzar. Esto crea una clara desvinculación entre las dimensiones estratégica y operativa, es decir, entre lo aspiracional y las capacidades y habilidades reales de la OSC.

En otro orden de causas, solo el 12 por ciento de las OSC reconocen como prioritaria la capacidad/habilidad de sus miembros en materia de planeación operativa (véase el gráfico 4).

En contraste, el 40 por ciento de las OSC prioriza en su personal operativo la capacidad/habilidad de ser íntegros y honestos.

Gráfico 4

■ ¿Qué habilidad/capacidad crees que no debe de faltar en el personal operativo?



Fuente: encuesta realizada para esta investigación (2012)

Por otra parte, el 32 por ciento considera más importante la responsabilidad en las funciones asignadas que la capacidad/habilidad de análisis, solución de problemas y resolución de conflictos, que solo un cinco por ciento prioriza.

Todo lo anterior se traduce en que para las OSC es más importante que su personal operativo cuente con honestidad e integridad, pero que además asuma y desarrolle sus funciones con responsabilidad, independientemente de que dichas funciones sean, o no, fruto de un proceso de planeación operativa. Asimismo, el análisis y solución de conflictos no se considera relevante, posiblemente porque se entiende que es el personal directivo el que debe desarrollar esta capacidad/habilidad.

Estos resultados podrían dibujar un escenario en donde se privilegie, por ejemplo, el perfil de personal operativo honesto, íntegro y que cumpla con las funciones asignadas, en vez de que se superponga al analítico, gestor de conflictos y capacitado en planeación operativa.

Otra razón que contribuye a que los miembros de las OSC desconozcan los aspectos clave de la planeación operativa es la deficiente consolidación en sus equipos de trabajo debido al alto nivel de rotación en su personal operativo. Esto, a su vez, obedece a dos causas. Por una parte, el personal remunerado de las OSC cuenta con bajos niveles de permanencia: cuatro años en promedio. Por otra parte, poseen una significativa dependencia de personal voluntario para la operación de sus programas y proyectos. Es decir, el 40 por ciento de las OSC opera exclusivamente con voluntarios (CF, 2012).

Cabe mencionar que la dificultad no radica en que las organizaciones cuenten con programas de voluntariado e incluyan a este tipo de colaboradores, sino en que asignen puestos operativos, que demandan permanencia y continuidad, a perfiles con altos niveles de rotación.

Por último, una vez más encontramos que estos actores no invierten suficientes recursos, humanos y materiales, en capacitarse en materia de planeación operativa. Lo anterior presenta una problemática más aguda que en el caso de la planeación estratégica, pues aunado a que principalmente las organizaciones con mayores niveles de desarrollo institucional son las que tienden a aprovechar las oportunidades de capacitación, sus directivos son quienes con más frecuencia participan en ellas, posiblemente por la alta concentración de funciones que tienden a desempeñar (CF, 2012).

2.3 Los efectos de la situación de las OSC de la ZMG en materia de planeación estratégica y operativa

Efecto es todo comportamiento o acontecimiento que se produce a consecuencia de un problema o una serie de problemas. Es el desenlace o resultado de un factor que se identifica como causa.

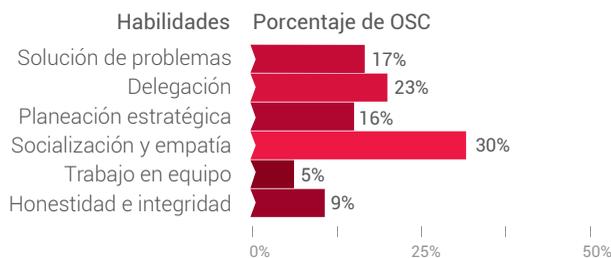
Los efectos que se desprenden del problema central suelen resultar mucho más visibles y familiares que sus causas. Esto sucede porque los problemas sociales generan determinados efectos que a la luz de la cotidianidad aparentan ser causas. Dicha confusión es la que lleva, en repetidas

ocasiones, a "atender" los problemas sociales con intervenciones dirigidas a paliar los efectos, no a resolver las causas. No obstante, los efectos del problema central identificado (las OSC de la ZMG no cuentan con suficientes capacidades/habilidades en materia de planeación para la intervención social) guardan una relación casi directa con las causas subyacentes.

En principio, encontramos como clara consecuencia que el 16 por ciento de los directivos de las OSC reconocen que la capacidad/habilidad en planeación estratégica es la menos desarrollada, como se muestra en el siguiente gráfico.

Gráfico 5

■ ¿Qué habilidad/capacidad crees que tienes menos desarrollada como directivo?



Fuente: encuesta realizada para esta investigación (2012)

Esta realidad está presente en algunas reflexiones expresadas en las sesiones de grupo focal:

"Yo siento que no tengo esa capacidad de organización, de sistematización. Todo ha sido con el corazón. Esa ha sido nuestra motivación: ayudar pero sin mucha idea, por ejemplo, empresarial. Ha sido tropiezo tras tropiezo" (directivo de OSC).

En estos espacios también se expusieron opiniones seguramente representativas del 16 por ciento de las OSC que afirman tener como capacidad/habilidad más desarrollada la planeación estratégica:

"Yo tengo mucha visión y soy muy práctico. Tengo muy claro hacia dónde quiero que vayamos. Me he hecho bueno en identificar perfiles de gente en determinados puestos. Como directivo, no eres bueno o malo; eres eficiente o ineficiente. Si uno empieza en un puesto queriendo hacer amigos, ni tienes amigos ni desarrollas bien la organización [...] Quiero conocer más sobre aspectos administrativos. Necesito más capacitación sobre planeación financiera" (directivo de OSC).

La anterior reflexión lleva implícitos hallazgos especialmente significativos. Por una parte, cuando las OSC identifican entre sus capacidades/habilidades más desarrolladas la planeación (estratégica u operativa), tienden a identificar la necesidad de profesionalizarse en aspectos estratégicos y técnicos, como en planeación financiera, de acuerdo con la cita anterior.

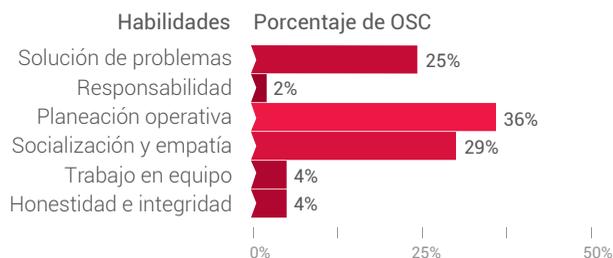
No obstante, este perfil de OSC da menor importancia a las capacidades/habilidades de socialización y empatía: el 37 por ciento de los directivos de OSC con mayores capacidades en planeación la reconocen como su capacidad/habilidad menos desarrollada, cinco por ciento arriba del 32 por ciento de los directivos de OSC con niveles medios de planeación. Además, estas OSC podrían optar por no incluir la participación del personal operativo en el diseño de su planeación estratégica. A propósito de esto, se presenta la siguiente reflexión que surge de las sesiones de grupo focal:

“Quienes formamos la OSC (éramos como ocho) realizamos la planeación estratégica en su momento. Para este año se tiene contemplado que participe gente del consejo consultivo, personas con conocimientos de la problemática y personas con cargos de jefatura. No tiene caso integrar a todo el personal en este proceso: no hemos tenido una buena experiencia. No entienden y no tienen por qué entenderlo” (directivo de OSC).

Otra consecuencia es que el 36 por ciento de los directivos de las OSC reconocen que la planeación operativa es la capacidad/habilidad menos desarrollada en su personal (véase el gráfico 6). La suma de estos vacíos de tipo estratégico y operativo ocasiona que las OSC tiendan a operar sin estructura ni procesos claros de funcionamiento, asumiendo roles y responsabilidades a partir de las necesidades inmediatas y no de las acciones planeadas; se les asigna un responsable a fin de conseguir ciertos objetivos a corto y mediano plazo.

Gráfico 6

■ ¿Qué habilidad/capacidad crees que está menos desarrollada en el personal operativo de tu organización?



Fuente: encuesta realizada para esta investigación (2012)

A su vez, se tiende a establecer objetivos que están por encima de sus capacidades, y medios (resultados y actividades) que no conducen al logro de los fines. En otras palabras, la dimensión aspiracional -los “qué y para qué”- se crea desde ideales poco congruentes con la realidad y capacidad de las OSC.

Por su parte, la dimensión operativa -los "cómo, cuándo, cuánto y quiénes"- se construye sin atender adecuadamente a la coherencia y contribución con la dimensión aspiracional.

Lo anterior deriva en que el 64 por ciento de las OSC reconocen que no logran totalmente sus medios (véase el gráfico 7), y el 61 por ciento reconoce que no logra totalmente sus fines planteados en las intervenciones sociales (véase el gráfico 8).

Al respecto, cabe señalar la posible confusión en la que se encuentra un número importante de OSC en cuanto a la concepción de medios y fines, su diferenciación y la relación directa que guarda la suma de los medios para el logro de los fines.² A continuación se ejemplifica esta relación:

La "mejora del estado nutricional de los niños y jóvenes de la colonia Santa Lucía" es un fin, mientras que el "servicio diario de comedores para los jóvenes y niños de la colonia Santa Lucía" es un medio. El primero presenta la situación positiva que se pretende alcanzar, y el segundo presenta el servicio o actividad (entre otros posibles) que debe llevarse a cabo para alcanzar el fin.

En este sentido, llama la atención que sea más elevado el número de OSC que reconoce que no cumple sus medios totalmente que el número de OSC que reconoce que no cumple sus fines totalmente. Bajo esta lógica, estaríamos leyendo que se alcanzan algunos objetivos aun cuando no se logren los medios previstos para ello. Dicha lógica no tiene sentido en los procesos de planeación estratégica y operativa.

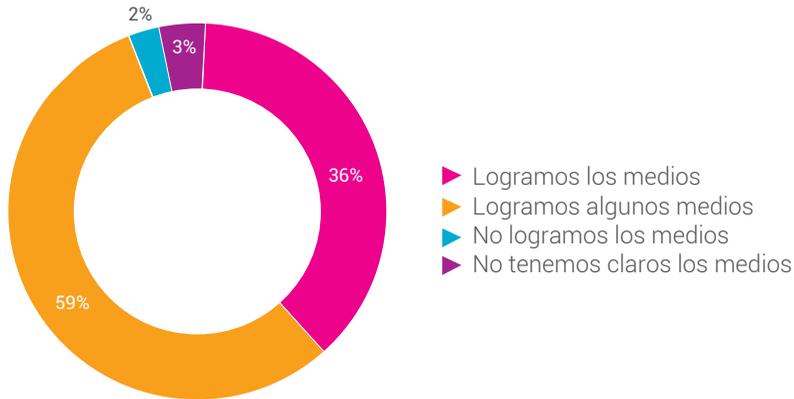
Así, nos encontramos ante una situación sobre la que debe reflexionarse detenidamente para mejorar la acción. Es decir, es necesario considerar la presencia de un posible círculo vicioso en donde la causa y razón de ser de las OSC se relaciona con la existencia de una problemática social, pero su deficiente atención lleva a un bajo impacto positivo de sus estrategias.

En paralelo, se evidencia una realidad no menos relevante: el elevado número de OSC que no cuentan con procesos de evaluación sistematizados (véase el gráfico 9); es decir, 75 por ciento de ellas no contemplan procesos que permitan la reorientación de acciones, el aprendizaje interior y con otras organizaciones y la rendición de cuentas a sus posibles financiadores o donantes. Esto provoca que no conozcan suficientemente si están cumpliendo los objetivos en sus intervenciones sociales.

² Esta aparente confusión prevaleció aun cuando, previendo esto, la encuesta aplicada incluyó una definición de estos conceptos así como un ejemplo práctico.

Gráfico 7

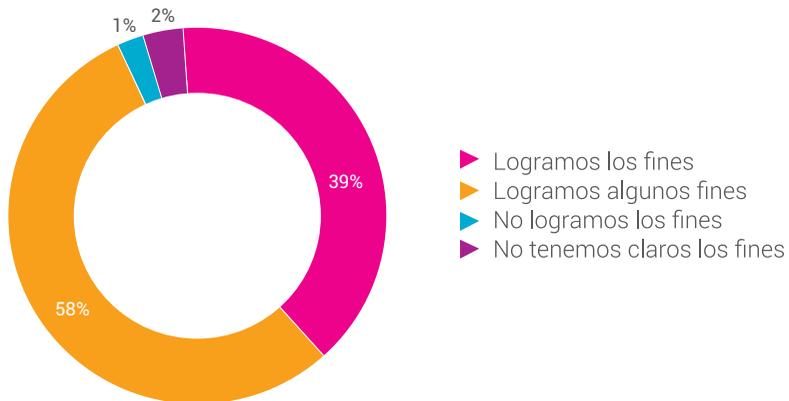
■ ¿En qué medida tu organización logra los medios que busca alcanzar a través de sus intervenciones sociales?



Fuente: encuesta realizada para esta investigación (2012)

Gráfico 8

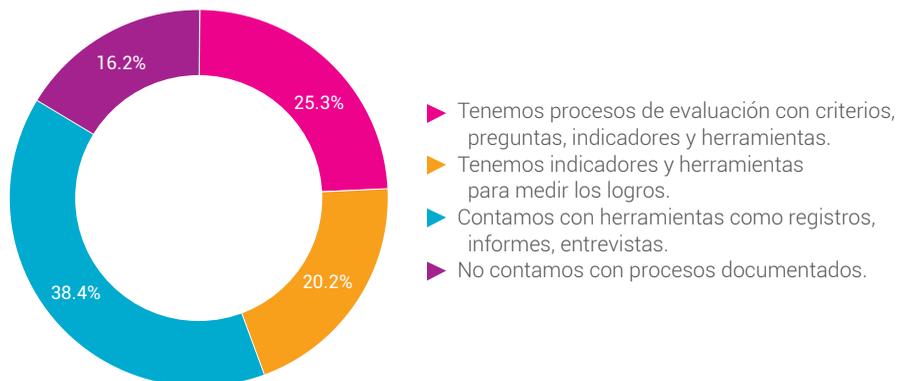
■ ¿En qué medida tu organización logra los fines que busca alcanzar a través de sus intervenciones sociales?



Fuente: encuesta realizada para esta investigación (2012)

Gráfico 9

■ ¿Cómo saben en tu organización si sus intervenciones sociales logran los medios y fines planteados?



Fuente: encuesta realizada para esta investigación (2012)

► 3. La relación entre planeación y eficacia

La descripción del estado de las OSC de la ZMG en materia de planeación estratégica y operativa nos permite identificar que, efectivamente, tal como se plantea en la hipótesis correspondiente, las OSC tienen mayor grado de alcance en sus objetivos y resultados (es decir, son más eficaces) si desarrollan planeación estratégica y operativa en sus intervenciones sociales. Los resultados del análisis indican que solo el 36 por ciento de las OSC reconocen que logran los medios previstos; el 59 por ciento acepta que logra algunos medios, y nada más el 39 por ciento afirma que logra sus fines, mientras que el 58 por ciento señala que logra algunos de sus fines.

Con el objetivo de contar con elementos adicionales que soporten esta afirmación, se presenta un ejercicio de comparación entre los distintos niveles de conocimiento de las organizaciones sobre algunos aspectos clave de la planeación estratégica y operativa y sus niveles de eficacia, entendidos como la medida en que logran sus medios y fines.

Los resultados encontrados indican que, las OSC cuyos miembros saben totalmente quiénes son como organización son más eficaces en cuanto al logro de sus fines y medios (ver Tabla 4).

A su vez, podemos afirmar que las OSC cuyos miembros saben totalmente qué quieren lograr como organización son más eficaces en cuanto al logro de sus fines y medios, como se puede observar en la tabla 5.

Tabla 4

¿En qué medida los miembros de tu OSC saben quiénes son como organización?	% de OSC que logra los fines que busca alcanzar a través de sus intervenciones sociales	% de OSC que logra los medios que busca alcanzar a través de sus intervenciones sociales
Totalmente	49%	43%
Aceptablemente	28%	28%
Regularmente	9%	27%

Fuente: encuesta realizada para esta investigación (2012)

Tabla 5

¿En qué medida los miembros de tu OSC saben qué quieren lograr como organización?	% de OSC que logra los fines que busca alcanzar a través de sus intervenciones sociales	% de OSC que logra los medios que busca alcanzar a través de sus intervenciones sociales
Totalmente	42%	36%
Aceptablemente	41%	38%
Regularmente	22%	22%

Fuente: encuesta realizada para esta investigación (2012)

En línea con los resultados expuestos, las OSC cuyos miembros saben totalmente qué harán para lograr sus objetivos son más eficaces en cuanto al logro de sus fines y medios, como se aprecia enseguida.

Tabla 6

¿En qué medida los miembros de tu OSC saben qué harán para lograrlo?	% de OSC que logra los fines que busca alcanzar a través de sus intervenciones sociales	% de OSC que logra los medios que busca alcanzar a través de sus intervenciones sociales
Totalmente	52%	48%
Aceptablemente	37%	31%
Regularmente	18%	24%

Fuente: encuesta realizada para esta investigación (2012)

Estos resultados muestran las ventajas de la planeación para las intervenciones sociales de las OSC, pero deben considerarse algunas precisiones importantes: primero, que no todas las organizaciones requieren una planeación estratégica y operativa con un enfoque a profundidad y a largo plazo que implique largas sesiones de acuerdos y, por tanto, mayores recursos (Richardson, 2004). Las herramientas complejas de planificación no son garantía de mejores resultados ni son necesariamente adecuadas para todas las OSC. Existen enfoques de planeación sencillos, accesibles y participativos que pueden cumplir con la función de dar claridad a las OSC en sus aspiraciones y en la forma en que llegarán a ellas.

El enfoque de planeación ideal depende de la fase de crecimiento y de las circunstancias en la que se encuentre la organización: si es de reciente creación, si cuenta con experiencia en intervención social pero está en proceso de formalización de su estructura, si lleva un largo periodo operando pero está transitando a un modelo de mayor profesionalización, o si es una organización consolidada y con experiencia en planeación.

La segunda precisión es que la planeación estratégica y operativa no es, en sí misma, la solución a muchos de los problemas organizacionales más comunes, como una crisis interior, la insuficiencia de recursos necesarios para operar, las dificultades entre directivos o entre el personal operativo, o conflictos en el órgano rector de la organización. De hecho, no es conveniente iniciar procesos de planeación si existen conflictos importantes entre los miembros de la organización que puedan dificultar el involucramiento participativo y el compromiso con los objetivos definidos.

Existen otros mecanismos que contribuyen a la solución de este tipo de situaciones, como herramientas de planeación a corto plazo, ejercicios para la creación de consensos y actividades para la resolución de conflictos (Richardson, 2004).

Finalmente, la planeación no debe ser rígida y excesivamente formalizada. Es necesario entender la naturaleza de las OSC y su labor, para que este ejercicio no desincentive la creatividad, la innovación, la capacidad de adaptación y reacción a nuevas circunstancias (Cámara, 2005). De lo contrario, se centrará la atención y esfuerzos de sus miembros en el cumplimiento de cantidades, metas, procedimientos y reglas, y se perderá de vista lo verdaderamente importante: el logro de mejores resultados en las intervenciones sociales y el aprendizaje continuo de la organización y sus miembros.

► **4. Propuestas participativas para una mejor planeación estratégica y operativa en las intervenciones sociales de las OSC de la ZMG**

Los instrumentos cualitativos, como las sesiones de grupo focal, representan una valiosa oportunidad para rescatar reflexiones, propuestas y conclusiones que resultan más complejas de generar e interpretar con los instrumentos cuantitativos.

Congruentemente con la IAP, en este espacio se busca rescatar las opiniones de las OSC expuestas en las sesiones de grupo focal, en las que se dibuja el camino o los caminos que deben seguirse en materia de planeación estratégica y operativa. Una vez generada la reflexión en torno a los

temas expuestos, las propuestas nacen de las organizaciones y son como ventanas abiertas para la acción.

Saber lo que se quiere hacer y cómo hay que hacerlo, indistintamente de la fase de crecimiento en la que se encuentre la OSC.

"Aun cuando somos un equipo un poco nuevo, conocemos lo que queremos hacer y cómo hay que hacerlo. Tenemos reuniones cada 15 días con el equipo operativo donde presentamos lo que está pasando dentro de nuestras áreas, lo que desarrollamos. Y teniendo claro cuál es nuestro fin y de acuerdo con la realidad de cada lugar, definimos las estrategias. Si en dado momento la directora no está, el trabajo no se detiene, porque cada una sabemos lo que tenemos que hacer y lo que queremos, y esto favorece mucho el desarrollo del trabajo. De la misma forma, si alguna de nosotras no está, el trabajo sigue" (operativo de OSC).

Enriquecer la planeación estratégica y operativa con la participación constructiva de los miembros de las OSC.

"Creo que es básico que los empleados de una OSC se involucren en la planeación estratégica y operativa de la OSC, pues se crea un contagio y se mueven las aguas" (operativo de OSC).

Promover el desarrollo de capacidades y habilidades en los colaboradores de las OSC.

"Busco estar capacitándome continuamente, seguir promoviéndome continuamente. En la institución nos capacitan para la resolución de conflictos, se nos da tiempo siempre para promover la autoformación, tenemos nuestra mesa de diálogo. Me gusta mucho el trabajo organizado y el estar siempre alegre, ser firme sin dureza" (operativo de OSC).

"En relación con mis fortalezas, creo que he aprendido a reflexionar fuertemente sobre las realidades; creo mucho en los procesos participativos en la formación. A mí me mueve mucho el compromiso social. Me gusta mucho planear y sistematizar" (operativo de OSC).

Directores que construyan procesos de mejora y OSC sostenibles.

"Mi director es un líder, un creador nato. Hace mucha planeación estratégica; es muy bueno creando proyectos pequeños y grandes; es muy bueno para las relaciones públicas y tiene la capacidad de crear capacidades. Tiene mucha habilidad para resolver problemas y busca que todos estemos siguiendo hacia dónde va la organización. De entrada, la organización es su vida, y eso es también una debilidad porque si él no está, la OSC se va a venir abajo; el proceso puede perderse. Esta debilidad ya se identificó y se está trabajando muy fuerte sobre eso" (operativo de OSC).

Capítulo 2

Niveles de armonización entre las acciones públicas y las privadas de fomento a las OSC y las necesidades e intereses de estas organizaciones



Capítulo 2

Niveles de armonización entre las acciones públicas y las privadas de fomento a las OSC y las necesidades e intereses de estas organizaciones

El concepto de *armonización*, al que se hace referencia en este capítulo, nace en el ámbito de la cooperación internacional para el desarrollo y es fruto de múltiples consensos y foros mundiales. El objetivo constante de estos encuentros ha sido contribuir a la eficacia de la ayuda al desarrollo a través de compromisos para una mejor articulación entre los llamados *países desarrollados* y los *países en vías de desarrollo*, es decir, entre los países donantes y los países receptores, actualmente denominados *socios*.

La armonización, entendida como principio, surge ante las lecciones dadas sobre las prácticas de los donantes, en sus intentos de coordinar la ayuda. Estas lecciones revelaron las dificultades de muchos países en vías de desarrollo para liderar el camino de la coordinación de y entre los donantes, pero sobre todo demostraron que la verdadera coordinación tenía que lidiar con los "egos" y las "visibilidades" de estos actores y con la esencia de sus procedimientos de gestión (Alcalde, 2006).

En otras palabras, las lecciones revelaron que la eficacia de la ayuda no sería posible mientras los países en vías de desarrollo continuaran sin ejercer un liderazgo efectivo sobre sus políticas y estrategias de desarrollo ni coordinaran las acciones pertinentes; asimismo, mientras los países donantes no se alinearan a las estrategias (instituciones y procedimientos) de los países receptores y simplificaran sus procedimientos. Por último la eficacia no sería posible mientras no se diera una rendición mutua de cuentas, donde los países donantes y los países receptores se comprometieran con los resultados de las ayudas.

► 1. Marco conceptual

1.1 ¿Qué es la armonización?

La armonización es el estado en el que existen acuerdos conjuntos entre socios, aliados o colaboradores para la planificación, gestión y provisión de determinada ayuda o apoyo. Parte de condiciones en las que los procedimientos son simplificados y se comparte la información (OECD, 2005). También supone la alineación a las necesidades y capacidades de los grupos, organizaciones o colectivos receptores de la ayuda o apoyo. Es decir, el actor donante debe ser coherente con las prioridades del actor receptor y confiar en el sistema y gestión de este último.

Por lo tanto, la armonización implica la suma de esfuerzos entre actores con diferentes misiones, competencias o naturalezas hacia objetivos y visiones comunes de desarrollo. Para ello, se pretende llevar a cabo acciones más armonizadas, transparentes y colectivamente eficaces.

Aunque este concepto nace en el contexto de la cooperación internacional, el principio de armonización puede aplicarse al ámbito nacional y local de México en materia de política social. Esto implica que los actores del desarrollo social (instancias gubernamentales federales, estatales y municipales, fundaciones de la iniciativa privada, empresarios, la Academia, los medios de comunicación y las OSC) entablen diálogos permanentes en la búsqueda de consensos, de acuerdos de coordinación y comunicación con el fin de que los distintos esfuerzos y acciones que cada uno de ellos realiza a favor del desarrollo social interactúen en armonía con el resto y sean más eficaces.



La armonización implica la suma de esfuerzos entre actores con diferentes misiones, competencias o naturalezas hacia objetivos y visiones comunes de desarrollo.

En este sentido, centramos el segundo objetivo específico en la identificación de los niveles de armonización entre las acciones públicas y las privadas de fomento a las OSC y las necesidades e intereses de estas organizaciones. Entendemos por acciones públicas y privadas de fomento a las OSC las impulsadas por actores públicos y privados (Gobierno, fundaciones, empresas, entre otros) para contribuir al desarrollo institucional de las OSC. Este análisis se centra en las acciones de capacitación, de asesoría/consultoría, apoyos económicos, apoyos en especie y mecanismos para la coordinación, concertación, participación y consulta. Estas son algunas de las acciones contempladas en la Ley de Fomento a las Actividades de Desarrollo Social de las Organizaciones Civiles (2004).

1.2 Las acciones de fomento a la labor de las OSC son más útiles para generar un cambio positivo si se adecuan a los intereses y necesidades de las organizaciones

La hipótesis planteada para el objetivo mencionado establece que si las acciones de fomento se adecuan a los intereses y necesidades de las OSC, entonces son más útiles para generar un cambio positivo en la labor de las organizaciones. Lo anterior supone que si las acciones de capacitación, asesoría/consultoría, apoyos económicos, apoyos en especie y mecanismos para la coordinación, concertación, participación y consulta son identificadas, diseñadas, ejecutadas y evaluadas a partir de los intereses y necesidades de las organizaciones, generan mayores cambios positivos en las OSC, en cuanto a su labor y desarrollo institucional.

Según el principio de armonización, este estado se cumple si existe una adecuada relación entre actores de tipo 1 y 2 (véase el gráfico 10). El actor 1 puede ser el donante, financiador, o para efectos de esta investigación, el actor público o privado que impulsa las acciones de fomento. El actor 2 puede ser el receptor de apoyo, financiación, o para efectos de esta investigación, las OSC de la ZMG. Lo anterior se tiene que dar en tres dimensiones (Fride, 2007).

- En el interior del actor 1 (actor público o privado que impulsa las acciones de fomento), se deben simplificar sus procedimientos y delegar competencias a colaboradores estratégicos, de manera que haya suficiente flexibilidad como para responder al establecimiento de las prioridades y los procedimientos del actor receptor.
- Los actores 1 (actores públicos o privados que impulsan las acciones de fomento) deben coordinar mejor sus acciones y responder a la pregunta de “¿Quién hace qué?”. Para ello se requiere un adecuado intercambio de información.
- El actor 1 (actor público o privado que impulsa las acciones de fomento) debe desarrollar prioridades que respondan a las necesidades y capacidades del actor 2 (las OSC de la ZMG). Por su parte, el actor 2 debe trabajar en su desarrollo institucional, de manera que se construya la confianza mutua.

Gráfico 10



Fuente: elaboración propia con base en Fride (2007)

Como puede observarse, la armonización no implica la anulación de los intereses y necesidades de los actores que impulsan las acciones de fomento; por el contrario, los invita a que se coordinen estratégicamente, a que simplifiquen sus procedimientos y adecuen sus acciones a los intereses y necesidades de las OSC, de quienes se espera que asuman un papel de corresponsabilidad.

Lo que sí requiere la armonización es liderazgo y voluntad política, proyectos con visión a mediano y largo plazo, espacios de concertación, diálogo sobre objetivos, colaboración y descentralización, sostenibilidad económica e institucional y, primordialmente, participación, transparencia y rendición de cuentas.

► 2. ¿Cuál es el nivel de armonización entre las acciones públicas y las privadas de fomento a las OSC y las capacidades y necesidades de la sociedad civil organizada de la ZMG?

Para explorar el nivel de armonización entre las acciones de fomento a las OSC y los intereses y necesidades de las OSC de la ZMG se recuperaron y analizaron los resultados de diversas técnicas de investigación, tales como la encuesta, los grupos focales, la revisión documental de fuentes secundarias y la experiencia del equipo investigador y de CF.

La información recabada mediante dichas técnicas fue sistematizada con la herramienta del árbol de problemas (véase el anexo 5), pues este nos permite identificar un problema central, sus causas y efectos.

Se identificó como problema central la insuficiente armonización entre las acciones de fomento y las necesidades e intereses de las OSC de la ZMG. Es decir, las acciones que los actores públicos y los privados realizan con el objetivo de fomentar y facilitar el desarrollo de las OSC de la ZMG corresponden de manera insuficiente a los intereses y necesidades de estas organizaciones. De este problema central se deriva una serie de problemáticas que constituyen sus causas:

2.1 Las acciones de capacitación y las necesidades e intereses de las OSC

La primera causa directa que contribuye al problema central es que existe insuficiente armonización entre las acciones de capacitación y las necesidades e intereses de las OSC. El 54 por ciento de las organizaciones que participaron de la encuesta consideran que las opciones de capacitación en la ZMG dirigidas a las OSC no se adecuan totalmente a sus necesidades e intereses. El 46 por ciento afirma que las capacitaciones se adecuan totalmente; el resto (54 por ciento referido) se distribuye entre el 44 por ciento que dice se adecuan aceptablemente; el nueve por ciento que considera lo hacen regularmente, y el uno por ciento, deficientemente.

La falta de adecuación de las capacitaciones tiene, a su vez, una serie de causas que la explican: primero, las OSC consideran que las capacitaciones no parten de un diagnóstico de sus necesidades.

Así se expresó en el grupo focal: "Las oportunidades de capacitación deben enfocarse en diagnosticar en qué estado se encuentran las organizaciones para conocer sus necesidades en términos de capacitación" (directivo de OSC). En este mismo sentido, el 32 por ciento de las OSC afirman que los tiempos en los que se imparten las capacitaciones (duración de las sesiones, frecuencia y duración total) no corresponden a sus intereses.

Finalmente, otra de las causas identificadas es que los contenidos y temas abordados en las capacitaciones no siempre son del interés de las OSC, situación afirmada por 22 por ciento de las OSC encuestadas. Esto puede tener como origen que algunos temas no son abordados a profundidad, como se identificó en una de las sesiones de grupo focal: "Para que se consiga la transformación en las OSC, a mí me gustaría que hubiese continuidad y profundización en algunos temas" (directivo de OSC).

En otro orden de causas, tenemos que no todas las OSC aprovechan las oportunidades de capacitación que se presentan: el 16 por ciento no participaron en ningún tipo de capacitación en el último año. Los motivos principales de esto, de acuerdo con las mismas organizaciones que no recibieron capacitación, son, primero, que el 33 por ciento afirma que no se enteraron de la existencia de estas oportunidades; además, el 33 por ciento indica que su organización no contó con recursos disponibles para cubrir los costos de la capacitación. Aún así, cabe reconocer que la mayoría de las OSC están participando de las oportunidades de capacitación.

Haciendo una revisión de la actual oferta de capacitación (véase el anexo 6, "Matriz de oferta de las acciones de fomento a la labor de las OSC"), encontramos que la principal forma de difusión de las capacitaciones es a través de correo electrónico, páginas web y redes sociales, y muy pocas opciones se dan a conocer por otros medios, como carteles, folletos impresos o llamadas telefónicas. Es posible que las OSC que dicen no haber recibido información no tengan acceso, o lo tengan de manera limitada, a estas tecnologías de la información.

Sobre la insuficiencia de recursos que argumentan algunas OSC como motivo para no recibir capacitación, encontramos que existe oferta de capacitaciones gratuitas tanto presenciales como en línea, por lo que, posiblemente, estas OSC desconocen las oportunidades existentes, o bien, no tienen interés en desarrollar sus capacidades a través de estas opciones.

En línea con lo anterior, algunas organizaciones reconocieron en los grupos focales que no valoran suficientemente las oportunidades de capacitación: "Hay que reconocer que la capacitación es de vital importancia, pero con frecuencia no le damos el peso que se merece" (directivo de OSC). Además, se señaló que los aprendizajes obtenidos en las capacitaciones no suelen ser transmitidos dentro de las OSC. Esto se debe a que no se generan procesos para documentar y sistematizar sus experiencias de capacitación: "Como organizaciones, a veces somos negligentes porque cuando mandamos a nuestro personal o colaboradores a capacitaciones, no documentamos ni dejamos elaborado un proceso de lo que hemos aprendido en el curso" (directivo de OSC).

Finalmente, en la encuesta se identificó que son las fundaciones privadas los actores que más promovieron las capacitaciones recibidas durante el último año, aunque también existe oferta por parte de instancias públicas estatales y federales, como se muestra en el gráfico 11.

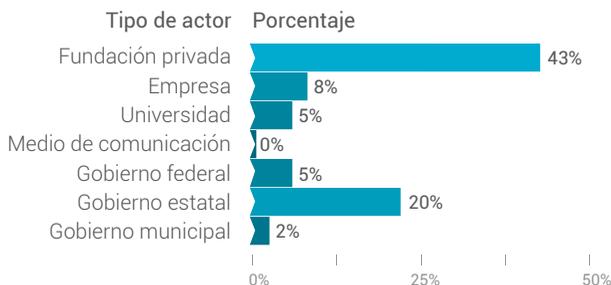
2.2 Las acciones de consultoría/asesoría y las necesidades e intereses de las OSC

Existe una insuficiente armonización entre las acciones de consultoría/asesoría y las necesidades e intereses de las OSC, lo cual constituye otra de las causas directas que contribuye al problema central identificado.

El 54 por ciento de las OSC encuestadas afirman que la asesoría/consultoría no respondió totalmente a sus necesidades e intereses. El 46 por ciento reconoce que la adecuación fue total; el 46 por ciento la califica como aceptable; el seis por ciento, como regular, y el uno por ciento, como deficiente. En este sentido, podríamos deducir que existen mejores niveles de armonización en esta acción de fomento en comparación con las acciones de capacitación.

Gráfico 11

■ ¿Qué actor brindó capacitación a tu OSC en el último año?



Fuente: encuesta realizada para esta investigación (2012)

El 62 por ciento de las OSC consideran que la causa principal de esta falta de adecuación es que el aprendizaje obtenido fue insuficiente como resultado de la asesoría/consultoría. Aunque esto puede tener varias explicaciones, en los grupos focales un directivo de OSC expresó: "En mi caso las experiencias de asesorías/consultorías no han sido buenas; han sido consultores subcontratados para rendir cuentas sobre un donativo, pero no me he sentido cómodo. En lugar de enseñarnos nos exigen. Nos hemos sentido fiscalizados".

En otro orden de causas, se detectó que no todas las OSC aprovechan las oportunidades de este tipo de acciones de fomento: el 34 por ciento de las organizaciones no recibió asesoría/consultoría en el último año. Los motivos principales, de acuerdo con las mismas organizaciones, son las siguientes: el 38 por ciento no obtuvieron información, es decir, no se enteraron de la existencia de estas oportunidades, y el 28 por ciento afirmó que su organización no contó con recursos disponibles para cubrir los costos de la capacitación. Esto también puede interpretarse como una insuficiente motivación para buscar este tipo de ayuda; sin embargo, es posible que se requiera de acciones adicionales para difundir esta alternativa de fomento, como expuso un participante de los grupos focales: "A este tipo de oportunidades no se les da la misma difusión y promoción que a las capacitaciones. Para las consultorías no se da esto; uno debe ir a solicitarlo o buscarlo. Cuando tenemos algún problema o desconocemos algún aspecto, estamos acostumbrados a pedir capacitaciones pero no consultorías/asesorías" (directivo de OSC).

A esto se suma el hecho de que las OSC no suelen buscar asesoría/consultoría ante una problemática identificada; es decir, aún no forma parte de la cultura de las organizaciones solicitar e invertir tiempo o recursos económicos en asesoría profesional, tal como lo expresó un participante de los grupos focales: "Nosotros no hacíamos uso de las consultorías porque considerábamos que éramos autosuficientes. [...] No estábamos acostumbrados a reconocer lo que no sabemos" (directivo de OSC). De hecho, pocas organizaciones han recibido asesoría/consultoría.

Revisando la actual oferta en esta materia (véase el anexo 6), encontramos que las principales temáticas atendidas son las vinculadas al fortalecimiento institucional y la gestión administrativa.

“Nosotros no hacíamos uso de las consultorías porque considerábamos que éramos autosuficientes. [...] No estábamos acostumbrados a reconocer lo que no sabemos”
(directivo de OSC)

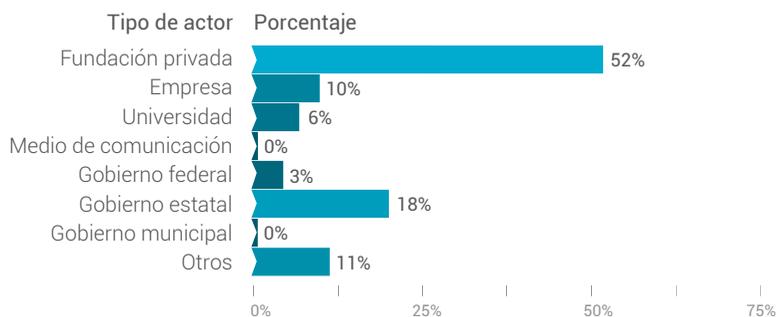
”

Al igual que en el caso de las capacitaciones, la oferta de consultoría/asesoría se hace principalmente por medios electrónicos, como páginas web y redes sociales. Además, existen alternativas gratuitas o con cuotas asequibles.

Nuevamente, se identificó a las fundaciones privadas como el principal actor que impulsa estas acciones de fomento a favor de las OSC; son las que brindan más de la mitad de las consultorías que reciben las organizaciones en el último año, como se muestra a continuación:

Gráfico 12

■ ¿Qué actor brindó asesoría/consultoría a tu OSC en el último año?



Fuente: encuesta realizada para esta investigación (2012)

Esta información contrasta, sin embargo, con lo identificado en la revisión de la actual oferta de consultorías/asesorías, donde se encontró que una instancia pública estatal brinda también estos servicios a un número considerable de OSC, así como consultoras privadas y consultores independientes que ofrecen estos servicios en la ZMG (véase el anexo 6).

2.3 Los mecanismos para la coordinación, concertación, participación y consulta y las necesidades e intereses de las OSC

La tercera causa directa del problema central identificado es la insuficiente armonización entre los mecanismos para la coordinación, concertación, participación y consulta y los intereses y necesidades de las OSC en la ZMG. Estos mecanismos, como los foros, mesas de trabajo, consultas públicas, comisiones de evaluación y seguimiento, son considerados por la Ley Federal de Fomento



"Me parece que muchos de estos llamados son para justificar que hubo participación de las OSC, cuando realmente la ley ya estaba hecha. Por ese motivo, nosotros somos muy desconfiados ante este tipo de llamados" (directivo de OSC)

a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil (2004) como una forma de promover, facilitar y fortalecer las actividades de las OSC, así como de representar canales para la participación de estas organizaciones en asuntos públicos.

Esta insuficiente armonización tiene como causa que el 74 por ciento de las OSC que participaron en alguno de estos mecanismos consideran que no se adecuan totalmente a sus intereses y necesidades: solo el 26 por ciento opina que la adecuación fue total; 45 por ciento la considera aceptable; 21 por ciento, regular; cinco por ciento, deficiente, y tres por ciento, nula.

Las causas que subyacen a esta falta de armonización son que más de la mitad de los directivos encuestados, el 54 por ciento, consideran que se deben atender temas de mayor interés. Adicionalmente, las organizaciones opinan que su participación en estos mecanismos pocas veces lleva a acciones o cambios concretos. Asimismo, existe la percepción de que algunos mecanismos promovidos por instancias públicas no facilitan una auténtica participación de las OSC, pues consideran que algunas promueven estos espacios para justificar intereses ajenos a los objetivos de estas acciones. En línea con esto, varias organizaciones que participaron en el grupo focal expusieron puntos de vista al respecto:

"Nosotros hemos estado participando en mesas para legislar sobre la discapacidad [...] Ha pasado que vamos, planteamos nuestros puntos de vista, y a las pocas semanas sale la ley. Me parece que muchos de estos llamados son para justificar que hubo participación de las OSC, cuando realmente la ley ya estaba hecha. Por ese motivo, nosotros somos muy desconfiados ante este tipo de llamados" (directivo de OSC).

"Cuando nos reunimos y planteamos nuestra postura, todo queda en el mero discurso [...] No se concreta nada. Esto se repite cada vez que vienen las elecciones. Estos espacios muchas veces se convierten en conferencias. El que habla *se lleva las palmas*, y las OSC, *bien gracias* [sic]. En ese sentido, yo y mi organización somos renuentes a participar, porque hay intereses que no sabemos; hay intereses ocultos; nos usan" (directivo de OSC).

"De repente escuchas muy buenas propuestas [en los foros], pero sabes que no se va a hacer caso, sobre todo cuando son convocados por instancias de Gobierno. Esta es una tendencia muy común" (directivo de OSC).

"Nosotros estamos participando en consejos consultivos. La efectividad en esto es variable. El hecho de que sea consultivo no asegura que tu opinión sea tomada en cuenta. En este sentido, esta figura es también limitada" (directivo de OSC).

"Asistí a un foro que convocó una instancia del Gobierno estatal, pero cuando las OSC queríamos participar, no nos lo permitían" (directivo de OSC).

También se identificó como causa que las OSC no aprovechan suficientemente estos mecanismos, pues el 32 por ciento no participaron en ellos en los últimos seis meses. Los principales motivos, de acuerdo con las mismas organizaciones, fue la falta de información sobre estos espacios (el 44 por ciento refirió esto), así como la incapacidad de invertir el tiempo que se requiere (señalado por el 24 por ciento).

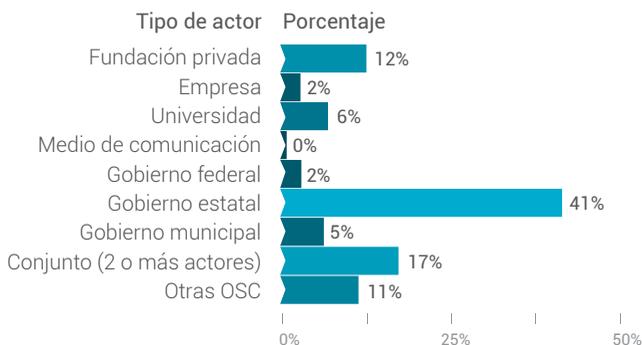
Por otra parte, las organizaciones reconocen no ser propositivas en cuanto a la creación de mecanismos para la coordinación, concertación, participación y consulta. Esto se debe, en parte, a que muchas OSC no se perciben con las capacidades necesarias para generar estas convocatorias. En este sentido, uno de los directivos participantes del grupo focal expresó: "Estamos como empuñados, esperando a que nos convoquen" (directivo de OSC). Haciendo una revisión a la actual oferta sobre estos mecanismos en la ZMG (véase el anexo 6), encontramos que, en efecto, son impulsados principalmente por instancias públicas estatales, y las iniciativas por parte de las OSC aún son minoría.

De acuerdo con la Matriz de Oferta, los mecanismos más comunes son los foros, mesas de diálogo y redes. Este tipo de mecanismos difunde sus actividades a través de medios informáticos, como correo electrónico, páginas web y redes sociales, pero también a través de medios impresos y llamadas telefónicas.

Finalmente, el principal actor identificado como promotor de estos mecanismos durante el último año fue el Gobierno estatal, con 41 por ciento de las menciones, seguido por eventos promovidos por dos o más actores (17 por ciento). Esto coincide con lo encontrado en la Matriz de Oferta, antes citada, tal como se muestra a continuación:

Gráfico 13

■ ¿Qué actor promovió los mecanismos para la coordinación, concertación, participación y consulta de los que ha formado parte tu OSC en el último año?



Fuente: encuesta realizada para esta investigación (2012)

Cabe hacer notar que el Gobierno municipal es identificado como convocante de estos espacios por solo el cinco por ciento de las OSC, y el Gobierno federal, nada más por el dos por ciento, por debajo de actores como fundaciones privadas, organizaciones de la sociedad civil y universidades. Esto puede interpretarse como falta de interés de las entidades públicas federales y municipales de la ZMG en abrir espacios para la participación activa de miembros de la sociedad civil organizada en asuntos de interés público.

2.4 Acciones de apoyo económico y las necesidades e intereses de las OSC

Otra de las acciones de fomento contempladas por la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil (2004) son los apoyos económicos, que resultaron estar insuficientemente armonizados con las necesidades e intereses de las OSC, lo cual contribuye al problema central identificado.

El 60 por ciento de las organizaciones consideran que los apoyos económicos no se adecuan a sus necesidades e intereses: 40 por ciento afirma que se adecuan totalmente; 33 por ciento los califican como aceptables; 22 por ciento, como regulares, y cinco por ciento, como deficientes.

Esto se debe a que el 32 por ciento considera que son insuficientes los apoyos económicos y que es necesario que estos apoyos financien otro tipo de conceptos prioritarios para su organización, lo cual es mencionado por el 30 por ciento de los directivos. En este sentido, se expresó en el grupo focal: "La mayoría de las convocatorias dan apoyos económicos directos para los beneficiarios, pero no para gasto corriente y fijo. En nuestro caso es el gasto corriente el que está muy limitado, pues se sostiene de aportaciones de las familias de nuestros beneficiarios" (directivo de OSC). Otro de los participantes reafirmó: "Creo que es muy importante que se den apoyos para gastos fijos, como luz y agua" (directivo de OSC). Además, una parte considerable de las organizaciones, el 24 por ciento, consideran que los procedimientos para ejercer los apoyos económicos disponibles son complicados.

En otro orden de causas, las OSC no aprovechan suficientemente las oportunidades de apoyo económico existentes: el 23 por ciento no recibió ningún tipo de apoyo económico durante el último año. De estas organizaciones, el 41 por ciento afirman que el motivo fue que no cumplen con los requisitos solicitados, y el 24 por ciento argumenta que no cuentan con el tiempo necesario para invertir en la gestión de este tipo de apoyos, tal como se manifestó en el grupo focal: "Nosotros no tenemos el personal para que se encargue de participar en las convocatorias" (directivo de OSC).

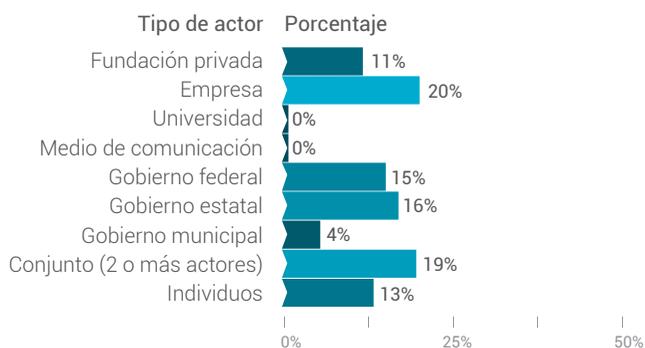
Haciendo una revisión de la actual oferta de apoyos económicos que son otorgados exclusivamente a través de convocatorias (véase el anexo 6) encontramos que estos provienen tanto de actores públicos como de privados que financian proyectos o premian iniciativas de las OSC con montos de entre 200 mil y 750 mil pesos. Las convocatorias para financiación de proyectos (es decir, que no son premios a la labor de la OSC) requieren, por lo general, coinversión monetaria o en especie por parte de la OSC.

Además, por lo general, las instancias que otorgan estos apoyos no requieren a las OSC el uso de un método específico para la identificación y diseño de sus proyectos sociales, aunque sí especifican una serie de requisitos legales, fiscales y el llenado de un formato o solicitud. Y al igual que la mayoría de las acciones de fomento, las convocatorias para participar en concursos de apoyo económico también se difunden más por medios electrónicos que por prensa escrita.

Respecto a los actores identificados como fuentes de apoyo económico, vía directa o mediante convocatoria, las empresas fueron las más mencionadas (20 por ciento); luego, los apoyos en conjunto, es decir, de dos o más actores diferentes (19 por ciento), y el Gobierno estatal y federal, con 16 y 15 por ciento, respectivamente, tal como se muestra a continuación:

Gráfico 14

■ ¿Qué actor brindó el más reciente apoyo económico?



Fuente: encuesta realizada para esta investigación (2012)

2.5 Acciones de apoyo en especie y servicios y las necesidades e intereses de las OSC

Como última causa directamente vinculada al problema central, analizamos el estado de armonización entre las acciones de apoyo en especie y servicios y las necesidades e intereses de las OSC de la ZMG. Identificamos que existe una insuficiente armonización, pues el 51 por ciento de las organizaciones afirman que estos apoyos no se adecuan totalmente a sus necesidades e intereses: el 49 por ciento considera que se adecuan totalmente; el 30 por ciento, aceptablemente; el 19 por ciento, regularmente, y el uno por ciento, deficientemente.

El 46 por ciento de las organizaciones consideran insuficientes los apoyos en especie y servicios que reciben, y el 36 por ciento de los directivos de OSC afirman que el tipo de donativos en especie y servicios que reciben no son realmente prioritarios para su organización.



El 36 por ciento de los directivos de OSC afirman que el tipo de donativos en especie y servicios que reciben no son realmente prioritarios para su organización

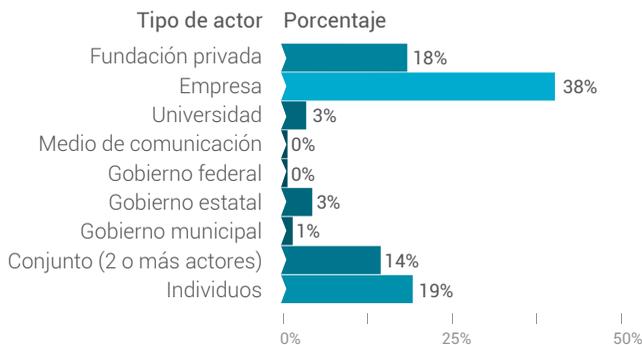
Por otra parte, las OSC no aprovechan suficientemente las oportunidades de apoyo de este tipo, y el 28 por ciento de ellas no recibió ningún apoyo en los últimos seis meses. Entre las organizaciones que no recibieron ningún tipo de apoyo, el 32 por ciento reconoció no haber tenido información sobre cómo acceder a ellos, mientras que el 27 por ciento de las organizaciones no recibieron donativos en especie o servicios por no cumplir con los requisitos solicitados por las instancias donantes.

En un ejercicio de revisión de la actual oferta de acciones de fomento a través de apoyos en especie y servicios para las OSC de la ZMG (véase el anexo 6), se encontró que estos apoyos son otorgados a través de solicitud directa, no mediante una convocatoria abierta. Actualmente, los apoyos en especie no tienen como requisito coinversión por parte de las OSC, pero sí requieren una solicitud por escrito y el llenado de un formato. En general, los actores que otorgan estos apoyos no establecen requisitos fiscales o legales para las OSC. Este tipo de apoyos son difundidos principalmente por medios electrónicos, pero también a través de redes de OSC y otros medios impresos.

En este rubro, la empresa privada fue el principal actor mencionado como impulsor de este tipo de apoyo para las OSC (38 por ciento), seguido por donativos de particulares (19 por ciento), y las fundaciones privadas (18 por ciento). Véase el gráfico 15. Esta tendencia también se encontró al revisar la actual oferta de apoyos en especie o servicios (véase el anexo 6).

Gráfico 15

■ ¿Qué actor brindó el más reciente apoyo en especie o servicios a tu OSC?



Fuente: encuesta realizada para esta investigación (2012)

2.6 Los efectos de la insuficiente armonización entre las acciones de fomento y las capacidades e intereses de las OSC

La insuficiente armonización entre las acciones de fomento y las necesidades e intereses de las OSC de la ZMG, problema central identificado, deriva en diversos efectos para cada tipo de acción de fomento (véase el anexo 5).

En el caso de las capacitaciones, el primer efecto es que los aprendizajes no se vuelven parte del funcionamiento de las OSC. Esto se debe a que no se generan procesos para sistematizar y documentar las experiencias de capacitación, por lo que no pueden ser transmitidos dentro de las organizaciones. Tal situación se identificó como una de las causas del problema central. Al no existir un registro de dichos aprendizajes que permita que se transmitan a los miembros de la organización, el beneficio de la capacitación es exclusivamente para quienes asistieron. En caso de que el colaborador capacitado salga de la organización -lo cual es frecuente, pues, como vimos en el capítulo anterior, se identificaron altos niveles de rotación del personal en las OSC-, ese aprendizaje se va también. Esto representa una pérdida para la organización, debe invertir una vez más en la formación del personal nuevo.

Otro efecto vinculado a la insuficiente armonización de esta acción de fomento es que las OSC encuentran dificultad en llevar a la práctica los aprendizajes generados en las capacitaciones, probablemente porque las OSC consideran que los contenidos y la forma de abordarlos durante las capacitaciones no siempre se adecuan a sus intereses y necesidades, tal como se mencionó anteriormente.

Si las OSC no aprovechan de manera suficiente las oportunidades de capacitación -factor identificado como causa del problema central-, el efecto es que las organizaciones no pueden desarrollar nuevas capacidades y habilidades.

En suma, esto lleva a que el 38 por ciento de las OSC consideren que las capacitaciones recibidas no fueron totalmente útiles para generar un cambio positivo en su organización ni en su capacidad para desarrollar mejores intervenciones sociales.

Los efectos de la insuficiente armonización entre las consultorías/asesorías y los intereses y necesidades de las organizaciones son, primero, que las OSC tienden a resolver sus inquietudes de forma improvisada, es decir, reaccionando en el momento de enfrentarse a una problemática y no previendo cómo afrontarlas; por otra parte, suele suceder que las OSC tienden a resolver sus inquietudes con información o recomendaciones poco adecuadas a su realidad.

Existe una brecha en la que son menos las OSC capaces de participar en convocatorias de financiación y son mayoría aquellas cuyas capacidades son insuficientes para hacerlo.



En este sentido, un participante del grupo focal expresó: "Lo que nosotros hacemos cuando se nos presenta una dificultad es buscar primero en internet [...] En muchas ocasiones la asesoría no es profesional, salvo cuando tienes que pagar por ella" (directivo de OSC).

Consultar en internet dudas vinculadas al actuar de una OSC no es negativo en sí mismo; sin embargo, si no se hace una búsqueda y análisis adecuado de la información disponible en línea, es posible que se atienda a información y soluciones generalizadas que no necesariamente respondan a una realidad y contexto específicos.

Asimismo, es poco frecuente en las OSC que resuelvan inquietudes acudiendo a un consultor o asesor especializado; por el contrario, piden consejos a personas cercanas, directivos de otras organizaciones, personal de instancias de Gobierno o privadas. Estas fuentes son valiosas por su experiencia práctica; sin embargo, dado que no tienen un conocimiento exacto de la problemática, no siempre emiten las recomendaciones más adecuadas para las necesidades de la OSC consultante.

Según la información recabada, las asesorías/consultorías son la acción de fomento de la que con menor frecuencia se beneficiaron las OSC, en comparación con el resto de las acciones analizadas. Debido a esta falta de familiaridad, es probable que algunas organizaciones hayan confundido las "consultas casuales" con una asesoría/consultoría formal, y -por tanto- que el análisis sobre su utilidad para la organización no sea precisa. Sin embargo, dados los hallazgos sobre las experiencias poco satisfactorias de OSC en las consultorías (testimonio en el apartado 2.2), es posible reconocer la insuficiente armonización de estas acciones.

En conjunto, el efecto de estas situaciones es que 39 por ciento de las OSC que han recibido consultoría/asesoría en el último año consideren que no fueron totalmente útiles para que se generara un cambio positivo en ellas.

La insuficiente armonización entre los mecanismos para la coordinación, concertación, participación y consulta y las necesidades e intereses de las OSC, cuyas causas fueron descritas en el apartado 2.3, tienen como efecto que las organizaciones se muestren apáticas a participar en dichos mecanismos. Los principales beneficios de la participación en estos espacios se generan por la interacción con otras OSC y otros actores vinculados al desarrollo social; sin embargo, las OSC que no participan pierden la oportunidad de generar sinergias entre ellas, o las existentes resultan débiles debido a la insuficiente interacción.

Las deficiencias que identificaron las OSC respecto a los mecanismos impulsados por instancias gubernamentales ocasionan que estos esfuerzos no generen los beneficios para los que son diseñados; por lo tanto, se desperdician los recursos y esfuerzos asignados. Asimismo, la poca iniciativa por parte de las OSC para convocar a la creación y participación en estos mecanismos redundan en que las organizaciones continúen ajenas y poco involucradas en política pública.

En conjunto, estos efectos negativos propician que los mecanismos de coordinación, concertación, participación y consulta sean la acción de fomento menos armonizada, pues el 65 por ciento de las organizaciones que participaron en alguno de estos consideran que no son totalmente útiles para generar un cambio positivo en su labor.

Finalmente, la insuficiente armonización entre los apoyos económicos, en especie y de servicios y los intereses y necesidades de las OSC tiene diversos efectos. En primera instancia, las OSC ponen en marcha otras opciones para recaudar fondos: eventos sociales, sorteos, rifas o venta de algunos productos. Tales acciones no siempre resultan redituables económicamente, pero sí implican inversión considerable de tiempo y recursos. Acudir a este tipo de mecanismos de recaudación no es necesariamente negativo, pues resultan útiles para que algunas OSC se alleguen recursos económicos y difundan su labor, sin embargo, no todas las organizaciones tienen la capacidad/habilidad de hacer que les generen beneficios por encima de sus costos. No obstante, recurren a ellos ante la imposibilidad de hacerse de recursos por otras vías, por ejemplo, a través de convocatorias públicas o privadas que ofrecen financiamiento.

La insuficiencia de apoyos económicos, la complejidad de algunos procedimientos para gestionarlos y las condiciones que limitan el tipo de rubros financiables tienen como efecto que el 41 por ciento de las OSC que recibieron apoyos económicos durante el último año consideran que estos no fueron totalmente útiles para generar un cambio positivo en su organización.

Un efecto adicional es que varias organizaciones aceptan donativos en especie en malas condiciones, es decir, dañados o próximos a caducar -en el caso de productos perecederos-, o bien, artículos que no son realmente prioritarios para su labor. Esto se refleja en el hecho de que 40 por ciento de las organizaciones consideran que los apoyos en especie que recibieron en los últimos seis meses no fueron totalmente útiles para generar un cambio positivo en su organización.

Como se destacó en los apartados 2.3 y 2.4, las OSC expresaron dificultades para acceder a las convocatorias, es decir, a los procedimientos formales con lineamientos en tiempos y formas emitidos por instancias públicas o privadas en los que se invita a que las OSC presenten propuestas de proyectos para ser financiados total o parcialmente, o bien, para solicitar apoyo en especie.

Esta situación abre una brecha en la que son menos las OSC capaces de participar en convocatorias de financiación y son mayoría aquellas cuyas capacidades son insuficientes para hacerlo.

Tal fenómeno deriva en que algunos actores de fomento, tanto públicos como privados, están subejerciendo los recursos disponibles, los cuales dejan de ser invertidos en proyectos a favor del desarrollo social de la ZMG. Esto último fue identificado al revisar la actual oferta de apoyos económicos, donde se encontraron algunas instancias gubernamentales que están subejerciendo recursos destinados al fomento de la labor de las OSC (véase el anexo 6).

► **3. Relación entre adecuación de las acciones de fomento a los intereses y necesidades de las OSC y la transformación en la labor de las organizaciones**

Atendiendo a los niveles de armonización entre las acciones públicas y privadas de fomento a las OSC y los intereses y necesidades de la sociedad civil organizada, podemos identificar que, tal como se plantea en la hipótesis correspondiente, las acciones de fomento a la labor de las OSC son más útiles para generar un cambio positivo si se adecuan a los intereses y necesidades de las organizaciones.

Lo anterior se evidencia en el análisis de los resultados que presentan las OSC que han participado en las acciones de fomento y que afirman que estas respondieron a las necesidades e intereses de su organización en uno de los siguientes cinco niveles: "totalmente", "aceptablemente", "regularmente", "deficientemente" o "nada", en relación con el grado de utilidad de la acción de fomento, igualmente, en cinco niveles: "muy útil", "útil", "medianamente útil", "poco útil" y "nada".

En este sentido, la hipótesis sostiene que cuando las acciones de fomento se adecuan a las necesidades e intereses de las OSC, son más útiles para generar cambios positivos en la labor de las organizaciones. Esta relación se presenta en distintos niveles y con la siguiente lógica:

Figura 1



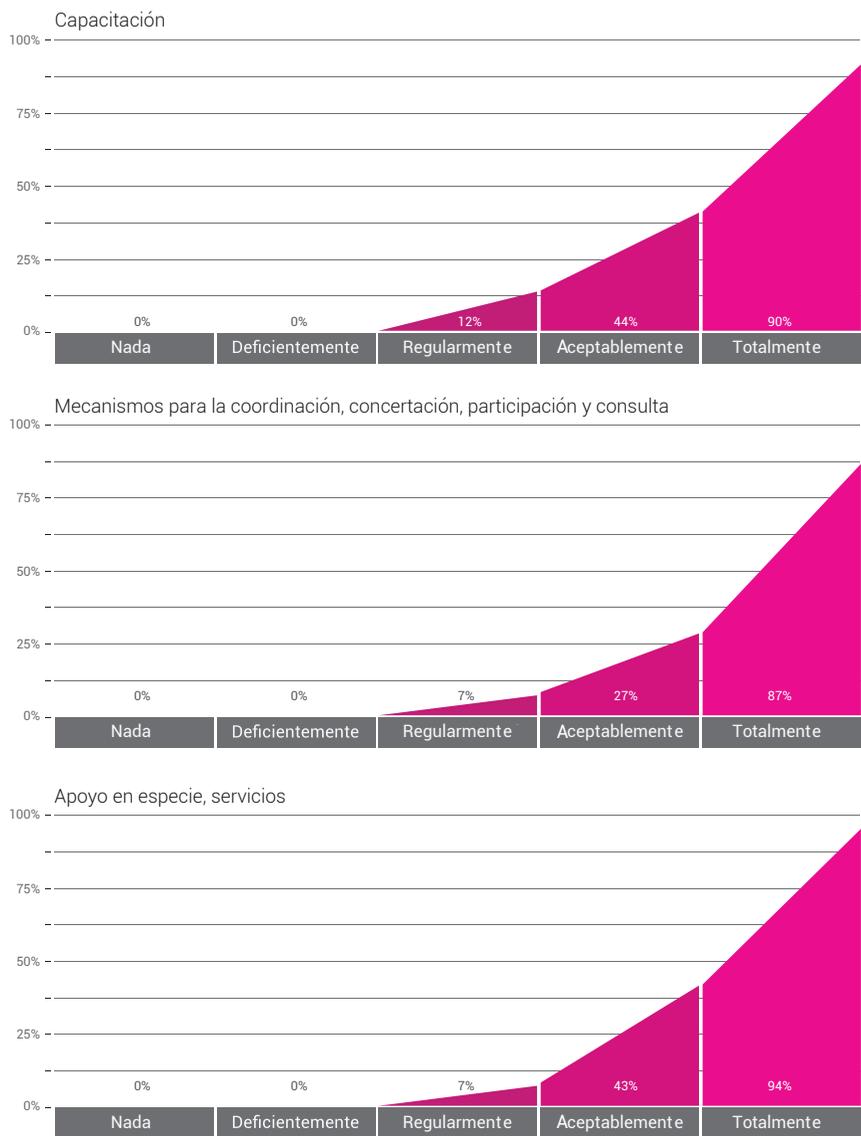
Con base en lo anterior se analizaron los resultados según el tipo de acción, y se obtuvieron las siguientes tendencias:

Capacitación

Como se observa en el gráfico 16, la tendencia refleja claramente la relación directa entre el nivel de adecuación de la acción de fomento de capacitación a las necesidades e intereses de las organizaciones y el porcentaje de OSC que afirman que la capacitación fue muy útil. Así, conforme aumenta el nivel de adecuación, se incrementa el porcentaje de OSC que consideran que la acción de fomento fue muy útil. Ha de destacarse que en el punto donde se adecua totalmente la capacitación se encuentra el 90 por ciento de las OSC que reconocen que la acción fue muy útil para generar cambios positivos en su organización.

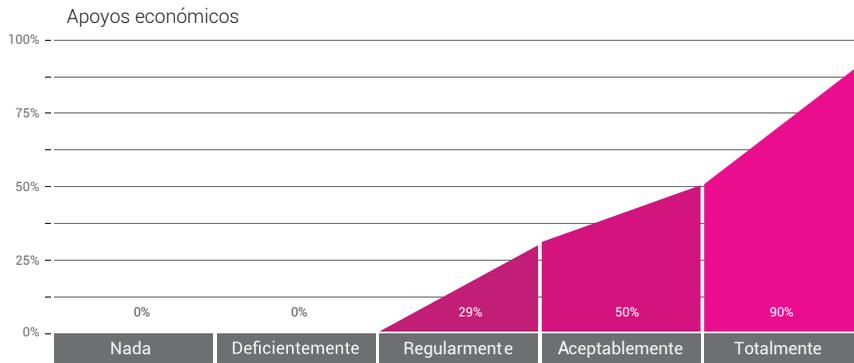
Gráfico 16

■ Relación entre niveles de adecuación y porcentaje de OSC que consideran la acción de fomento como muy útil



Horizontal: nivel de adecuación de la acción de fomento a las necesidades e intereses de la OSC
 Vertical: % de OSC que consideran que la acción de fomento fue muy útil

■ ¿Qué actor brindó el más reciente apoyo en especie o servicios a tu OSC?



Horizontal: nivel de adecuación de la acción de fomento a las necesidades e intereses de la OSC
 Vertical: porcentaje de OSC que consideran que la acción de fomento fue muy útil

Fuente: encuesta realizada para esta investigación (2012)

Asesoría/Consultoría

Si se observa en este mismo gráfico, es aún más marcado el porcentaje de OSC que consideran que la asesoría/consultoría fue muy útil para generar un cambio positivo en función de la adecuación de esta acción de fomento a sus necesidades e intereses. Solo cuando los niveles de adecuación fueron calificados como "aceptablemente", se registraron OSC (32 por ciento) que reconocen que la asesoría/consultoría fue muy útil, y cuando la acción de fomento se adecuó totalmente a sus necesidades e intereses, el 100 por ciento de OSC reconocen que esta acción fue muy útil.

Mecanismos para la coordinación, concertación, participación y consulta

Aun cuando los mecanismos para la coordinación, concertación, participación y consulta presentan el menor porcentaje de OSC que consideran que la acción se adecuó totalmente a sus necesidades e intereses (solo el 26 por ciento), la relación entre niveles de adecuación y porcentajes de OSC que reconocen su utilidad para generar cambios positivos refleja la misma tendencia que en los gráficos de las acciones de fomento anteriores (véase el gráfico 16). De tal forma que en el punto en el que se adecuan totalmente los mecanismos se encuentra el 87 por ciento de las OSC que reconocen que la acción fue muy útil para generar cambios positivos en su organización. Este porcentaje es el más bajo en comparación con las otras acciones.

Apoyos económicos

La tendencia en cuanto a los apoyos económicos presenta mayor tolerancia sobre los niveles de adecuación a los intereses y necesidades de la OSC y su relación con el nivel de utilidad (véase el gráfico 16). Por ejemplo, el 29 por ciento de las organizaciones consideran que la acción de fomento fue muy útil aun cuando el nivel de adecuación fue calificado como "regularmente". Esto podría explicarse por el elevado número de OSC que han participado en este tipo de acciones, lo que les aporta más elementos para evaluar los apoyos económicos, frente a otros como la asesoría/consultoría o los mecanismos de coordinación. Asimismo, los recursos económicos tienden a valorarse positivamente en cuanto a los cambios que generan, pues representan beneficios tangibles inmediatos. A pesar de ello, la tendencia se mantiene, en tanto que a mayor adecuación del apoyo económico, mayor porcentaje de OSC que consideran que la acción fue muy útil. Cuando la acción de fomento se adecuó totalmente a sus necesidades e intereses, el 90 por ciento de OSC reconocen que esta acción fue muy útil.

Apoyos en especie/servicio

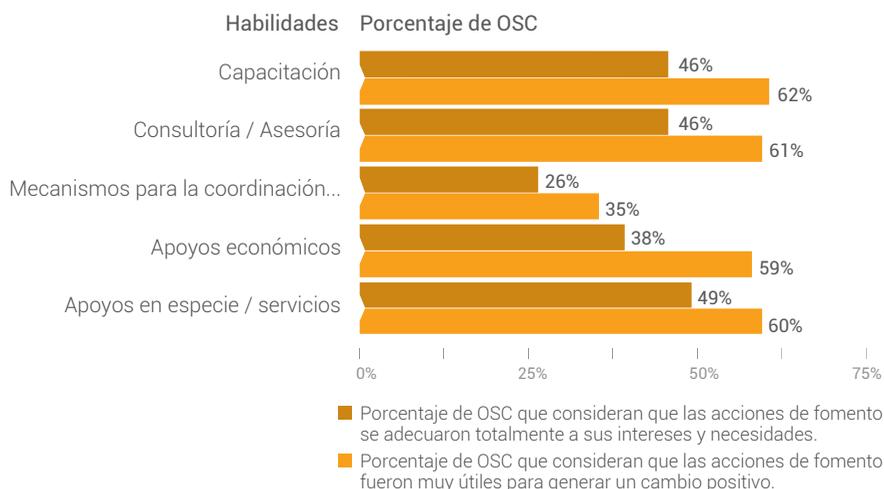
Como se observa en el gráfico 16, la tendencia de los apoyos en especie/servicios refleja, una vez más, la relación directa entre el nivel de adecuación de la acción de fomento a las necesidades e intereses de las organizaciones y el porcentaje de OSC que afirman que el apoyo en especie/servicio fue muy útil. De tal forma que conforme aumenta el nivel de adecuación, se incrementa el porcentaje de OSC que consideran que la acción de fomento fue muy útil. Ha de destacarse que en el punto en el que se adecua totalmente la acción se encuentra el 94 por ciento de las OSC que reconocen que la acción fue muy útil para generar cambios positivos en su organización.

Los resultados anteriores expresan la correspondencia, casi proporcional, entre adecuación a los intereses y necesidades de las OSC y la utilidad para generar transformaciones positivas al interior de las organizaciones, tal como se observa en el gráfico 17, donde a determinados niveles de adecuación corresponden niveles aún más altos de utilidad en cuanto a cambios positivos.

Dicha transformación puede expresarse en más y mejores capacidades, conocimientos y habilidades. Asimismo, en más y mejores servicios y productos generados o facilitados por las OSC en atención a su población objetivo, o, por ejemplo, la posibilidad de redes, sinergias y plataformas de trabajo entre estos actores.

Gráfico 17

■ Relación entre adecuación y utilidad en las acciones de fomento.



Fuente: encuesta realizada para esta investigación (2012)

Por el contrario, si estas acciones se identifican, diseñan, ejecutan y evalúan al margen de las necesidades e intereses de las OSC, las posibilidades de aprendizaje y transformación positiva para todos los actores, pero en especial para la OSC, se ven sustancialmente reducidas. A la par, los recursos económicos y humanos invertidos en el fomento a las OSC no son aprovechados suficientemente; por lo tanto, no generan los resultados esperados.

► 4. Propuestas participativas para una mayor armonización entre las acciones públicas y las privadas de fomento a las OSC y las necesidades e intereses de las organizaciones

La combinación de instrumentos cualitativos y cuantitativos, como las sesiones de grupo focal y la encuesta, presentan la oportunidad de rescatar opiniones de un número importante de OSC, complementándolas con reflexiones, propuestas y conclusiones, propias de los instrumentos cualitativos que aportan mayor profundidad.

En congruencia con la metodología utilizada para esta investigación, en este espacio se busca rescatar las opiniones más significativas de las OSC sobre cómo mejorar las acciones de fomento, en busca de una mayor armonización.

Capacitación

Transmitir los aprendizajes recibidos en las capacitaciones, sobre todo en el interior de las organizaciones.

“Si somos nosotros los que no lo estamos haciendo, nosotros lo podemos cambiar. No necesitamos que el Gobierno lo cambie, pues se da en el interior de las organizaciones” (directivo de OSC).

“Es poquito lo que hemos documentado, pero ya nos ha dado frutos. Cuando estamos en una OSC tenemos este compromiso” (directivo de OSC).

“Creo que tenemos que apoyar a las organizaciones hermanas. Por ejemplo, si nosotros sabemos documentar, hacer controles indicadores, debemos transmitirlo a las organizaciones que no lo saben” (directivo de OSC).

“No solamente se trata de transmitir la información: en la capacitación es elemental mejorar el desempeño” (directivo de OSC).

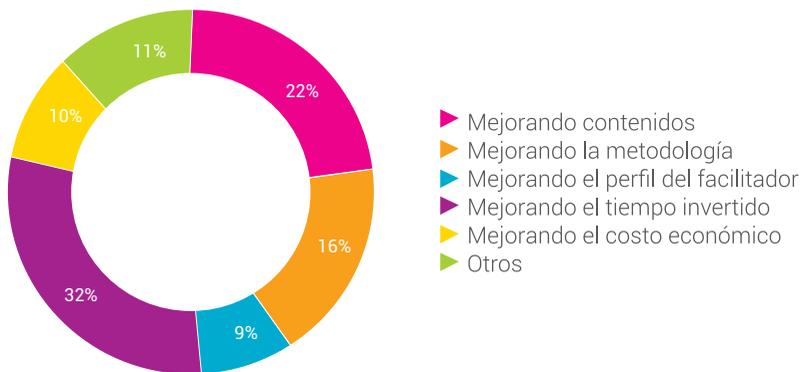
“El intercambio de visiones, darnos cuenta de que no estamos solos me ha servido mucho. Cuando he asistido a este tipo de trabajos de intercambio de conocimientos, me doy cuenta de que hay mucho por hacer y por aprender” (directivo de OSC).

Mejorar los tiempos y contenidos temáticos de las capacitaciones.

A través de la encuesta, las OSC respondieron a la pregunta “¿Cómo podría mejorarse esta acción de fomento?”. Los resultados fueron los siguientes

Gráfico 18

■ ¿Cómo podrían mejorarse las capacitaciones?



Fuente: encuesta realizada para esta investigación (2012)

Tal como se expone en el gráfico, el tiempo invertido es un factor prioritario que las OSC consideran que debe atenderse a fin de que las capacitaciones se adecuen a sus necesidades e intereses. En este sentido, se consiguió conocer las preferencias de las OSC en cuanto a duración, frecuencia, modalidad y contenidos temáticos de esta acción de fomento.

En línea con ello, las OSC consideran que las oportunidades de capacitación pueden aprovecharse más si se mejora el tiempo invertido (32 por ciento) y los contenidos (22 por ciento). En cuanto al tiempo invertido, las OSC prefieren las capacitaciones con sesiones de dos horas (37 por ciento) y cuatro horas (28 por ciento). En cuanto a la frecuencia de las sesiones, las prefieren semanales (65 por ciento) y con modalidad presencial (81 por ciento). Asimismo, priorizan contenidos temáticos relacionados con la procuración de fondos y las relaciones públicas (43 por ciento), seguido por la formación/capacitación para la mejor atención a los beneficiarios (28 por ciento) y la planeación estratégica y operativa (20 por ciento).

En contraste, la oferta actual de capacitación es principalmente presencial, con sesiones con una duración promedio de 7.5 horas. Solo dos opciones de capacitación tienen una duración inferior a este promedio, con dos y cuatro horas, respectivamente, por sesión.

La mayor parte de la oferta actual de capacitación tiene sesiones mensuales. Existen también opciones semanales, de una o dos sesiones únicas, o en el caso de la instrucción en línea, en el transcurso de hasta seis meses (véase el anexo 6).

Asesoría/consultoría

La capacidad de reconocer que las OSC pueden ser mejores si piden apoyo profesional y si reciben asesorías/consultorías que generen aprendizaje.

“Tenemos que aprovechar las capacidades y habilidades de los demás y reconocer cuando nosotros no las tenemos” (directivo de OSC).

Mediante la encuesta, las OSC respondieron a la pregunta “¿Cómo podría mejorarse esta acción de fomento?”. Los resultados pueden verse en el gráfico 19.

Las OSC (62 por ciento) esperan y prefieren asesorías/consultorías que generen aprendizaje en sus organizaciones.

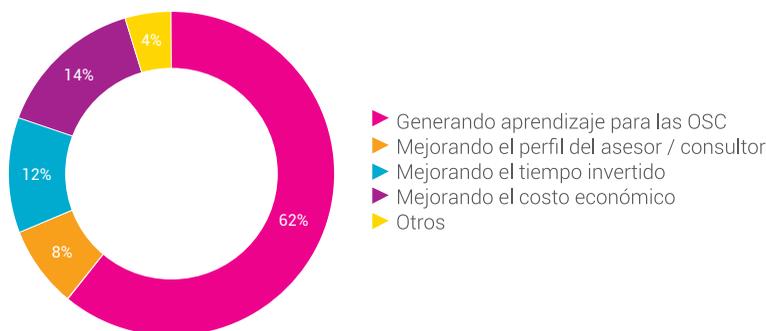
Mecanismos para la coordinación, concertación, participación y consulta

Atender temas de interés para las OSC y ser más proactivas, como organizaciones, en el desarrollo de estos mecanismos.

“Siempre es útil ir a los foros no necesariamente porque nos vayan a escuchar, sino porque entiendes un poco por dónde va la definición de las políticas” (directivo de OSC).

Gráfico 19

■ ¿Cómo podrían mejorarse las consultorías / asesorías?



Fuente: encuesta realizada para esta investigación (2012)

“La clave está en crear plataformas fuertes como colectivos. Ha habido experiencias interesantes. Hace seis años conseguimos que cinco de los seis candidatos a gobernador asistieran, dieran su punto de vista y asumieran compromisos. Increíblemente, el candidato electo cumplió dichos compromisos. Esto fue un resultado específico de que nosotros los hubiéramos convocado a ellos. Aunque en plataformas de largo plazo los resultados han sido muy desalentadores, me parece interesante el modelo, y válido, pero no se da la continuidad” (directivo de OSC).

“Nosotros hemos tenido muy buenas experiencias. De estos trabajos y mesas de diálogo he sacado mucho provecho para mi organización; además, para tejer una red externa con otros actores” (directivo de OSC).

A través de la encuesta, las OSC respondieron a la pregunta “¿Cómo podría mejorarse esta acción de fomento?”. Los resultados pueden verse en el gráfico 20.

Como se observa, y según ha venido resaltándose en el análisis previo, las OSC que han participado en algunos de estos mecanismos tienen claro que esta acción podría mejorarse si se atienden temas de interés para las organizaciones.

Apoyos económicos

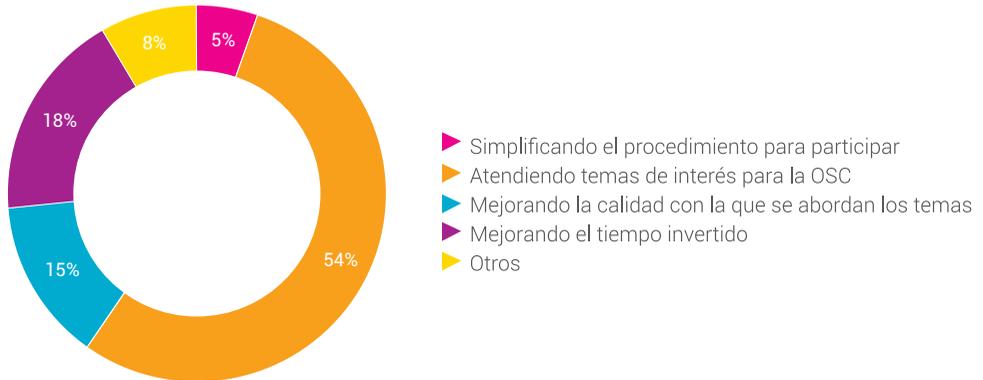
Incrementar montos, diversificar conceptos financiables y simplificar procedimientos.

Respecto a las propuestas para la mejora en los apoyos económicos que los actores públicos y privados ponen a disposición de las OSC, los resultados pueden observarse en el gráfico 21.

Esta acción de fomento cuenta con mayor demanda respecto a las otras, lo que se refleja en una distribución más equitativa sobre las oportunidades de mejora que las OSC consideran prioritarias. Lo anterior se traduce en que las organizaciones consideran casi por igual de importante el

Gráfico 20

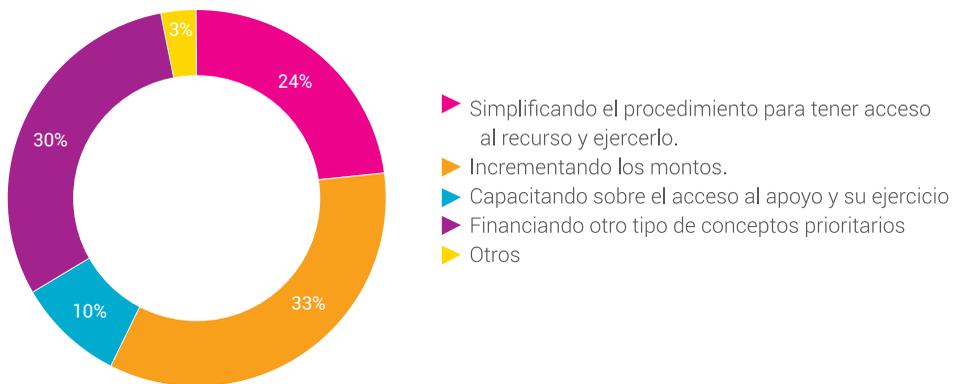
■ ¿Cómo podrían mejorarse los mecanismos para la coordinación, concertación participación y consulta?



Fuente: encuesta realizada para esta investigación (2012)

Gráfico 21

■ ¿Cómo podrían mejorarse los apoyos económicos?



Fuente: encuesta realizada para esta investigación (2012)

incremento de los montos (33 por ciento), seguido de la diversificación de conceptos financiables (30 por ciento) y de una simplificación de los procedimientos para tener acceso al recurso y ejercerlo (24 por ciento).

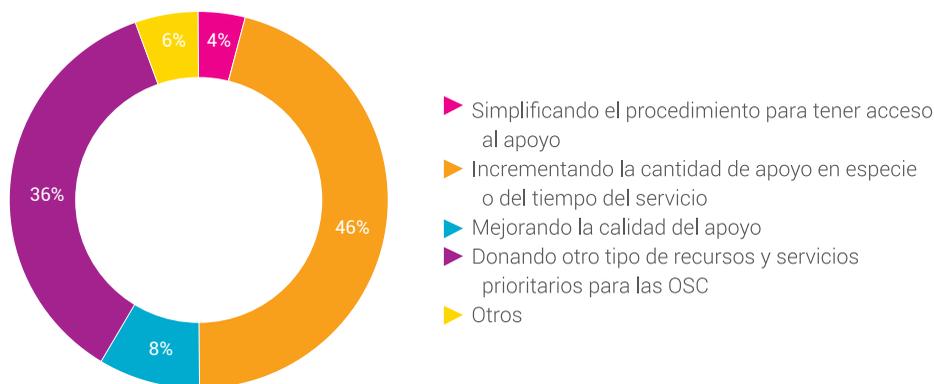
Apoyos en especie/servicios

Incrementar la cantidad del apoyo en especie o del tiempo del servicio y donar otro tipo de recursos y servicios realmente prioritarios para las OSC.

Las aportaciones de mejora sobre los apoyos en especie/servicios que los actores públicos y privados ponen a disposición de las OSC presentan los siguientes resultados, según las respuestas de la encuesta:

Gráfico 22

■ ¿Cómo podrían mejorarse los apoyos en especie/servicios?



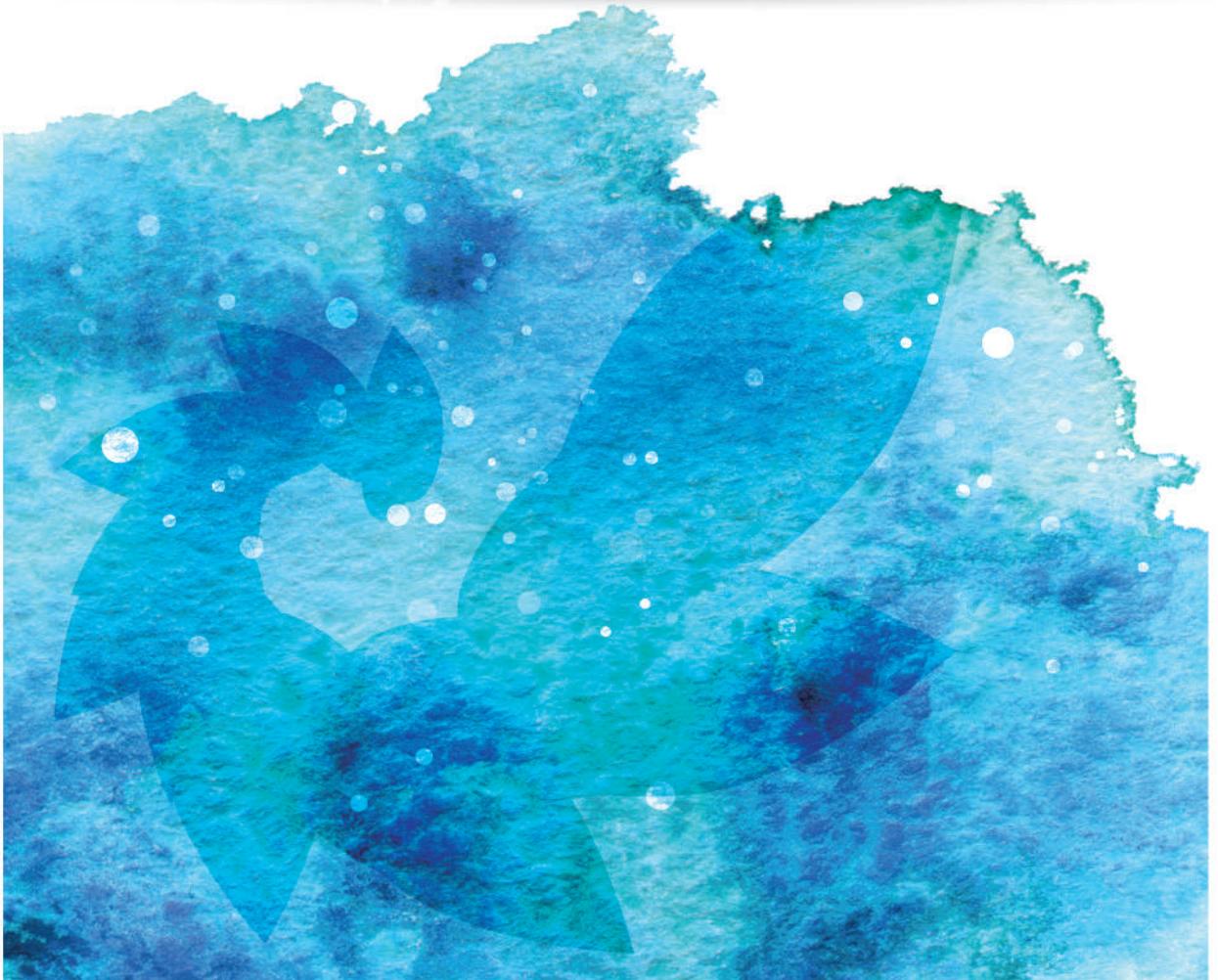
Fuente: encuesta realizada para esta investigación (2012)

Las OSC consideran importante incrementar la cantidad del apoyo en especie o del tiempo del servicio (46 por ciento), seguido de donar otro tipo de recursos y servicios realmente prioritarios para ellas (36 por ciento). En línea con esto, las organizaciones indican en la encuesta que sus necesidades prioritarias en recursos humanos son de personal operativo (42 por ciento) y de desarrollo institucional (40 por ciento). En cuanto a sus necesidades prioritarias en recursos materiales, se encuentran la infraestructura (39 por ciento) y el equipamiento (21 por ciento).

En contraste, la actual oferta de apoyo en especie/servicios son, casi en su totalidad, insumos consumibles, como despensas, medicamentos, material didáctico, papelería, material de limpieza, seguido por servicios como consultas médicas o psicológicas, voluntariado, entre otros (véase el anexo 6).

Capítulo 3

Estado de vinculación entre las OSC y los actores clave del desarrollo social en la ZMG, y su relación con la incidencia en políticas públicas



Capítulo 3

Estado de vinculación entre las OSC y los actores clave del desarrollo social en la ZMG, y su relación con la incidencia en políticas públicas

En esta investigación concebimos a las OSC como *sistemas abiertos* que están en constante interacción con el entorno, al cual deben adaptarse para garantizar su supervivencia y continuidad. Por tanto, no existe un modo óptimo de organización, sino que la configuración idónea dependerá de sus condiciones particulares, del tipo de actividad que realiza y de su entorno (Cámara, 2005).

Harrison y St. John (2002), citados por Cámara (2005), hacen una distinción entre dos entornos: “[...] un *entorno contextual*, macroentorno o entorno general amplio, que contempla aspectos como el marco jurídico-normativo, las condiciones y tendencias políticas, sociales, urbanísticas, demográficas, tecnológicas, culturales, etc., y un *entorno inmediato*, también llamado microentorno o entorno activo, en el que se producen las interrelaciones ‘inmediatas’ de la organización con aquellas personas, grupos u organizaciones con intereses específicos o implicación en la misma”.

Este capítulo tiene como objetivo específico identificar el estado de vinculación entre las OSC y los distintos actores involucrados en el desarrollo social de la ZMG. Esto, con el fin atender la hipótesis planteada que establece que la incidencia de las OSC en materia de política pública es mayor si las organizaciones están vinculadas con los actores clave, públicos y privados, del desarrollo social. Es decir, utilizando los conceptos de Harrison y St. John (2002), se identifica el estado de interacción en el entorno inmediato de las OSC y se analiza su relación con la incidencia en políticas públicas, que es un aspecto propio del entorno contextual.

► 1. Marco conceptual

1.1 Vinculación entre actores del desarrollo social

El concepto de vinculación alude al trabajo en red o interacción entre las OSC y los actores clave del desarrollo social. Los actores se vinculan sobre la base de sumar esfuerzos para la consecución de objetivos compartidos, la complementación de capacidades y la sinergia de sus interrelaciones (Sebastián, 2000); es decir, va más allá del intercambio de bienes y servicios con el fin de facilitar el intercambio de buenas prácticas e ideas, fortalecer el alcance de su trabajo y desarrollar programas de cooperación con organizaciones similares (OEA, 2012). Por lo tanto, la relación entre quien promueve una acción de fomento y quien se beneficia de ella, expuesta en el capítulo anterior, trasciende a una relación en donde los actores reconocen sus fortalezas y buscan complementarse.

Para que la vinculación entre actores se logre, es necesario que exista confianza y reciprocidad. La confianza tiene que ver con la disposición entre actores para iniciar y mantener una relación de ayuda. La confianza requiere de familiaridad, cercanía y conocimiento de las necesidades y capacidades entre los actores (Aldrete et al., 2009). Por otro lado, la reciprocidad parte de la expectativa

de que un actor responda a otro otorgando algún tipo de beneficio.³ Está definida por “el tiempo que tienen los sujetos de conocerse, el grado de confianza y la existencia de normas y valores comparados que rigen y regulan los vínculos entre los sujetos” (Aldrete et al., 2009).

1.2 Incidencia de las OSC en política pública

El concepto que adoptamos está centrado en la incidencia en políticas públicas desde la sociedad civil, propuesto por Jonathan Fox (2001). En este sentido, la incidencia en política pública tiene tres principales connotaciones:

- Se refiere no solo a la defensa de individuos, sino de los intereses de colectivos excluidos o privados de sus derechos
- Contempla las estrategias proactivas para generar cambios de interés público, es decir, esfuerzos con la intención de “cambiar las reglas del juego”, en contraste con la sola defensa de causas sociales en el marco de las reglas establecidas.
- Hace referencia a los esfuerzos de defensa contra el abuso del poder público o la exclusión más allá de conflictos de carácter legal.

Las acciones para incidir en políticas públicas van dirigidas al poder ejecutivo, legislativo o judicial del Gobierno. En términos de estrategias, usualmente implica la combinación de acciones para informar al público, movilización social y cabildeo directo con autoridades. Estas estrategias resultan, en la práctica, complementarias y de refuerzo mutuo (Fox, 2001).

“

La sociedad civil puede y debe retar, irritar y, en ciertas ocasiones, incluso antagonizar al Estado. Sin embargo, la sociedad civil y el Estado deben reconocer que son complementarios y que, en el mejor de los casos, se desarrollan de manera simultánea y no a expensas del otro (Carothers y Barndt, 2000)

La incidencia en política pública va estrechamente ligada a la relación entre Gobierno y OSC. En este sentido, partimos de que las OSC y el Gobierno no se contraponen; por el contrario, como Carothers y Barndt (2000) afirman, las organizaciones pueden ser más efectivas para incidir en política pública si el Estado cuenta con un marco coherente para establecer y aplicar sus políticas. Asimismo agregan que un buen trabajo de incidencia en política pública por parte de las OSC tenderá a fortalecer y no a debilitar la capacidad del Estado en un contexto democrático. Finalmente, afirman que la sociedad civil puede y debe retar, irritar y, en ciertas ocasiones, incluso antagonizar al Estado. Sin embargo, la sociedad civil y el Estado deben reconocer que son complementarios y que, en el mejor de los casos, se desarrollan de manera simultánea y no a expensas del otro (Carothers y Barndt, 2000).

³ El concepto de reciprocidad ha sido abordado por los autores de la teoría del intercambio social y de la teoría de la elección racional, entre otras (véase Gergen, 1980; Gouldner, 1960, y Becker, 2005 y 1990). La definición de esta norma varía en sus detalles dependiendo de la situación, los actores involucrados y el entorno social.

Esta postura, por tanto, concibe las funciones de las OSC y el Gobierno como complementarias y no como sustitutivas.⁴

1.3 Vinculación de las OSC con actores clave del desarrollo social e incidencia de las organizaciones en materia de política pública

El objetivo específico que corresponde a este capítulo plantea como hipótesis que la incidencia de las OSC en materia de política pública es mayor si las organizaciones están vinculadas con los actores clave, públicos y privados, del desarrollo social.

El proceso de adaptación de las OSC a su entorno implica que las organizaciones negocien con diversos actores, como instancias públicas, comunidades de base, instancias financiadoras y empresarios, entre otros, "maniobrando entre los intereses de todos ellos sin ser cooptadas o volverse dependientes" (Lewis, 2001, en Carrillo, García y Tapia, 2005). Esto implica que las OSC tengan la capacidad de analizar el contexto en el que están insertas, reconocer los intereses de los distintos actores y la manera en que puede incidir en ellos para lograr sus objetivos (Carrillo et al., 2005). En este sentido, las OSC y los diversos actores clave, públicos y privados, del desarrollo social tienen el interés y la capacidad de incidir en su macroentorno, incluyendo el marco jurídico-normativo y el proceso de definición y toma de decisiones respecto a las políticas públicas ligadas al desarrollo social.

Por otra parte, la vinculación y el trabajo en redes se reconocen como factor indispensable para el fortalecimiento de las OSC y el impulso del desarrollo social. Además, propicia el intercambio de experiencias, la mejora en el manejo de los recursos; se evita la duplicación de acciones y, en consecuencia, permite un impacto positivo más amplio (Carrillo et al., 2005).

A pesar del generalizado reconocimiento de los beneficios de la vinculación y el trabajo en redes, este sigue siendo un tema pendiente para las OSC y otros actores en México. En el "Diagnóstico de la situación de los actores sociales que promueven el desarrollo social", se identificó que las sinergias entre estos actores son limitadas debido al "desconocimiento de la existencia de otros actores y sus actividades, y a las diferencias en sus estrategias de trabajo y sus estructuras organizativas" (Sedesol, 2009). Aun así, se reconocen los esfuerzos para establecer sinergias con el fin de atender problemáticas sociales a través del trabajo en redes. Sin embargo, siguen siendo insuficientes y son principalmente coyunturales, es decir, con objetivos muy específicos que, una vez logrados, son precedidos por la disolución de las redes. (Sedesol, 2009).

Respecto a las OSC en la ZMG, poco se ha explorado en este sentido; sin embargo, Aldrete, Alatorre y Bautista (2009) hacen importantes reflexiones sobre la articulación de los actores locales del desarrollo social:

⁴ Una tendencia común en México es afirmar que las OSC existen solo porque "el Gobierno no hace su trabajo" y que, por tanto, su labor no sería necesaria si las instancias públicas "trabajaran bien". Esta noción concibe las funciones de las OSC como sustitutivas de las funciones del Gobierno, con lo cual no estamos de acuerdo, pues implica que el desarrollo social es una labor exclusiva del Gobierno. Eso es una visión paternalista y Estado-centrista del bienestar social que evidencia una tradición política aún en proceso de transición en nuestro país.

La ausencia de directorios actualizados en los municipios [de la ZMG] sobre el número de OSC, aunado a la falta de diagnósticos sobre su quehacer, cobertura y requerimientos, dificulta la posibilidad de establecer relaciones y diseñar políticas de acercamiento y colaboración con estos organismos. [...] [Las] acciones tienden a ser parciales, y muy focalizadas, sin una perspectiva integral que aproveche la riqueza de las relaciones, conocimientos y recursos de las OSC para crear sinergias en la atención de los diversos problemas y conflictos que se presentan en los municipios.

[...] Los múltiples esfuerzos que se generan están poco articulados. Una de las razones tiene que ver con el desconocimiento que existe sobre lo que otros grupos e instituciones hacen, lo cual genera que las distintas acciones que se emprenden para atender y solucionar algún fenómeno social se diluyan en vez de que se fortalezcan a partir de las distintas visiones y acciones que son propuestas por distintos actores y organizaciones.

Finalmente, cabe especificar que la vinculación no es el único factor que influye en la incidencia por parte de las OSC en política pública. En nuestro país, el marco jurídico presenta una limitante importante en la Ley del Impuesto sobre la Renta (ISR), cuyo artículo 97 establece que las personas morales con fines no lucrativos, para poder recibir donativos deducibles de impuesto, deberán abstenerse de involucrarse en actividades destinadas a influir en la legislación.⁵

Esta restricción contraviene el derecho constitucional de participación y asociación libre, lo cual incluye la participación en la mejora de las leyes del Estado mexicano; a su vez, limita las posibles fuentes de financiación a las que pueden tener acceso las OSC. De acuerdo con el Colectivo Fortaleciendo Causas Ciudadanas, un colectivo de OSC que realiza esfuerzos por un entorno más favorable para las OSC en México, "esta prohibición limita enormemente la participación cívica ciudadana y el involucramiento de las OSC con el poder legislativo, aportando información técnica y el diálogo donde muchos legisladores solicitan a los ciudadanos propuestas específicas de redacción legislativa".⁶

⁵ El inciso segundo donde se establece esta restricción indica: "Art. 97.- Las personas morales con fines no lucrativos a que se refieren las fracciones VI, X, XI y XII del artículo 95 de esta Ley, deberán cumplir con lo siguiente para ser consideradas como instituciones autorizadas para recibir donativos deducibles en los términos de esta Ley: II. Que las actividades que desarrollen tengan como finalidad primordial el cumplimiento de su objeto social, sin que puedan intervenir en campañas políticas o involucrarse en actividades de propaganda o destinadas a influir en la legislación. No se considera que influye en la legislación la publicación de un análisis o de una investigación que no tenga carácter proselitista o la asistencia técnica a un órgano gubernamental que lo hubiere solicitado por escrito". (Ley del Impuesto sobre la Renta, en <http://info4.juridicas.unam.mx/ijure/fed/96/116.htm?s=>).

Esta restricción se dio en el marco de los acuerdos comerciales y el Tratado de Doble Tributación, firmado con Estados Unidos en la década de los 90, cuando se trasladó y copió una frase de la legislación norteamericana que prohíbe a las OSC donatarias autorizadas influir en la legislación. El Colectivo Fortaleciendo Causas Ciudadanas (www.causasciudadanas.org) hace notar que en Estados Unidos esta prohibición existe dado el marco fiscal específico de las OSC, el cual está dividido en fundaciones, organizaciones operativas y organizaciones de educación cívica, a las que se les permite influir en la legislación. Estas distinciones no son equivalentes al marco legal y fiscal mexicano; por tanto, se ha solicitado la eliminación de la frase "o destinadas a influir en la legislación" y del párrafo que le sigue: "No se considera...".

Además, solo siete entidades del país cuentan actualmente con una legislación que contempla la participación de las OSC en las actividades y decisiones políticas (Sedesol, 2009). En Jalisco, en 2005, se presentó la iniciativa de creación de la Ley para el Fomento y la Participación de las OSC, la cual fue rechazada y ha permanecido detenida en el Congreso del Estado a pesar de los esfuerzos de diversas OSC que han impulsado la propuesta.⁷

Esto es, sin duda, un obstáculo de carácter jurídico que debe tomarse en cuenta al analizar los niveles de vinculación entre las OSC y otros actores, y la capacidad de las organizaciones para incidir en política pública.

► 2. ¿Cuál es el estado de vinculación entre las OSC y los distintos actores involucrados en el desarrollo social de la ZMG?

Con el fin de analizar el estado de vinculación entre las OSC y los distintos actores involucrados en el desarrollo social, se atendió a los resultados de diversas técnicas de investigación, tales como la encuesta, los grupos focales, la entrevista en profundidad y la revisión documental de fuentes secundarias. La información recabada se sistematizó con la herramienta del árbol de problemas (véase el anexo 7).

Dado el objetivo del presente capítulo, se empleó la técnica de la entrevista en profundidad a fin de contar con la visión y percepción de los distintos actores clave del desarrollo social: fundación, empresa, medios de comunicación, Universidad y Gobierno.

Se identificó como problema central la insuficiente vinculación entre las OSC y los distintos actores clave del desarrollo social de la ZMG. Es decir, son insuficientes las acciones que las OSC y los actores clave del desarrollo social, públicos y privados, realizan con el objetivo de complementar capacidades. De este problema central se deriva una serie de problemáticas que constituyen sus causas:

2.1 Insuficiente vinculación entre las OSC y otras organizaciones similares

La primera causa directa que contribuye al problema central es la insuficiente vinculación entre las OSC de la ZMG y otras organizaciones similares. Esto es, el 18 por ciento de las organizaciones no complementan sus capacidades con las de otras OSC. Aunque este porcentaje no es alto, llama la atención que existan organizaciones en el sector cuyos vínculos con organizaciones similares son escasos o prácticamente nulos. Por ejemplo, en los últimos seis meses, el 31 por ciento de las OSC no han realizado actividades en colaboración con otras, y el 12 por ciento

⁶ Borrador de los acuerdos de la Mesa 1 de Fortalecimiento de la Sociedad Civil de la Cumbre Ciudadana, elaborado por el Colectivo Fortaleciendo Causas Ciudadanas.

⁷ Estos esfuerzos se han hecho principalmente desde la Red Espiral, un grupo de OSC de Jalisco con diversos objetos sociales; tienen como objetivo la elaboración de una propuesta de marco legal para el fomento a las actividades de las OSC y su impulso a través de foros, acciones de difusión y cabildeo directo con autoridades.



El 82 por ciento de las OSC dice complementar capacidades con sus pares, y el 75 por ciento forma parte de una red, esto refleja una importante tendencia de interacción y comunicación entre estos actores.

no tienen relación con ellas. El mayor riesgo de esto es el aislamiento y empobrecimiento organizacional en el que podrían caer, o en el que probablemente ya se encuentran inmersas, situación que se analizará a continuación.

Aún así, el 82 por ciento de las OSC que dice complementar capacidades con sus pares, y el 75 por ciento que forma parte de una red, refleja una importante tendencia de interacción y comunicación entre estos actores que contrasta con las afirmaciones que indican que las OSC están por completo aisladas entre sí.

2.2 Insuficiente vinculación entre las OSC y las fundaciones

La segunda causa es la insuficiente vinculación entre las OSC de la ZMG y las fundaciones. El 23 por ciento de las OSC no complementan capacidades con estos actores, cuyos objetivos se centran, en la mayoría de los casos, en ampliar y fortalecer las capacidades de las organizaciones. En los últimos 6 meses, por ejemplo, el 55 por ciento de las OSC no han realizado actividades en colaboración con fundaciones, mientras que el 20 por ciento no tiene relación con estos actores. Esta débil vinculación podría explicarse, en parte, por la percepción de "mayor jerarquía del otro", que 20 por ciento de las OSC tiene de las fundaciones.

En contraste, durante el encuentro de la entrevista en profundidad con un representante de las fundaciones, surgieron valiosas reflexiones sobre lo que un actor como este puede percibir en su relación y vinculación con las OSC. En este sentido, se estableció contacto con un director de una fundación privada con sede en Guadalajara pero con incidencia nacional. Su análisis tocó aspectos clave de la vida de las OSC, como la falta de información certera y actualizada sobre su labor, que va desde un directorio actualizado de estos actores hasta información acerca de su desempeño y resultados. Asimismo, se habló de aspectos relacionados con el escaso conocimiento de la problemática que atienden, debido a la ausencia de diagnósticos. A su vez, el entrevistado explicó que fundaciones como la que preside se topan, frecuentemente con el obstáculo del protagonismo de los directivos de las OSC y el enfoque asistencialista de sus organizaciones:

Una característica que hemos detectado en varias OSC es la resistencia a cambiar el enfoque paternalista y asistencialista por parte de los directivos, ligado probablemente a una cuestión de ego, donde la persona fundadora pareciera que se asume como eterno en el cargo [...] Esto afecta el desarrollo de una organización [...] Las OSC que apoyamos en grandes concentraciones urbanas, como la ZMG, suelen trabajar más con un esquema paternalista, es decir, asumiendo que el fundador y un grupo cercano tienen como responsabilidad resolver la problemática de un grupo en específico. En contraste, en el ámbito rural pareciera que los procesos de cambio social que impulsan las OSC son más ricos, más horizontales, fomentan lazos sólidos, y las mismas comunidades se involucran en transformar su situación. Esto puede sonar contrastante, considerando que por lo general se asume que las OSC urbanas tienen ventaja en cuanto a su capacidad de cambio social.

A la reflexión anterior siguió un análisis sobre el papel que pueden estar desempeñando las fundaciones, a veces un tanto condicionado por su papel de financiadores: "Hay que reconocer que desde la otra parte, es decir, de las entidades financiadoras, podemos encontrar la falta de respeto con la que muchas veces se relacionan con las OSC. Estas entidades buscan ser protagonistas e incluso imponer su visión en la organización y en la forma de trabajo. Muchas OSC creen que ellas deben adaptarse a lo que la instancia financiadora exija, incluso, modificando sus estrategias de intervención social sin estar convencidas de hacerlo, y eso quebranta muchas cosas, no solo el respeto".

Lo anterior conduce, según este representante de la fundación, a que muchas OSC puedan percibir que la dependencia económica que tienen hacia ciertas instancias gubernamentales no les permite adentrarse con libertad en el tema de incidencia en asuntos públicos.

2.3 Insuficiente vinculación entre las OSC y las empresas

Una tercera causa directa del problema central identificado es la insuficiente vinculación entre las OSC de la ZMG y las empresas, situación que se refleja en el elevado porcentaje (42 por ciento) de organizaciones que no complementan capacidades con estos actores. A su vez, en los últimos seis meses, el 55 por ciento de las OSC no han realizado actividades de colaboración con una o más empresas, lo cual se agudiza ante la baja relación entre ambos actores, en donde el 31 por ciento de las organizaciones dice no tener relación con las empresas.

En la sesión de grupo focal se expresó que la vinculación entre las OSC y la empresa es más bien débil: "Las empresas son con las que menos relación tenemos" (directivo de OSC). Durante dicha sesión, las opiniones sobre la experiencia con las empresas fueron escasas. Esto se debe a que si no hay relación, no se puede generar un testimonio sobre la experiencia, situación que constata el 31 por ciento de las OSC que no se vinculan con este actor clave del desarrollo social.

Por otra parte, el encuentro con un representante del ámbito de las empresas, a través de la entrevista en profundidad, dio voz al "otro", al empresario. El perfil del entrevistado responde al de un directivo de una empresa transnacional, y con un programa establecido de responsabilidad social empresarial.

Ante la pregunta "¿Cómo percibes a las OSC de la ZMG?", la respuesta concisa del entrevistado fue: "Creemos en estos actores y hemos trabajado en muchas líneas con ellos. Es la única manera de que México y Jalisco salgan adelante. No podemos dejar solos a nuestros políticos; tenemos que involucramos más [...] Percibo a las OSC desorganizadas, con objetivos y metas no muy claros. Algunas son un poco improvisadas, pero la misma necesidad te mueve. Veo que con poco hacen mucho".

Aun cuando la figura de la empresa ha tomado presencia y corresponsabilidad en el desarrollo social, a través de programas e iniciativas de responsabilidad social empresarial, sale a la luz la tendencia de este actor a asumir el papel de proveedor. Esto, seguramente, contribuye a que el 14 por ciento de las OSC encuestadas consideren a la empresa con mayor jerarquía. Este porcentaje podría estar condicionado por el tipo de relación que establecen estos actores: la vinculación se

limita a una relación caracterizada por el financiamiento de determinada necesidad y no, por ejemplo, por la transferencia de conocimientos que contribuya al fortalecimiento mutuo de capacidades.

En el diálogo con el entrevistado, se expone precisamente una idea que soporta lo anterior: "Veo tantas OSC que hacen lo mismo... Están muy desintegradas y compitiendo por los recursos, que son muy limitados. Si se unen, se pueden presentar mejor a las empresas, por ejemplo, para recibir apoyos". Haciendo eco de este testimonio, "recibir apoyos" se ha vuelto un tema común de diálogo entre estos actores.

El empresario también analizó las "tareas pendientes" que tiene como actor clave del desarrollo social: "Creo que deberíamos acercarnos a esas organizaciones que han logrado organizarse, y que estas, a su vez, apoyen a otras más pequeñas".

2.4 Insuficiente vinculación de las OSC y universidades

Un actor de gran relevancia en el desarrollo social de la ZMG, del estado y de México es y ha sido la Universidad. Su contribución al desarrollo de las organizaciones resulta inminentemente trascendental para su profesionalización y fortalecimiento. Sin embargo, la vinculación entre este actor y las OSC de la ZMG es insuficiente: 22 por ciento de organizaciones no complementan sus capacidades con las universidades.

Este porcentaje podría no ser especialmente elevado, pero la reflexión debe centrarse en el papel que se espera desempeñe la Universidad en el desarrollo de conocimientos, capacidades, habilidades y competencias de todos aquellos actores que contribuyen al desarrollo social en cualquier ámbito en el que se inserten. No obstante, tenemos que en los últimos seis meses el 37 por ciento de las OSC no ha realizado actividades de colaboración con universidades. Más grave aún: el 25 por ciento de las organizaciones no tiene relación con dicho actor.

A pesar de este panorama, la percepción que las organizaciones tienen de las universidades no es meramente de mayor verticalidad; por el contrario, el 61 por ciento de las OSC perciben su relación con la universidad como horizontal. Este es el segundo porcentaje más alto en cuanto a percepción horizontal entre actores, seguido de la percepción entre OSC (81 por ciento).

¿Cómo percibe la Universidad a estos actores? Para saberlo se entrevistó a un representante de la universidad, cuyo perfil es el de un coordinador de área, investigador y formador. Dio su respuesta con un breve repaso histórico de lo que han sido las OSC:

Yo creo que son esfuerzos muy importantes que tienen que ver con un proceso de modernización y con un movimiento que viene de procesos previos. Ha habido tres generaciones de grupos que tienen que ver con sus formas de organización, pero también de relacionarse con el Gobierno; que pasan de ser grupos bien identificados a grupos más amplios. Son grandes esfuerzos de la sociedad que reflejan ese cambio de mentalidad, que buscan airear el espacio político y cambiar la relación ciudadano-Gobierno con nuevas estrategias.

A la par, resulta de gran valor la reflexión del entrevistado ante el cuestionamiento sobre cómo promueve la Universidad el saber de las OSC:

Primero, con una escucha activa. Reconocer que hay un *expertise* porque hay un valor, ya de por sí, por la razón de estar trabajando en lo público, es una cosa que hay que respetar por definición, y ese proceso ha generado a lo largo de años conocimiento, no necesariamente sistematizado y publicado, pero ahí está. Hay un *expertise* que nadie más lo tiene; la Universidad no lo tiene, tiene otros, pero es posible que la Universidad aporte y que las OSC aporten y que resulte un elemento tercero.

Preguntamos, entonces, ¿dónde está el "elemento tercero" al que se refiere el entrevistado? ¿Por qué estamos presenciando esta desvinculación entre OSC y Universidad?. El entrevistado respondió: "La pregunta es si toca hacer algo diferente o algo más de lo que están haciendo. En este sentido, la profesionalización sí es importante para que se ubiquen en un contexto más amplio, de actores y sus funciones, para que tengan clara su estrategia o definan una".

2.5 Insuficiente vinculación entre OSC y los medios de comunicación

Otra causa directamente vinculada al problema central se relaciona con la insuficiente vinculación entre las OSC y los medios de comunicación, situación que empobrece la información y visibilidad de la labor de las organizaciones y limita el espacio de análisis y reflexión que los medios de comunicación pueden ofrecer a la comunidad sobre la presencia de la sociedad civil organizada en el desarrollo social.

El 43 por ciento de las OSC no complementan capacidades con medios de comunicación, y es aún más preocupante que en los últimos seis meses el 47 por ciento no ha realizado actividades en colaboración con este actor. Peor aún: el 38 por ciento no tiene siquiera relación con los medios.

Esto supone que las OSC estén desarrollando acciones de visibilidad y difusión al margen de los medios de comunicación y que lo hagan con sus propios mecanismos, por ejemplo, de comunicación social (redes sociales, boletines, páginas web). Esto es un medio necesario y válido pero de baja cobertura en comparación con los medios de comunicación masiva.

La insuficiente vinculación entre estos actores no podría adjudicarse a una posible percepción de verticalidad (afirmada por el 15 por ciento de las OSC), pues el 47 por ciento de las organizaciones consideran tener o percibir una relación horizontal, aunque no necesariamente de confianza, tal como se expresó en la sesión de grupo focal: "Nosotros tenemos una relación clara con los medios de comunicación, pero no es constante. Tenemos que ser muy cuidadosos. Los medios de comunicación buscan más la nota que la noticia en el tema que atiende mi organización. La cuestión es que sí dan información, pero destacan lo que les interesa" (directivo de OSC).

Por otra parte, las entrevistas con dos representantes de los medios de comunicación -uno de la prensa escrita y el otro de la radio y televisión- completan las razones de esta insuficiente vinculación a partir de la otra versión, visión y percepción de estos actores sobre las OSC:

Antes de ir a tratar de ver lo que nosotros creemos que son las cosas, buscamos a los que saben sobre

ello. Los buscamos no solo para tener información, sino para entender. Esta es generalmente la ruta natural de la información: primero nos acercamos para que nos ayuden a tener un diagnóstico [...] A nosotros nos interesa cómo los pobres van a dejar de ser pobres, cómo van a dejar de necesitar de la gente que les lleva despena. [...] Además, informativamente, siempre es más interesante analizar un proceso de construcción de una organización (cómo ha aprendido, cómo cambia esa visión) que el de una OSC que ya tiene claros sus objetivos. Informativamente es mucho más rico, y hasta en términos literarios son personajes redondos que están llenos de cambios. Nos interesa poder contar eso. (Representante de medio de comunicación, prensa escrita).

Con el anterior testimonio, queda claro que este primer entrevistado considera que la noticia debe atender al sujeto, pero enfocándose en sus procesos de desarrollo.

El entrevistado también expuso su visión crítica sobre la labor de dichas organizaciones:

Algunas OSC están cayendo en el error de no escuchar a la gente o a ciertos actores. Con frecuencia las OSC, con sus intereses, no logran articularse. A veces este tipo de competencia por *cuál es mi territorio* y *cuál es el tuyo* termina atomizando los procesos, y muchas veces la gente que está ahí no sabe cómo actuar. Hemos tratado de decirlo a las personas con quienes tenemos confianza. Cuando publicamos algo así, no hablamos de si las OSC se están peleando, sino sobre la gente afectada. Es decir, lo que nos interesa a nosotros como medio informativo es lo que piensa, lo que hace y lo que siente la gente que está ahí. Las organizaciones son un medio para ellos y para nosotros. La organización en sí no es la cuestión informativa. Tenemos que ponderar lo que vamos a publicar.

En línea con lo anterior, el segundo entrevistado expresó la importancia de atender el tema de la duplicidad entre las OSC: "En la medida de lo posible, que hagan más sinergias entre las OSC al momento de salir al público, porque luego esto confunde, genera desconfianza. Deberían informar continua y sistemáticamente" (representante de medio de comunicación, radio y televisión).

Este segundo entrevistado no solo fue más crítico respecto a la relación que hay entre las OSC y los medios de comunicación, sino que la definió como "pedigüeña" de los primeros actores hacia los segundos, en donde se busca el contacto nada más en función de satisfacer un interés o necesidad organizacional y no, por ejemplo, para complementar capacidades:

Creo que en contenido no ha cambiado, solo en cuanto a los mecanismos, pero en el fondo es exactamente lo mismo. Las OSC tienen una necesidad y buscan el medio para satisfacerla. [...] Su forma de comunicación es más bien pedigüeña. Cuando lo buscan a uno es porque necesitan dinero. Cuando uno puede —y si yo conozco a la OSC desde mucho tiempo atrás—, pues puede ser más fácil [concedérselo], pero si uno las conoce el mismo día en que vienen a pedir las perlas de la Virgen [sic], o bien la organización solo viene una sola vez al año, a pedir más dinero, pues uno se aparta. Faltan vínculos.

2.6 Insuficiente vinculación entre las OSC y el Gobierno

La complementariedad de capacidades entre las OSC y el Gobierno en sus distintos niveles -federal, estatal y municipal- contempla que este último promueva sus competencias, pero además que sea capaz de vincularse con la sociedad civil organizada para enriquecer la participación representativa en los asuntos públicos.

En este sentido, los resultados expresan una realidad preocupante en cuanto a la insuficiente desvinculación entre las OSC y el Gobierno federal, estatal y municipal: el 51 por ciento de las organizaciones no complementa capacidades con el Gobierno federal; el 17 por ciento, con el Gobierno estatal, y el 52 por ciento, con el Gobierno municipal.

Complementar capacidades no es posible por la siguiente situación: en los últimos seis meses, el 75 por ciento de las OSC de la ZMG no han realizado actividades de colaboración con el Gobierno federal; el 44 por ciento, con el estatal, y el 64 por ciento, con el municipal.

La magnitud y severidad del problema se acrecienta con los siguientes datos: el 47 por ciento de las OSC no tienen relación con el Gobierno federal; el 19 por ciento, con el estatal, y el 32 por ciento, con el municipal. Si bien los resultados respecto al Gobierno estatal presentan una realidad menos preocupante, los resultados en conjunto auguran un escenario de gran empobrecimiento y

“Las acciones de fomento de las instancias federales son estandarizadas y no atienden a las diferencias en capacidades, intereses y entorno de las OSC”

”

baja participación en la esfera pública. Representa la ruptura en el vínculo entre dos actores cuya relación es más que una opción o estrategia, pues es una condición necesaria para el desarrollo social del país, el estado, y los municipios.

Dicha problemática presenta otra causa de gran relevancia que responde al elevado número de OSC que perciben a las instancias de Gobierno como con mayor jerarquía, es decir, en una relación vertical:

Esta verticalidad se resume en un esquema de dependencia económica y subordinación institucional que va creando parámetros de comportamiento entre actores; además, influye en aquellas organizaciones que no tienen relación aún, pero que se encaminan a la repetición de estas dinámicas.

Los testimonios expuestos en la sesión de grupo focal soportan claramente lo anterior y explican la relación de dependencia económica y la verticalidad:

Tabla

Porcentaje de OSC que percibe como vertical su relación con el Gobierno	
Federal	29%
Estatal	36%
Municipal	16%

Fuente: encuesta realizada para esta investigación (2012)

“Nosotros no hemos trabajado suficientemente en el sentido de vincularnos; no pasamos de los servicios que recibimos del Gobierno. Es decir, recibimos la ayuda de ellos, y nosotros rendimos cuentas o entregamos información” (directivo de OSC).

“Al Gobierno federal lo siento como un papá regañón. Cuando asistimos a las capacitaciones que nos dan, es puro regaño. Igual cuando he ido individualmente. Es decir: tanto en lo personal como en grupo regañan. Hay una relación vertical institucional [...] Con el Gobierno municipal hemos tenido una relación con el DIF, que está entre azul y buenas noches” (directivo de OSC).

A pesar de este testimonio, hubo otro que no contradice lo anterior, pero sí refiere una relación distinta: “Al principio, la actitud del Gobierno federal era de ‘ni los recibo’, y nuestra respuesta era tomarlos en cuenta y convocarlos, no de confrontación, pues los necesitamos. Partimos de una lógica distinta” (directivo de OSC).

Ahora bien, ¿cuál es la percepción y visión del Gobierno? Para saberlo realizamos una entrevista en profundidad con un representante de una instancia del Gobierno federal, cuyo mandato es el desarrollo social de Jalisco. En este encuentro se expusieron los factores que, desde la perspectiva de este actor, frenan y obstaculizan su vinculación con las OSC. Dichas limitaciones se relacionan, primero, con la insuficiente información sobre la labor de las OSC: “Yo creo que hay voluntad para cumplir la misión de las OSC; hay un compromiso serio, honesto, pero no podemos afirmarlo de todas. Esa es la primera dificultad: no saber quiénes sí están haciendo este compromiso serio, honesto. No lo sabemos porque no tenemos información ni datos suficientes sobre ellas [...] Casi el 40 por ciento de las organizaciones del Registro Federal de las OSC en Jalisco no presentan su informe anual de actividades”.

Otro aspecto que el entrevistado considera una limitación, aunque no justifique la no vinculación, es las insuficiente planeación dentro de las OSC, en función de proponer soluciones no solo a corto plazo, sino a largo plazo. En línea con lo anterior, expuso que las OSC no siempre entienden su realidad, el entorno, y muchas veces se quedan en un diagnóstico superficial de la problemática que atienden. Asimismo, puso énfasis en la visión asistencialista de los grupos sociales: “A veces, las organizaciones piensan que la gente vulnerable no son sujetos, sino alguien a quien las OSC van a solucionarle un problema, invalidándolos, viéndolos como personas que necesitan su apoyo, independientemente de lo que ellos tengan o quieran”.

Al igual que otros entrevistados, el representante de esta instancia federal detecta un protagonismo preponderante en las OSC y una concentración de funciones en ellas: “Hay muchas que se dicen ser organizaciones, pero que en realidad son una o dos personas [...] que no sueltan el poder y que hacen todo: firmar cheques, atender a la población, ejecutar proyectos, y por eso difícilmente pueden atender todo lo que se proponen”.

Por último, habló de las iniciativas de evaluación sobre la labor de las OSC: “El primer interesado en evaluar sus proyectos deberían ser las OSC y no las instancias públicas, pero esto no es parte de la cultura de las organizaciones”.

Por otro lado el representante de la instancia federal reconoció las limitaciones institucionales que,

desde su visión, contribuyen a la percepción poco favorable de las OSC sobre el Gobierno federal: "Los programas del Gobierno federal trabajan por años fiscales, y eso es una debilidad, pues deben entregar recursos para propuestas que las mismas OSC hacen, pero tienen que ejecutarse en el mismo año fiscal. Esto no permite medir adecuadamente la intervención".

También explicó que las acciones de fomento de las instancias federales son estandarizadas y no atienden a las diferencias en capacidades, intereses y entorno de las OSC: "Los colaboradores de las instancias federales en los estados estamos prácticamente volcados a conducir un proceso ya definido; solo somos administradores".

Por último, habló sobre la vinculación entre niveles de Gobierno, la cual considera inviable: "No podemos tratar de homogeneizar las formas de trabajar en los tres niveles de Gobierno. Cada uno somos distintos; no tenemos que trabajar igual, pero las instancias del Gobierno estatal deberían tener fines similares a los de las instancias federales".

Si se reflexiona sobre lo anterior, puede identificarse que el entrevistado analiza la problemática desde una visión vertical, en donde el Gobierno detecta aquellas áreas débiles en las OSC e identifica a estas como beneficiarias de su política social y de sus programas, evaluando su labor desde este tipo de relación. No se desarrolla un análisis desde una perspectiva de horizontalidad y complementariedad, en donde, sin negar las diferentes competencias, capacidades y objetos sociales, se reconozcan como actores clave del desarrollo social con responsabilidades compartidas.

Esta tendencia en el Gobierno federal se detecta, aunque con distintos matices, en el nivel estatal. La entrevista en profundidad con un representante de este nivel refleja el "paternalismo" con que la instancia se expresa de las OSC de la ZMG: "Tú a tu hijo no le das lo que te pide; lo mandas al colegio para que se prepare, y en la medida en que puede salir sin ti, es que lo hiciste bien. Y si tu hijo te necesita y tienes que seguir manteniéndolo, pues algo hiciste mal. Igual son las asociaciones: hay que ayudarlas a crecer en la medida de lo posible sin uno [...] Les explicamos [a las OSC] siempre desde el punto de vista de mamá/papá porque es más fácil entenderlo por ahí".

Habría que analizar si la relación "padre/madre e hijo" que se ha venido alimentando entre las OSC y el Gobierno está obstaculizando y frenando la vinculación, o no. A pesar de ello, la entrevistada considera que algunas instancias del Gobierno estatal van transitando de un enfoque asistencialista hacia uno de desarrollo. Asimismo, explicó la vulnerabilidad a la que este tipo de instancias están expuestas, de convertirse en plataformas partidistas.

Por último, la entrevista con un representante del Gobierno municipal presenta un modelo y enfoque distinto de organización para la participación de la sociedad civil. El entrevistado expresó que las OSC (constituidas como A.C.) son un fenómeno concentrado en Guadalajara y Zapopan, ni siquiera en todos los municipios de la ZMG: "En este municipio se hace a través de los comités vecinales. Así se da la participación de la gente, y no propiamente hacen una asociación, sino que participan para ayudar a la mejora del entorno y de las necesidades que tienen".

A pesar de este modelo alternativo de atención, explicó que la gente es muy apática a la participación, aun cuando se la invite personalmente a intervenir en el mejoramiento de su entorno.

A diferencia de los representantes del Gobierno federal y estatal, cuya vinculación con las OSC es mayor que la del Gobierno municipal, el entrevistado puso énfasis en la errónea percepción de la ciudadanía sobre las responsabilidades de las autoridades municipales: "Hacemos mucho hincapié en que la participación ciudadana no es nada más pedir, sino que ellos también deben proponer y dar algo a su municipio y a la colonia en la que viven [...] La gente dice que la obligación de mejorar el entorno es del Ayuntamiento; yo pienso que ahí está un poco equivocada la ciudadanía [...] Nos falta un poco de conciencia como ciudadanos, pues el Ayuntamiento no es el papá de la gente; está en uno concientizarse".

El mapa de actores representa el grado de vinculación que existe entre las OSC de la ZMG y sus pares, y entre estas y fundaciones, universidades, medios de comunicación, empresas privadas y con el Gobierno federal, estatal y municipal. (ver en la siguiente página).

Para determinar lo anterior, se consideraron las respuestas que dieron los entrevistados a las siguientes preguntas: "¿Tu organización se vincula con este actor para complementar capacidades?"; "¿Te has reunido con directivos o colaboradores de estas instancias en los últimos seis meses para compartir experiencias, inquietudes o buscar soluciones comunes?", y finalmente, "¿Has realizado alguna actividad junto con este actor (por ejemplo, eventos, encuentros, publicaciones) en los últimos seis meses?". El grosor de la flecha indica el grado de relación que existe entre las OSC y los demás actores.

Por otra parte, el color de la flecha indica cómo las OSC en promedio perciben la relación con cada uno de los actores: horizontal, es decir, en condiciones de igualdad; vertical con mayor jerarquía de otro, o bien, vertical con mayor jerarquía de su organización.

2.7 Los efectos de la insuficiente vinculación entre las OSC y los distintos actores clave del desarrollo social de la ZMG

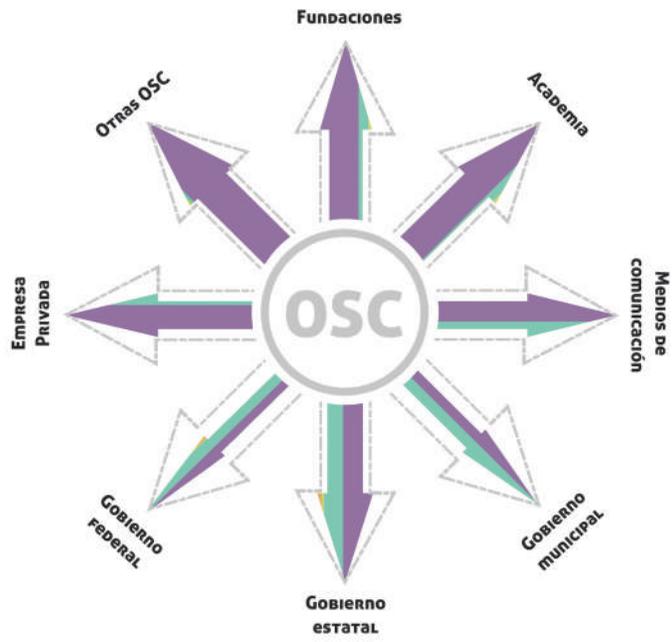
La insuficiente vinculación entre las OSC y los distintos actores clave del desarrollo social de la ZMG, problema central identificado, tiene como consecuencia una serie de efectos (véase el anexo 7).

La insuficiente vinculación de las OSC con otras organizaciones repercute en que el 15 por ciento de las OSC no comparta experiencias ni busque soluciones conjuntas, lo cual se refleja también en que el 25 por ciento de ellas no estén integradas a una red de organizaciones. Veamos a continuación la consecuencia de la insuficiente vinculación entre OSC y los actores clave del desarrollo social. (ver tabla 7).

Este desafortunado escenario lleva a la puesta en marcha de acciones aisladas entre los actores y, por lo tanto, a una duplicidad de funciones, procesos y objetivos. Asimismo, al riesgo de caer en confrontación, dada la ausencia de alianzas y vínculos estratégicos que promuevan la visión común y articulada hacia el desarrollo social.

Por otra parte, la insuficiente vinculación entre las OSC y los distintos actores clave del desarrollo social de la ZMG genera su escasa participación en el ciclo de políticas públicas, lo que se traduce

■ Mapa de actores



Estado en el que el 100% de las OSC se vincula totalmente con otro actor (complementando capacidades, reuniéndose para compartir experiencias, inquietudes o buscar soluciones y realizando actividades conjuntas)



Estado real en el que la OSC promedio se vincula con otro actor



OSC que perciben la relación con este actor como horizontal (en condiciones de igualdad)



OSC que perciben la relación con este actor como vertical con mayor jerarquía de su organización



OSC que perciben la relación con este actor como vertical con mayor jerarquía del otro.

en lo siguiente:

- El 47 por ciento de las OSC no ha participado en el diseño de una política pública.
- El 51 por ciento no ha participado en el seguimiento de una política pública.
- El 64 por ciento no ha participado en la evaluación de una política pública.

Tabla 7

Porcentaje de OSC que no comparten experiencias ni buscan soluciones en colaboración con...			
Fundaciones	35%		
Empresas	42%		
Universidades	32%		
Medios de comunicación	43%		
Gobierno	Federal 43%	Estatal 43%	Municipal 43%

Fuente: encuesta realizada para esta investigación (2012)

Como se observa, los porcentajes aumentan en función del desarrollo del ciclo de las políticas públicas. Esto es congruente con el grado de complejidad que supone la participación de las OSC en cada una de estas fases, aunado a que las incipientes prácticas de involucramiento de otros actores en las políticas públicas se dan, casi exclusivamente, en la fase de diseño.

Esta baja incidencia en la vida de las políticas públicas deriva en que el 48 por ciento de las OSC no realicen acciones para incidir en el marco legal de la problemática que atienden; por lo tanto, no influyen en el entorno político de la problemática social que pretenden atender o transformar.

La interrogante al respecto sería “¿Por qué no lo hacen?”. Tenemos que del 48 por ciento de OSC que afirman no realizar o haber realizado acciones para incidir en el marco legal de la problemática que atienden, señalan que las siguientes razones influyen:

Tabla 8

¿Qué razón influye más en tu OSC para que no realice acciones de incidencia en el marco legal de la problemática que atienden?	
No sabemos cómo	40%
No podemos invertir el tiempo que se requiere	40%
Creemos que nuestras acciones no consiguen la transformación	13%
No es de nuestro interés	7%
TOTAL	100%

Fuente: encuesta realizada para esta investigación (2012)

Como puede observarse, las OSC consideran que no saben cómo realizar acciones de incidencia en el marco legal de la problemática que atienden; a la par, que no pueden invertir el tiempo necesario para llevarlas a cabo. A su vez, la apatía en este tipo de acciones podría tener como explicación otra de las razones señaladas: la percepción de que las acciones emprendidas no consiguen la transformación, es decir, que su participación no trasciende en cambios positivos a favor del marco legal de la problemática que las OSC atienden.

► 3. La relación entre vinculación de las OSC de la ZMG y los distintos actores involucrados en el desarrollo social, y su incidencia en las políticas públicas

En este capítulo se estableció como hipótesis que la incidencia de las OSC en materia de política pública es mayor si las organizaciones se vinculan con los actores clave, públicos y privados, del desarrollo social. Es posible conocer lo anterior cuando se analiza el comportamiento de las OSC que dicen vincularse y el de las que dicen no vincularse con los distintos actores del desarrollo social, y su incidencia o falta de ella en políticas públicas, es decir, en el marco legal de la problemática que atienden. La siguiente tabla contribuye a la comprobación de la hipótesis planteada:

Tabla 9

Las OSC que se vinculan para complementar capacidades con:	¿Realizan o han realizado acciones para incidir en el marco legal de la problemática que atienden?	
	Si	No
OSC	57%	43%
Fundaciones	57%	43%
Empresas	60%	40%
Universidades	57%	43%
Medios de comunicación	61%	39%
Gobierno federal	60%	40%
Gobierno estatal	52%	48%
Gobierno municipal	57%	43%

Fuente: encuesta realizada para esta investigación (2012)

Como se observa, de las OSC que afirman vincularse con actores públicos o privados del desarrollo social, un porcentaje significativo no realiza o no ha realizado acciones para incidir en el marco legal de la problemática que atienden, en otras palabras, no incide en materia de políticas públicas. No obstante, a pesar del elevado número de organizaciones que se mantienen al margen en este tipo de acciones, es evidente que las organizaciones que se vinculan con actores clave del desarrollo social, sean estos públicos o privados, tienden a incidir, con mayor frecuencia, en el marco legal de la problemática que atienden, tal cual se refleja en la tabla anterior.

La vinculación con los medios de comunicación cuenta, por poca diferencia, con el porcentaje más alto de OSC que realizan o han realizado acciones para incidir en el marco legal de la problemática que atienden (61 por ciento), asimismo, de los porcentajes más bajos de OSC que no lo han hecho (40 por ciento). En contraste, la vinculación con el Gobierno estatal cuenta, de nuevo por poca diferencia, con el porcentaje más bajo de OSC que realizan o han realizado acciones para incidir en el marco legal de la problemática que atienden (52 por ciento), asimismo, con el porcentaje más alto de OSC que no lo han hecho (48%).

Por otra parte, en la siguiente tabla se presenta la relación entre las OSC que no se vinculan con los distintos actores clave del desarrollo social y su incidencia, o no, en política pública.

Tabla 10

Las OSC que no se vinculan para complementar capacidades con:	¿Realizan o han realizado acciones para incidir en el marco legal de la problemática que atienden?	
	Si	No
OSC	28%	72%
Fundaciones	35%	65%
Empresas	39%	61%
Universidades	32%	68%
Medios de comunicación	40%	60%
Gobierno federal	45%	55%
Gobierno estatal	53%	47%
Gobierno municipal	48%	52%

Fuente: encuesta realizada para esta investigación (2012)

De las OSC que afirman no vincularse con actores, públicos o privados, del desarrollo social, un porcentaje significativo de OSC no realizan o no han realizado acciones para incidir en el marco legal de la problemática que atienden, por encima de los porcentajes de OSC que sí lo han hecho. Esto permite comprobar la relación estrecha entre vinculación e incidencia en políticas públicas.

Sin embargo, llama la atención que dicha tendencia se pierde en los resultados de la vinculación y no vinculación con el Gobierno estatal. En la tabla 9 se puede observar que entre las OSC que sí se vinculan con este actor está el porcentaje más alto de las que no realizan acciones para incidir en el marco legal (48 por ciento no lo hace). En correspondencia, la tabla 10 indica que entre las OSC que no se vinculan con el Gobierno estatal está el porcentaje más alto (58 por ciento) de las que sí inciden en el marco legal. Es decir, las OSC que tienen relación con el Gobierno del estado tienen mayor probabilidad de no incidir en materia de política pública, y a la inversa.

Esto puede indicar que el hecho de que las OSC no se vinculen con el Gobierno estatal no determina que las organizaciones no participen en asuntos públicos; por el contrario, pareciera que entre las OSC que suelen incidir en política pública, la mayoría no establece relaciones con este nivel de Gobierno.

Por otra parte, una posible interpretación es que esta tendencia responda a que las instancias del Gobierno estatal puedan tener una preferencia a vincularse o estén más cercanas a aquellas OSC de corte asistencialista que no suelen hacer incidencia en asuntos públicos.

En términos generales, podemos afirmar que las OSC que se vinculan a otros actores del desarrollo social suelen realizar acciones para incidir en política pública con mayor frecuencia que aquellas que no se vinculan.

Aún así, es considerable el porcentaje de OSC que aún vinculándose con otros actores, no están buscando incidir en la política pública. ¿Cómo se explica esto? Basándonos en los resultados de los grupos focales y las entrevistas en profundidad, un primer componente que pudiera dar luz al respecto es el hecho de que las OSC siguen relacionándose desde la resolución de sus necesidades concretas (dinero, servicios, voluntarios, difusión, insumos). Pocas OSC conciben la vinculación a otros actores como un medio para crear sinergias encaminadas al desarrollo social, a través de esfuerzos conjuntos, en donde ellas aportan determinados recursos o capacidades que se complementan con los recursos y capacidades de otros actores.

*Las OSC siguen relacionándose desde la resolución de sus necesidades concretas.
Pocas OSC conciben la vinculación a otros actores como un medio para crear sinergias encaminadas al desarrollo social, a través de esfuerzos conjuntos.*

”

Este enfoque de la vinculación centrado en las sinergias les permitiría identificar una agenda común de intereses, que permitiera la transformación del entorno legal y normativo en el que todos los actores del desarrollo social están insertos.

Por otra parte, la resistencia de las OSC a transitar de un enfoque asistencial hacia uno de desarrollo -identificada por varios de los actores entrevistados- limita su horizonte de acción y hace que continúen centradas en la "solución" de necesidades inmediatas o en procesos a corto plazo. Esto también las lleva al abandono de su papel de reivindicadoras de derechos de grupos vulnerables, y por tanto, a la no intervención en la toma de decisiones sobre asuntos públicos.

Finalmente, como se reconoció al inicio de este capítulo, la vinculación es una condición necesaria, pero existen otros factores que facilitan el involucramiento de las OSC en materia de política pública: el grado de disposición de los tres niveles de Gobierno para incluir a otros actores del desarrollo social -entre ellos las OSC- de manera efectiva en el ciclo de las políticas públicas. Sumado a esto, tenemos que el marco legal y normativo que prevalece en nuestro país y en nuestro estado no termina de reconocer la necesidad de que las políticas para el desarrollo social sean construidas desde un enfoque plural y participativo y no desde la postura unilateral del Gobierno.

► 4. Propuestas participativas para una mejor vinculación entre los actores clave del desarrollo social y para una mayor incidencia en las políticas públicas

Atendiendo al enfoque participativo que adoptamos en la presente investigación, en este apartado se rescatan las opiniones, reflexiones y propuestas que los diversos actores del desarrollo social expresaron sobre cómo lograr una mejor vinculación entre ellos, cómo contribuir de una mejor forma a los esfuerzos conjuntos del desarrollo social y cómo lograr una mayor incidencia en las políticas públicas. Estas opiniones fueron recabadas a través de los grupos focales y de las entrevistas en profundidad.

Establecer estrategias de vinculación dentro de las OSC.

“Es necesario concentrar el esfuerzo que se les dedica a las relaciones públicas para conseguir fines. Tenemos ciertas políticas en nuestra organización que nos permiten mantenernos en un nivel de cordialidad incluso con instituciones hostiles. [...] Hay algunas instancias con las que teníamos que trabajar pero que de entrada fueron difíciles. Poco a poco las cosas fueron cambiando y nos iban mencionando. Nosotros nos relacionamos bajo la lógica de hacer cosas, una reunión o un proyecto, y siempre con mucha claridad en la información” (directivo de OSC).

“Nosotros nunca llegamos a pedir [a las instancias del Gobierno]; siempre proponemos algo. Llegamos ofreciendo aquello que les interesa, y eso nos ayuda. Aunque también hay casos de instituciones a las que entendemos que no vale la pena vincularnos. La lógica es siempre proponer, y si aún con esa claridad al interlocutor no le interesa, pues no se sigue la relación. [...] También hemos creado redes de vinculación; no vamos solos, sino con varias organizaciones y universidades” (directivo de OSC).

“La acción de arranque para vincularnos a otros actores es la difusión de nuestras actividades, hacernos presentes en diferentes formas. Una es invitándolos a nuestros eventos a través de nuestro boletín. Sí es cierto que nos interesa que nos apoyen con dinero, pero también queremos que sepan lo que estamos haciendo” (directivo de OSC).

Explorar nuevas alternativas de colaboración entre los actores del desarrollo social.

“Generalmente nos vinculábamos con universidades para el servicio social o prácticas profesionales, pero ahora estamos trabajando también con los maestros y alumnos con un programa de prevención” (directivo de OSC).

“Estamos totalmente dispuestos a colaborar en aquellos ámbitos en donde las OSC reflejen mayor debilidad, por ejemplo, en cuanto a su disciplina fiscal y administrativa” (representante empresarial).

“Apreciamos, sobre todo, una relación de confianza y apertura por parte de las OSC que apoyamos. Nos gusta que aunque no estén recibiendo apoyo económico, siguen acercándose a la fundación para compartirnos logros, dificultades; para consultarnos [...] Hay que conocer qué hay detrás de

cada OSC, más allá de lo que se ve a simple vista, de las certificaciones y de lo que pueden plasmar en un formato" (representante de fundación privada).

"[Los actores del desarrollo social] no estamos acostumbrados a gestionar recursos del extranjero, y se quedan muchas oportunidades sin ser aprovechadas. Yo creo que esa es una gran fuente a la que se puede acceder en vez de esperar a que el Gobierno dé todo" (representante de instancia del Gobierno estatal).

Concebirse como facilitadores de procesos sociales y no como protagonistas.

"[Las OSC] deben reconocer en otros actores capacidades y experiencia, reducir el peso de los liderazgos unipersonales, concebirse más como esfuerzos de la sociedad civil que buscan cosas más trascendentes que un proyecto individual o de un pequeño grupo" (representante universidad).

"Veo tantas OSC que hacen lo mismo... Que se unan por sector y que no hagan protagonismos. Los veo muy desintegrados y compitiendo por los recursos, que son muy limitados" (representante empresarial).

"Hemos detectado una resistencia al cambio, ligado -probablemente- a una cuestión de ego donde la persona fundadora pareciera que se asume como eterno en el cargo. Consideramos que esto afecta al desarrollo de una organización" (representante de fundación privada).

"Se debe tener la capacidad de negociar entre las organizaciones. Que no se sientan propietarios de los procesos y que no vean los problemas como espacios territoriales; que también estén dispuestos a irse de los lugares, de las colonias, de las comunidades. [...] Que el progreso sea de ellos [de los beneficiarios], que la comunidad sea la dueña de los proyectos" (representante de universidad).

"Primero hay que partir de que la persona que se busca apoyar es un sujeto. Él reconoce su problema y tiene una solución que plantear para salir de ahí. Entonces se suma la organización a apoyarlo para solucionar ese problema, pero no es la OSC la que arregló el problema, y esa es una concepción de la persona que reconoce que a quienes sirven son personas, y las personas tienen capacidades para salir adelante [...] La OSC no puede pensar que tiene la solución; debe pensar que lo que hace es facilitar que la persona o grupo resuelva su problemática y que sea sujeto de su propio desarrollo" (representante de instancia del Gobierno federal).

Las OSC como informantes de los procesos sociales.

"Nos acercamos para que nos ayuden a tener un diagnóstico. Nos interesa vincularnos de esa manera [...] Nosotros no publicamos si las OSC se están peleando, sino sobre la gente afectada. Es decir, lo que nos interesa a nosotros, como medio informativo, es lo que piensa, lo que hace y lo que siente la gente que está ahí. Las organizaciones son un medio para ellos y para nosotros; para acercarnos a ellos. La organización en sí no es la cuestión informativa" (representante de medio de comunicación, prensa escrita).

"Que las OSC informen continua y sistemáticamente. [...] Que las organizaciones generen análisis, que traten de ser factor de información, de integración y que nos lo den a conocer a los medios de comunicación" (representante de medio de comunicación, radio y televisión).

Sistematizar y compartir la información que tienen las instancias públicas sobre las OSC.

"Es importante reforzar la labor de las instancias estatales que trabajan con las OSC, pues sería un fuerte apoyo para las fundaciones privadas si hicieran pública la información que obtienen de sus actividades de registro, seguimiento e investigación a las organizaciones" (representante de fundación privada).

"No teníamos en soporte digital los informes que pedíamos semestral y anualmente. Antes era en soporte físico, y no era muy práctico para compartir la información. Ahora va a ser un formato digital" (representante de Gobierno del estado).

"Estamos haciendo diagnósticos de las OSC, y esto va ayudarnos mucho porque ahora vamos a poder decir: 'Se han creado tantos empleos; se atienden a tantas personas'. Son datos duros que al Gobierno le van a impactar y servirán para reconocer la labor maravillosa que se está haciendo" (representante de instancia de Gobierno estatal).

Complementar capacidades entre las instancias de Gobierno y las OSC.

"Nosotros estamos para apoyar OSC, y que las OSC atiendan a las personas con problemáticas específicas, y así desconcentramos funciones" (representante de instancia del Gobierno estatal).

"Los centros del DIF, por ejemplo, no siempre tienen presupuesto, y tienen muchísimas cosas que atender. Que mantengan sus funciones principales y, en lugar de duplicarse con las OSC, que las apoyen y hagan algo con ellas" (representante de instancia del Gobierno estatal).

"Un ejemplo sería cuando muchas organizaciones perdieron la deducibilidad del SAT. Se han acercado y nosotros apoyamos trayendo a una persona de la Ciudad de México para que les diera una capacitación, y les damos un acompañamiento para que puedan cumplir sus obligaciones legales y fiscales" (representante de instancia del Gobierno estatal).

"Buscamos asesorar a las OSC sobre cómo vincularse con otras instancias del Gobierno estatal. Organizamos reuniones con funcionarios para que tengan acercamientos directos y los asesoren, por ejemplo, en aspectos fiscales" (representante de instancia del Gobierno estatal).

"Para que las instancias de Gobierno tengan un mejor acercamiento a las OSC hace falta más sensibilización en los funcionarios y darse cuenta del gran apoyo que están dando las organizaciones" (representante de instancia del Gobierno estatal).

Más y mejores sinergias entre los actores clave del desarrollo social.

“En la medida de lo posible, que las OSC hicieran más sinergias entre ellos al momento de salir al público. Porque si no es así, esto confunde, genera desconfianza” (representante de medio de comunicación, radio y televisión).

“Creo que las empresas deberíamos acercarnos a esas organizaciones que han logrado consolidarse, y que estas -a su vez- apoyen a otras más pequeñas. Si se unen, pueden presentarse mejor a empresas, por ejemplo, para recibir apoyos” (representante empresarial).

“Es importante que las OSC se reconozcan trabajando por un mismo objetivo aun en distintas áreas o causas” (representante de fundación privada).

“Hay grandes capacidades en organizaciones históricas, otras que son de carácter intermedio y los movimientos nuevos. Entonces, hay que crear espacios para el diálogo conjunto” (representante de universidad).

“Estamos tratando de crear cada vez más sinergias [...] para poder caminar juntas. Vimos que juntos se puede hacer más, y esa es la idea. Muchas veces aprendes más de lo que hace el de junto que de lo que te puede decir un maestro en una capacitación” (representante de instancia del Gobierno estatal).

“A las OSC les hace falta capacitarse para poder alcanzar todo esto, y lo tienen que encontrar a partir de ellas y vincularse, estar más conectadas. Ya ha pasado que, por ejemplo, en los cursos de inducción había dos o tres con la intención de abrir una OSC que atendiera a niños con cáncer, y decidieron mejor unir esfuerzos” (representante de instancia del Gobierno estatal).

“El trabajar en conjunto es importantísimo, no trabajar solos, sino en bloque” (representante de instancia del gobierno estatal).

“Cada quien tiene sus propias capacidades: Academia, Gobierno estatal, federal, fundaciones, OSC. Tenemos que juntar esas capacidades y esfuerzos a favor del desarrollo social” (representante de instancia del Gobierno federal).

Más y mejor incidencia en políticas públicas.

“Yo creo que es importante explorar una agenda común, porque es necesario que se trabaje en lo específico, pero hay temas más amplios que pueden hacer que tu relación con otros actores cambien las políticas públicas” (representante de universidad).

“Para que las OSC puedan tener incidencia real en materia de política pública, hace falta que se fortalezcan como instituciones. Y que aprendan, sobre todo, a trabajar en coordinación. Cuando las OSC se unan y dialoguen y trabajen en equipo, entonces grandes cambios se podrán lograr” (representante de fundación privada).

“Estamos trabajando en que los propios actores hagan los reglamentos que regulan la labor de las OSC. No queremos que sea un reglamento que se haga desde un escritorio, sino que los actores principales decidan qué se pone y qué se quita” (representante de instancia del Gobierno estatal).

“Yo creo que podría hacerse más efectiva la participación de las OSC en incidencia de política pública uniéndose a trabajar por temas concretos, por ejemplo, las que estén interesadas en modificar la Ley de Adopciones, junto con especialistas que los asesoren. [...] Las OSC tienen la enorme ventaja de que sus proyectos son a largo plazo. Dentro del Gobierno, en cambio, no se pueden hacer más que sexenales, y eso hace que se paren muchas cosas” (representante de instancia del Gobierno estatal).

“El sector tiene su propia fuerza, por ejemplo, en niñez, medioambiente, discapacidad, educación, salud, áreas donde no hay políticas públicas claras. Ahí es donde las OSC pueden aportar, capitalizar estas ventanas de oportunidad y converger en una plataforma común con el resto de los actores del desarrollo social. [...] Creo que estamos en un momento importante para poder capitalizar esto, para impulsar algo más colectivo” (representante de instancia de Gobierno federal).

Conclusiones

El primer capítulo nos condujo a explorar las capacidades, intereses y necesidades de las OSC de la ZMG en materia de planeación estratégica, partiendo del supuesto de que tendrán mayor grado de alcance en sus objetivos y resultados si desarrollan planeación estratégica y operativa en sus intervenciones sociales.

La planeación, como un proceso cíclico y sistemático, comprende varios aspectos: la identificación y análisis de una situación inicial que se desea transformar y la de una mejor situación a la que se pretende llegar; la definición de objetivos que conducirán a esa situación positiva; la definición de estrategias y de un plan de acción que contemple los recursos humanos, materiales y financieros disponibles; la ejecución del plan junto con un seguimiento y revisión continua, y finalmente, la evaluación de los resultados obtenidos, para extraer aprendizajes que sean integrados en futuras programaciones (Cruz Roja, 1991, citado en Cámara, 2005).

En materia de planeación estratégica y operativa, las OSC de la ZMG presentan un escenario de luces y sombras. Los resultados obtenidos plantean una realidad compleja pero a la vez dinámica en la que el problema central es que no cuentan con suficientes capacidades/habilidades. No obstante, se constatan sus frecuentes y múltiples intentos de lograr un mejor desarrollo institucional.

La dimensión estratégica de la planeación cuenta con niveles aceptables sobre el conocimiento de las OSC respecto a "quiénes son" y "qué quieren lograr" como organización; sin embargo, no conocen estos aspectos en su totalidad. De hecho, el 16 por ciento de los directivos reconocen que cuentan con capacidades y habilidades menos desarrolladas en esta materia.

Las mayores deficiencias se presentan en la dimensión operativa de la planeación, donde los resultados arrojan niveles destacablemente bajos de conocimiento. El 35 por ciento de los directivos de las OSC reconocen que la planeación operativa es la capacidad/habilidad menos desarrollada en su personal. Esto redundo en que exista un significativo desconocimiento sobre las siguientes cuestiones: "cómo hacer para lograrlo", "cómo identificar cuando se ha logrado", "cuándo hacerlo", "quiénes son los responsables de cada actividad" y "qué recursos se necesitan y su costo". Estos aspectos no se atienden de modo adecuado en la vida operativa de las OSC; por el contrario, se obvian o se planean al margen de su misión y visión, lo cual crea una brecha significativa entre lo aspiracional y lo operativo. En efecto, esto repercute de manera negativa en la calidad y eficacia de sus intervenciones sociales, lo que, paradójicamente, representa su razón de ser.

El supuesto de que la planeación estratégica y operativa lleva al logro eficaz de sus fines y medios pudo ser comprobado. Se hace evidente que las OSC cuyos miembros tienen bien claro "quiénes son", "qué quieren lograr" y "qué harán para lograrlo" -aspectos clave de la planeación estratégica y operativa- tienen medios y logros más eficaces que las OSC que lo saben aceptable o regularmente.

A pesar de las dificultades expresadas, las OSC reconocen la importancia de saber lo que se quiere hacer y cómo, con independencia de su fase de crecimiento. Su propuesta es que se enriquezca la

planeación estratégica y operativa con la participación constructiva de los miembros de las OSC; valoran que las OSC promuevan el desarrollo de capacidades y habilidades de los colaboradores y aprecian a los directivos que construyen procesos de mejora y OSC sostenibles.

El segundo capítulo nos llevó a identificar los niveles de armonización entre las acciones públicas y privadas de fomento a las OSC y las necesidades e intereses de estas organizaciones. Para ello, partimos del supuesto de que si las acciones de fomento se adecuan a los intereses y necesidades de las OSC, entonces son más útiles.

La armonización implica la suma de esfuerzos entre actores con diferentes misiones, competencias o naturalezas en objetivos y visiones comunes de desarrollo. Para ello, se requiere llevar a cabo acciones más armonizadas, transparentes y colectivamente eficaces

Se identificó como problema central la insuficiente armonización entre las acciones de fomento y las necesidades e intereses de las OSC de la ZMG. Es decir, las acciones que los actores públicos y privados realizan con el objetivo de fomentar y facilitar el desarrollo de las OSC no corresponden a los intereses y necesidades de estas organizaciones. Este problema central se deriva de una serie de causas que corresponden a cada una de las acciones de fomento analizadas.

El estado de las OSC en materia de armonización entre las acciones de fomento y sus necesidades e intereses forma parte de un escenario de responsabilidades compartidas. Los hallazgos reflejan que entre el 51 por ciento y el 74 por ciento de las OSC, según la acción de fomento, reconocen una deficiente adecuación a sus intereses y necesidades. Sin embargo, también encontramos que las OSC no aprovechan suficientemente dichas acciones: entre el 16 por ciento y el 34 por ciento de las OSC, en función de la acción de fomento, no se ha beneficiado de estas oportunidades.

Por lo tanto, como se plantea en la hipótesis correspondiente, las acciones de fomento a la labor de las OSC son más útiles para generar un cambio positivo si estas se adecuan a los intereses y necesidades de las organizaciones.

El análisis de los resultados de cada una de las acciones de fomento -en la encuesta y en los grupos focales- expresaron la correspondencia, casi proporcional, entre la adecuación a los intereses y necesidades de las OSC y la utilidad para generar transformaciones positivas en las organizaciones. Como muestra, tenemos que de las OSC que afirman que las acciones se adecuaron totalmente a sus necesidades e intereses, entre el 87 por ciento y el 100 por ciento, según la acción de fomento, considera que fue muy útil para generar un cambio positivo en su organización.

Cabe resaltar que los resultados generales indican que a determinados niveles de adecuación les corresponden niveles aún más altos de utilidad en cuanto a cambios positivos. Esto se traduce en que, a pesar de que las acciones de fomento no se adecuan totalmente -solo aceptablemente- a las necesidades e intereses de las OSC, dichas organizaciones consideran que fueron muy útiles para generar cambios positivos.

Las propuestas participativas para generar una mayor armonización en cuanto a las oportunidades de capacitación son transmitir los aprendizajes recibidos -sobre todo dentro de las organizaciones-

y mejorar los tiempos y contenidos temáticos de esta acción de fomento. Acerca de la asesoría/consultoría, las OSC reconocen que pueden ser mejores si desarrollan la capacidad de pedir apoyo profesional y si reciben asesorías/consultorías que promuevan el aprendizaje. Por otra parte, los mecanismos para la coordinación, concertación, participación y consulta tienen el reto, desde la visión de las OSC, de atender temas de interés para dichos actores. Aunado a esto, las organizaciones reconocen que deben ser más proactivas en el desarrollo de estos mecanismos.

Las propuestas para mejorar los apoyos económicos se centran en que se incrementen los montos, se diversifiquen los conceptos financiables y se simplifiquen sus procedimientos. En línea con esto, para mejorar los apoyos en especie/servicios, la propuesta es que se incremente el apoyo en especie o el tiempo del servicio y que se donen otro tipo de recursos y servicios realmente prioritarios para las OSC.

Finalmente, en el tercer capítulo se explora el estado de vinculación entre las OSC y los distintos actores involucrados en el desarrollo social de la ZMG, así como su relación con la incidencia de las OSC en la política pública.

Los actores se vinculan sobre la base de sumar esfuerzos para la consecución de objetivos compartidos, la complementariedad de capacidades y la sinergia de sus interrelaciones (Sebastián, 2000) con el fin de fortalecer el alcance de su trabajo y desarrollar programas de cooperación con organizaciones similares (OEA, 2011).

La incidencia en política pública alude a la defensa de los derechos e intereses de colectivos excluidos a través de estrategias proactivas para generar cambios de interés público, es decir, esfuerzos para "cambiar las reglas del juego" y defenderse del abuso del poder público o la exclusión, más allá de atender conflictos de carácter legal (Fox, 2001).

El análisis del estado de vinculación entre las OSC y los distintos actores involucrados en el desarrollo social de la ZMG expuso un escenario poco alentador. En primera instancia, se identificó que el 18 por ciento de las OSC no complementan capacidades con otras organizaciones; el 23 por ciento, con fundaciones; el 42 por ciento, con empresas; el 22 por ciento, con universidades; el 43 por ciento, con medios de comunicación; el 51 por ciento, con el Gobierno federal; el 17 por ciento, con el estatal, y por último, el 52 por ciento, con el municipal.

El actor con el que más se relacionan las OSC es, precisamente, con otras OSC: el 88 por ciento afirma hacerlo. Esta información permite matizar las afirmaciones que indican que las OSC están por completo aisladas entre sí, cuestión que merecería un análisis posterior.

Sin embargo, existe también un porcentaje considerable de OSC que no solo no complementa capacidades, sino que ni siquiera tiene relación con otros actores: 52 por ciento de las OSC no guardan ningún tipo de relación con el Gobierno municipal, seguido por el Gobierno federal, con el que el 47 por ciento de las OSC no tienen relación.

Los testimonios expresados por cada representante de los ámbitos de la fundación, la empresa, la Universidad, los medios de comunicación y el Gobierno en sus tres niveles aportan información valiosa sobre la percepción que tienen de su relación con las OSC. En este sentido, se destacan las

relaciones centradas en la solución de una necesidad concreta (económica, material, de difusión o servicios) y no en la complementariedad de capacidades. Lo anterior explica en gran medida por qué otros actores identifican a las OSC como instancias a las que solo tienen que beneficiar y apoyar, no como posibles actores aliados y colaboradores en áreas estratégicas. Como resultado, emiten opiniones respecto a las OSC desde una postura fiscalizadora y no desde el reconocimiento horizontal de un actor más con el que se trabaja por el desarrollo social como objetivo común.

Este tipo de dinámicas contribuyen a que las OSC perciban su relación con los actores clave del desarrollo como verticales y no desde la horizontalidad. Ejemplo de ello es que el 36 por ciento de las OSC perciben su relación con el Gobierno estatal como vertical, con mayor jerarquía de este último, seguido por un 29 por ciento que considera que su relación con el Gobierno federal es vertical.

Este panorama de importante desvinculación genera una serie de efectos tales como que las OSC no compartan experiencias ni busquen soluciones conjuntas en colaboración con estos actores, públicos y privados, del desarrollo social. Esto se traduce en un desafortunado escenario de acciones aisladas y duplicadas donde a la vez se genera un elevado riesgo de caer en la confrontación, dada la ausencia de estrategias comunes que articulen y orienten los objetivos del desarrollo social.

En paralelo, encontramos que esta insuficiente vinculación entre actores lleva a una previsible situación: las OSC no suelen participar en el ciclo de políticas públicas. Más del 40 por ciento de las organizaciones no realiza ni ha realizado acciones para incidir en el marco legal de la problemática que atienden debido a que no saben cómo hacerlo o a que dicen que no cuentan con el tiempo suficiente para ello. En otras palabras, la toma de decisiones sobre los asuntos públicos se gestiona al margen de la sociedad civil organizada.

Este análisis condujo a la comprobación de la hipótesis planteada, la cual indica que a mayor vinculación entre las organizaciones y otros actores involucrados en el desarrollo social, mayor incidencia de las OSC en materia de políticas públicas. De tal forma que aquellas organizaciones que afirman complementar capacidades con otros actores públicos y privados del desarrollo social resultan participar con mayor frecuencia en acciones para incidir en el marco legal de la problemática que atienden. De la misma manera, las organizaciones que afirman no vincularse con dichos actores reconocen que no suelen incidir en materia de políticas públicas. En todos los casos la tendencia fue la prevista, excepto con el Gobierno estatal, cuya vinculación con las OSC no determina la participación de las organizaciones en políticas públicas.

Aun con estas tendencias, se encontró que son elevados los porcentajes de OSC que sí se vinculan con otros actores pero que no inciden en políticas públicas. Esto se debe a que la vinculación es necesaria pero no suficiente para la participación de las OSC en materia de política pública. Existen otros factores que lo facilitan, como el grado de disposición de los tres niveles de Gobierno para incluir a otros actores, como las OSC, en el ciclo de las políticas públicas. Asimismo, el marco legal y normativo que prevalece en nuestro país y en nuestro estado no favorece a este tipo de acciones.

Con el fin de visualizar puertas abiertas y caminos para la acción, los diversos actores, públicos y privados, del desarrollo social generaron una serie de propuestas al respecto: 1) establecer

estrategias de vinculación dentro de las OSC; 2) explorar nuevas alternativas de colaboración entre los actores del desarrollo social; 3) concebirse como facilitadoras de procesos sociales y no como protagonistas; 4) fomentar que las OSC informen sobre los procesos sociales en los que participan; 5) sistematizar y compartir la información que tienen las instancias públicas sobre las OSC, y 6) complementar capacidades entre las instancias de Gobierno y las OSC, así como una serie de propuestas para generar más y mejores sinergias entre los actores del desarrollo social y más y mejor incidencia en políticas públicas.

En suma, esperamos que cada uno de los resultados y reflexiones generados en esta investigación sean tomados en cuenta por todos aquellos actores que reconozcan que su labor contribuye al desarrollo social de nuestros municipios, nuestro estado y nuestro país. Buscamos que el enfoque de investigación con el que hemos venido trabajando trace caminos para la reflexión y la acción, para el análisis y la intervención social.

Entendemos que las actuaciones son más eficaces si la sociedad civil organizada trabaja desde una planeación estratégica y operativa. También consideramos que todas aquellas oportunidades de crecimiento y desarrollo a las que llamamos "acciones, públicas y privadas, de fomento a la labor de las OSC" son más útiles para generar un cambio positivo en las organizaciones si se adecuan a sus intereses y necesidades. Por último, creemos que puede generarse un entorno más favorable, en donde se incluya plenamente la participación de las OSC en materia de política pública, si estas organizaciones se vinculan a los actores clave, públicos y privados, del desarrollo social.

ANEXOS



Anexo 1 - Instrumento de encuesta

DIAGNOSTICO PARTICIPATIVO DE LAS OSC DEDICADAS AL DESARROLLO SOCIAL EN LA ZMG: NECESIDADES, CAPACIDADES Y ENTORNO - ENCUESTA 1

Nombre completo de la organización y acrónimo: _____ Cargo que ocupa en la organización: _____

Nombre de la persona entrevistada: _____ Municipio en donde se ubica la organización: _____

Nombre del encuestador: _____ Campo de acción en el que se inserta la organización: _____

Acciones de fomento: entendemos todo esfuerzo de instancias públicas o privadas o de las mismas OSC que promuevan, faciliten o fortalezcan las actividades de las OSC dedicadas al desarrollo social. Pueden ser: promoción de la participación ciudadana, estímulos (fiscales, económicos, en especie o servicios), establecimiento de medidas e instrumentos de información, de apoyo e incentivos en favor de su labor, fortalecimiento de mecanismos de coordinación, concertación, participación y consulta a las OSC, diseño de instrumentos y mecanismos para que las organizaciones civiles accedan plenamente a sus derechos y cumplan con sus obligaciones legales; y la realización de estudios e investigaciones que permitan apoyar a las OSC en el desarrollo de sus actividades. (Con base en la Ley de Fomento a las Actividades del Desarrollo Social de las Organizaciones Civiles, 2004)

ACCIONES DE FOMENTO A LA LABOR DE LAS OSC: RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES

1. ¿En qué medida consideras satisfechas las necesidades de personal en tu organización?

Totalmente Aceptablemente Regularmente Deficientemente Nada

2. ¿En cuál de las siguientes áreas tiene tu organización mayor necesidad de personal? Siendo 1 lo más necesario y 3 lo menos necesario

Operación (Por ejemplo, el personal que gestiona programas y proyectos y de atención directa a la población objetivo o a la ejecución de programas) Administración (Por ejemplo, secretaria, contador, administrador, auxiliar) Dirección (Por ejemplo, director general) Desarrollo institucional (Por ejemplo, procurador de fondos, relaciones públicas, comunicación social) Voluntariado

3. ¿En qué medida consideras satisfechas las necesidades de recursos materiales en tu organización?

Totalmente Aceptablemente Regularmente Deficientemente Nada

4. ¿En cuál de los siguientes tipos de recursos materiales tiene mayor necesidad tu organización? Siendo 1 lo más necesario y 3 lo menos necesario

Equipamiento (Por ejemplo, escritorios, computadoras, equipo médico o de otro tipo) Insumos consumibles (Por ejemplo, papetería, alimentos, materiales de limpieza, medicamentos, material didáctico etc.) Infraestructura (Por ejemplo, instalaciones, remodelaciones y/o ampliaciones) Tecnología (Por ejemplo, programas informáticos para la administración, o especialistas, Página Web) Servicios básicos y mantenimiento (Por ejemplo, luz, gas, agua, teléfono, reparaciones)

ACCIONES DE FOMENTO A LA LABOR DE LAS OSC: CAPACITACIÓN

5. ¿En qué medida consideras suficientes las oportunidades de capacitación a las que tiene acceso tu organización?

Totalmente Aceptablemente Regularmente Deficientemente Nada

6. Califica las siguientes opciones temáticas de capacitación según el interés para tu organización. Siendo 1 lo más interesante y 6 lo menos interesante

Procuración de fondos y relaciones públicas Planificación estratégica y operativa Habilidades directivas Gestión del voluntariado y servicio social Gestión administrativa Formación / capacitación para la mejor atención de los beneficiarios

7. En los últimos 12 meses, ¿tu organización se ha beneficiado/recibido formación o capacitación?
 SI (Omite la siguiente pregunta y continúa en la pregunta 9) NO (Responde a la pregunta 8 y pasa a la pregunta 16)

8. ¿Cuál de las siguientes opciones influyó más sobre tu organización para no participar?
 No tuvimos información sobre este apoyo No pudimos invertir el tiempo que requería No pudimos invertir el costo que suponía No fue de nuestro interés

9. ¿Qué instancia (pública o privada) te brindó dicho apoyo? (El más reciente)
 Nombre de la instancia (Mencionar) _____
 Señalar tipo de actor:
 Gobierno Federal Gobierno Estatal Gobierno Municipal Empresa
 Fundación privada Universidad Medio de comunicación Otro _____

10. ¿En qué medida respondió a las necesidades e intereses de tu organización?
 Totalmente Aceptablemente Regularmente Deficientemente Nada

11. ¿Qué tan útil resultado para generar un cambio positivo en la labor de tu organización?
 Muy útil Útil Medianamente útil Poco útil Nada

12. ¿Cómo podría mejorarse esta acción de fomento?
 Mejorando contenidos Mejorando la metodología Mejorando el perfil del facilitador Mejorando el tiempo invertido Mejorando el costo económico Otro _____

¿Qué duración y frecuencia en una capacitación se adapta más a las necesidades de tu organización?
 13. Duración de las sesiones 2 horas 3 horas 4 horas 5 horas 6 horas Otro _____
 14. Frecuencia de las sesiones Una sola sesión Semanal Quincenal Mensual A distancia
 15. Modalidad Presencial Semi presencial A distancia

ACCIONES DE FOMENTO A LA LABOR DE LAS OSC: ASESORIA / CONSULTORIA

16. En los últimos 12 meses, ¿tu organización ha recibido asesoría / consultoría?
 SI (Omite la siguiente pregunta y continúa en la pregunta 18) NO (Responde a la pregunta 17 y pasa a la pregunta 22)

17. ¿Cuál de las siguientes opciones influyó más sobre tu organización para no recibir asesoría/consultoría?
 No tuvimos información sobre este apoyo No pudimos invertir el tiempo que requería No pudimos invertir el costo que suponía No fue de nuestro interés

18. ¿Qué instancia (pública o privada) te brindó dicho apoyo?
 Nombre de la instancia (Mencionar) _____
 Señalar tipo de actor:
 Gobierno Federal Gobierno Estatal Gobierno Municipal Empresa
 Fundación privada Universidad Medio de comunicación Otro _____

19. ¿En qué medida respondió a las necesidades e intereses de tu organización?
 Totalmente Aceptablemente Regularmente Deficientemente Nada

20. ¿Qué tan útil resultado para generar un cambio positivo en la labor de tu organización?
 Muy útil Útil Medianamente útil Poco útil Nada

21. ¿Cómo podría mejorarse esta acción de fomento?
 Generando aprendizaje para las OSC Mejorando el perfil del asesor/consultor Mejorando el tiempo invertido Mejorando el costo económico Otro _____

ACCIONES DE FOMENTO A LA LABOR DE LAS OSC: APOYOS ECONÓMICOS

22. En los últimos 12 meses ¿tu organización se ha beneficiado/recibido apoyo económico? (El más reciente)
 SI (Omite la siguiente pregunta y continúa en la pregunta 24) NO (Responde a la pregunta 23 y pasa a la pregunta 28)
 Modalidad: Vía convocatoria Vía directa

23. ¿Por qué crees que tu organización no ha recibido apoyo económico?
 No cumplimos con los requisitos No tuvimos información sobre este apoyo No pudimos invertir el tiempo que requería No pudimos convivir con el monto que se requería No fue de nuestro interés

24. ¿Qué instancia (pública o privada) te brindó dicho apoyo? (El más reciente)

Nombre de la instancia (Mencionar) _____

Señalar tipo de actor:

Gobierno Federal Gobierno Estatal Gobierno Municipal Empresa
 Fundación privada Universidad Medio de comunicación Otro _____

25. ¿En qué medida respondió a las necesidades e intereses de tu organización?

Totalmente Aceptablemente Regularmente Deficientemente Nada

26. ¿Qué tan útil resultó para generar un cambio positivo en la labor de tu organización?

Muy útil Útil Medianamente útil Poco útil Nada

27. ¿Cómo podría mejorarse esta acción de fomento?
 Simplificando los procedimientos para el acceso y ejercicio del apoyo Incrementando los montos Capacitando sobre el acceso y ejercicio del apoyo Financiado otro tipo de conceptos prioritarios para nuestra organización Otro _____

ACCIONES DE FOMENTO A LA LABOR DE LAS OSC: APOYOS EN ESPECIE/SERVICIOS

28. En los últimos 6 meses, ¿tu organización ha recibido apoyo en especie y/o servicios? Por ejemplo, donaciones de recursos materiales o servicios administrativos y contables, etc.
 SI (Omite la siguiente pregunta y continúa en la pregunta 30) NO (Responde a la pregunta 29 y pasa a la pregunta 34)
 Modalidad: Vía convocatoria Vía directa

29. ¿Por qué crees que tu organización no ha recibido apoyo en especie y/o servicios?

No cumplimos con los requisitos No tuvimos información sobre este apoyo No pudimos invertir el tiempo que requería No pudimos convivir con el monto que requería No fue de nuestro interés

30. ¿Qué instancia (pública o privada) te brindó dicho apoyo?

Nombre de la instancia (Mencionar) _____

Señalar tipo de actor:

Gobierno Federal Gobierno Estatal Gobierno Municipal Empresa
 Fundación privada Universidad Medio de comunicación Otro _____

31. ¿En qué medida respondió a las necesidades e intereses de tu organización?

Totalmente Aceptablemente Regularmente Deficientemente Nada

32. ¿Qué tan útil resultó para generar un cambio positivo en la labor de tu organización?

Muy útil Útil Medianamente útil Poco útil Nada

33. ¿Como podría mejorarse esta acción de fomento?

Simplificando el procedimiento para el acceso al apoyo Incrementando la cantidad del apoyo en especie o del tiempo del servicio Mejorando la calidad del apoyo Donando otro tipo de recursos y servicios realmente prioritarios para nuestra OSC Otro _____

ACCIONES DE FOMENTO A LA LABOR DE LAS OSC: MECANISMOS PARA LA CONCERTACIÓN, COORDINACIÓN, PARTICIPACIÓN Y CONSULTA

34. En los últimos 12 meses, ¿tu organización ha participado en espacios para la concertación, coordinación y consulta? Por ejemplo, foros, comités y/o consultas temáticas

SI (Omitir la siguiente pregunta y continúa en la pregunta 36) NO (Responde a la pregunta 35 y pasa a la pregunta 40)

35. ¿Cual de las siguientes opciones influyó más sobre tu organización para no participar?

No cumplimos con los requisitos No tuvimos información sobre estos espacios No pudimos invertir el tiempo que requería No pudimos invertir el costo que suponía No fue de nuestro interés

36. ¿Qué instancia (pública o privada) promovió esta acción?

Nombre de la instancia (Mencionar) _____
 Señalar tipo de actor:

Gobierno Federal Gobierno Estatal Gobierno Municipal Empresa
 Fundación privada Universidad Medio de comunicación Otro _____

37. ¿En qué medida respondió a las necesidades e intereses de tu organización?

Totalmente Aceptablemente Regularmente Deficientemente Nada

38. ¿Qué tan útil resultó para generar un cambio positivo en la labor de tu organización?

Muy útil Útil Medianamente útil Poco útil Nada

39. ¿Como podría mejorarse esta acción de fomento?

Simplificando el procedimiento para participar Atendiendo temas de interés para las OSC Mejorando la calidad con la que se abordan los temas Mejorando el tiempo invertido Otro _____

DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO DE LAS OSC DEDICADAS AL DESARROLLO SOCIAL EN LA ZMG: NECESIDADES, CAPACIDADES Y ENTORNO - ENCUESTA

Planeación estratégica: entendemos la planeación estratégica, como los elementos que se situarían en la cúspide de los niveles de planificación (representados por la visión, misión, objetivos más amplios y estrategias globales de la organización), en tanto la **planeación operativa** como los niveles inferiores: resultados, actividades, responsables, recursos, plazos, costes y cualquier otro elemento que "operativa" los planteamientos de largo alcance). (CIDEAL, 2005)

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y OPERATIVA

¿En qué medida los miembros de tu organización saben lo siguiente sobre su OSC?:

- 40. ¿Quiénes son? Totalmente Aceptablemente Regularmente Deficientemente Nada
- 41. ¿Qué quieren lograr? Totalmente Aceptablemente Regularmente Deficientemente Nada
- 42. ¿Qué harán para lograrlo? Totalmente Aceptablemente Regularmente Deficientemente Nada
- 43. ¿Cómo identificar si lo han logrado? Totalmente Aceptablemente Regularmente Deficientemente Nada
- 44. ¿Quién es responsable de cada actividad? Totalmente Aceptablemente Regularmente Deficientemente Nada
- 45. ¿Qué recursos necesitan y su costo? Totalmente Aceptablemente Regularmente Deficientemente Nada

CAPACIDADES DE LOS COLABORADORES

- 46. ¿Qué habilidades y capacidades crees que no deben faltar en el personal directivo? Siendo 1 lo más importante y 6 lo menos importante

	<input type="checkbox"/>	Analíticas, de solución de problemas y resolución de conflictos	<input type="checkbox"/>	Delegación y supervisión (Asignar responsabilidades adecuadamente)	<input type="checkbox"/>	Planeación estratégica (Gestión organizacional)	<input type="checkbox"/>	Socialización y empatía (Facilidad para relacionarse con las personas)	<input type="checkbox"/>	Trabajo en equipo (Capacidad de colaborar y crear sinergias)	<input type="checkbox"/>	Integridad y honestidad (Capacidad de ser honesto y demostrarlo)
--	--------------------------	---	--------------------------	--	--------------------------	---	--------------------------	--	--------------------------	--	--------------------------	--
- 47. ¿Qué habilidades y capacidades crees que tienes más desarrolladas como directivo? Siendo 1 lo más desarrollado y 6 lo menos desarrollado

	<input type="checkbox"/>	Analíticas, de solución de problemas y resolución de conflictos	<input type="checkbox"/>	Delegación y supervisión (Asignar responsabilidades adecuadamente)	<input type="checkbox"/>	Planeación operativa (Gestión de programas y proyectos)	<input type="checkbox"/>	Socialización y empatía (Facilidad para relacionarse con las personas)	<input type="checkbox"/>	Trabajo en equipo (Capacidad de colaborar y crear sinergias)	<input type="checkbox"/>	Integridad y honestidad (Capacidad de ser honesto y demostrarlo)
--	--------------------------	---	--------------------------	--	--------------------------	---	--------------------------	--	--------------------------	--	--------------------------	--
- 48. ¿Qué habilidades y capacidades crees que no deben faltar en el personal operativo? Siendo 1 lo más importante y 6 lo menos importante

	<input type="checkbox"/>	Analíticas, de solución de problemas y resolución de conflictos	<input type="checkbox"/>	Responsabilidad (Compromiso con la organización y las funciones asignadas)	<input type="checkbox"/>	Planeación operativa (Gestión de programas y proyectos)	<input type="checkbox"/>	Socialización y empatía (Facilidad para relacionarse con las personas)	<input type="checkbox"/>	Trabajo en equipo (Capacidad de colaborar y crear sinergias)	<input type="checkbox"/>	Integridad y honestidad (Capacidad de ser honesto y demostrarlo)
--	--------------------------	---	--------------------------	--	--------------------------	---	--------------------------	--	--------------------------	--	--------------------------	--
- 49. ¿Qué habilidades y capacidades crees que están más desarrolladas en el personal operativo de tu organización? Siendo 1 lo más desarrollado y 6 lo menos desarrollado

	<input type="checkbox"/>	Analíticas, de solución de problemas y resolución de conflictos	<input type="checkbox"/>	Responsabilidad (Compromiso con la organización y las funciones asignadas)	<input type="checkbox"/>	Planeación operativa (Gestión de programas y proyectos)	<input type="checkbox"/>	Socialización y empatía (Facilidad para relacionarse con las personas)	<input type="checkbox"/>	Trabajo en equipo (Capacidad de colaborar y crear sinergias)	<input type="checkbox"/>	Integridad y honestidad (Capacidad de ser honesto y demostrarlo)
--	--------------------------	---	--------------------------	--	--------------------------	---	--------------------------	--	--------------------------	--	--------------------------	--

Eficacia: la eficacia es una medida del grado o nivel de alcance del objetivo y resultados de una actividad en una población beneficiaria y en un periodo temporal determinado, sin considerar los costos en los que se incurre para obtenerlos. (Manual de Gestión de Evaluaciones MAEC, 2007)

EVALUACIÓN DE LA PLANEACIÓN OPERATIVA

50. ¿En qué medida tu organización logra los fines que busca alcanzar a través de sus intervenciones sociales (proyectos y programas)?
Ejemplo: mejorar el nivel nutricional de los niños de la colonia X
- Logramos los fines Logramos algunos fines No logramos los fines planteados No tenemos claros los fines que queremos lograr
51. ¿En qué medida tu organización logra los medios para alcanzar sus fines a través de sus intervenciones sociales (proyectos y programas)?
Ejemplo: ofrecer servicio de comedor para 300 niños de la colonia X
- Logramos los medios Logramos algunos medios No logramos los medios planteados No tenemos claros los medios
52. ¿En tu organización, cómo saben si sus intervenciones sociales logran los medios y fines planteados?
- Tenemos procesos de evaluación con criterios, preguntas, indicadores y herramientas Tenemos indicadores y herramientas para medir los logros Contamos con herramientas como registros, informes, entrevistas etc. No contamos con procesos documentados (Omite la siguiente pregunta y pasa a la pregunta 54)
53. ¿Quién motiva principalmente lo anterior?
(Con relación a la pregunta 52)
- Un actor externo Nuestra organización Nuestros beneficiarios
- Señalar tipo de actor:
- Gobierno Federal Gobierno Estatal Gobierno Municipal Empresa
 Fundación privada Universidad Medio de comunicación Otro

Vinculación: entendemos la vinculación como el trabajo en red o interacción entre las OSC y los actores clave del desarrollo social. Los actores se vinculan sobre la base de sumar esfuerzos para la consecución de objetivos compartidos, la complementación de capacidades y la sinergia de sus interrelaciones (Sebastián, 2000), esto con el fin de facilitar el intercambio de buenas prácticas e ideas, fortalecer el alcance de su trabajo, y desarrollar programas de cooperación con organizaciones similares. (OEA, 2011)

VINCULACIÓN CON OTRAS OSC

54. ¿Tu organización forma parte de una red? SI NO
55. ¿Tu organización se vincula con otra(s) organizaciones para complementar capacidades? (operativas, organizacionales) SI NO
56. En los últimos 6 meses ¿te has reunido con directivos o colaboradores de otras organizaciones para compartir experiencias, inquietudes o buscar soluciones conjuntas? SI NO
57. En los últimos 6 meses ¿has realizado alguna actividad de visibilización junto con otra(s) organizaciones?
Ejemplo: eventos, encuentros, publicaciones etc.
- SI NO
58. En general, ¿cómo percibes la relación que tiene tu organización con las otras OSC?
- Horizontal (Relación en condiciones de igualdad) Vertical con mayor jerarquía del otro Vertical con mayor jerarquía de tu organización De confrontación No tenemos relación con este tipo de actor

NIVEL DE EFICACIA DE LAS INTERVENCIÓNES SOCIALES

NIVEL DE VINCULACIÓN DE LAS OSC CON OTROS ACTORES CLAVE

VINICULACIÓN CON FUNDACIONES

59. ¿Tu organización se vincula con alguna(s) fundación(es) para complementar capacidades?
 SI NO
60. En los últimos 6 meses ¿te has reunido con directivos o colaboradores de fundaciones para compartir experiencias, inquietudes o buscar soluciones conjuntas?
 SI NO
61. En los últimos 6 meses ¿has realizado alguna actividad de visibilización junto con otras(fundación(es)?
 Ejemplo: eventos, encuentros, publicaciones etc.
 SI NO
62. En general, ¿cómo percibes la relación que tiene tu organización con las fundaciones?
 Horizontal (Relación en condiciones de igualdad) Vertical con mayor jerarquía del otro Vertical con mayor jerarquía de tu organización De confrontación No tenemos relación con este tipo de actor

VINICULACIÓN CON EMPRESAS

63. ¿Tu organización se vincula con alguna(s) empresa(s) para complementar capacidades?
 SI NO
64. En los últimos 6 meses ¿te has reunido con directivos o colaboradores de empresas para compartir experiencias, inquietudes o buscar soluciones conjuntas?
 SI NO
65. En los últimos 6 meses ¿has realizado alguna actividad de visibilización junto con alguna(s) empresa(s)?
 Ejemplo: eventos, encuentros, publicaciones etc.
 SI NO
66. En general, ¿cómo percibes la relación que tiene tu organización con las empresas?
 Horizontal (Relación en condiciones de igualdad) Vertical con mayor jerarquía del otro Vertical con mayor jerarquía de tu organización De confrontación No tenemos relación con este tipo de actor

VINICULACIÓN CON UNIVERSIDADES

67. ¿Tu organización se vincula con alguna(s) universidades(s) para complementar capacidades?
 SI NO
68. En los últimos 6 meses ¿te has reunido con directivos o colaboradores de universidades para compartir experiencias, inquietudes o buscar soluciones conjuntas?
 SI NO
69. En los últimos 6 meses ¿has realizado alguna actividad de visibilización junto con alguna(s) universidad(es)? Ejemplo: eventos, encuentros, publicaciones etc.
 SI NO
70. En general, ¿cómo percibes la relación que tiene tu organización con las universidades?
 Horizontal (Relación en condiciones de igualdad) Vertical con mayor jerarquía del otro Vertical con mayor jerarquía de tu organización De confrontación No tenemos relación con este tipo de actor

VINCULACIÓN CON MEDIOS DE COMUNICACIÓN

71. ¿Tu organización se vincula con algún(os) medio(s) de comunicación para complementar capacidades? SI NO
72. En los últimos 6 meses ¿te has reunido con directivos o colaboradores de algún(os) medio(s) de comunicación para compartir experiencias, inquietudes o buscar soluciones conjuntas? SI NO
73. En los últimos 6 meses ¿has realizado alguna actividad de visibilización junto con algún(os) medio(s) de comunicación? Ejemplo: eventos, encuentros, publicaciones etc. SI NO
74. En general, ¿cómo percibes la relación que tiene tu organización con los medios de comunicación? Horizontal (Relación en condiciones de igualdad) Vertical con mayor jerarquía del otro Vertical con mayor jerarquía de tu organización De confrontación No tenemos relación con este tipo de actor

VINCULACIÓN CON GOBIERNO FEDERAL

75. ¿Tu organización se vincula con alguna(s) instancia(s) del gobierno federal para complementar capacidades? SI NO
76. En los últimos 6 meses ¿te has reunido con directivos o colaboradores de alguna(s) instancia(s) del gobierno federal para compartir experiencias, inquietudes o buscar soluciones conjuntas? SI NO
77. En los últimos 6 meses ¿has realizado alguna actividad de visibilización junto con alguna(s) instancia(s) del gobierno federal? Ejemplo: eventos, encuentros, publicaciones etc. SI NO
78. En general, ¿cómo percibes la relación que tiene tu organización con las instancias de gobierno federal? Horizontal (Relación en condiciones de igualdad) Vertical con mayor jerarquía del otro Vertical con mayor jerarquía de tu organización De confrontación No tenemos relación con este tipo de actor

VINCULACIÓN CON GOBIERNO ESTATAL

79. ¿Tu organización se vincula con alguna(s) instancia(s) del gobierno estatal para complementar capacidades? SI NO
80. En los últimos 6 meses ¿te has reunido con directivos o colaboradores de alguna(s) instancia(s) del gobierno estatal para compartir experiencias, inquietudes o buscar soluciones conjuntas? SI NO
81. En los últimos 6 meses ¿has realizado alguna actividad de visibilización junto con alguna(s) instancia(s) del gobierno estatal? Ejemplo: eventos, encuentros, publicaciones etc. SI NO
82. En general, ¿cómo percibes la relación que tiene tu organización con las instancias de gobierno estatal? Horizontal (Relación en condiciones de igualdad) Vertical con mayor jerarquía del otro Vertical con mayor jerarquía de tu organización De confrontación No tenemos relación con este tipo de actor

DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO DE LAS OSC DEDICADAS AL DESARROLLO SOCIAL EN LA ZMG. NECESIDADES, CAPACIDADES Y ENTORNO - ENCUESTA 9

VINCULACIÓN CON GOBIERNO MUNICIPAL

NIVEL DE VINCULACIÓN DE LAS OSC CON OTROS ACTORES CLAVE

83. ¿Tu organización se vincula con alguna(s) instancia(s) del gobierno municipal para complementar capacidades? SI NO
84. En los últimos 6 meses ¿te has reunido con directivos o colaboradores de alguna(s) instancia(s) del gobierno municipal para compartir experiencias, inquietudes o buscar soluciones conjuntas? SI NO
85. En los últimos 6 meses ¿has realizado alguna actividad de visibilización junto con alguna(s) instancia(s) del gobierno municipal? Ejemplo: eventos, encuentros, publicaciones etc. SI NO
86. En general, ¿cómo percibes la relación que tiene tu organización con las instancias de gobierno municipal? Horizontal (Relación en condiciones de igualdad) Vertical con mayor jerarquía del otro Vertical con mayor jerarquía de tu organización De confrontación No tenemos relación con este tipo de actor

Incidencia en políticas públicas: el concepto que adoptamos está centrado en la incidencia en políticas públicas por parte de las organizaciones de la sociedad civil dedicadas al bienestar comunitario. En este sentido, el concepto tiene tres principales connotaciones: 1) se refiere no sólo a la defensa de individuos sino de intereses de colectivos excluidos o privados de sus derechos, 2) contempla las estrategias proactivas para generar cambios de interés público, es decir, esfuerzos con la iniciativa de 'cambiar' las reglas del juego' (sic) (en contraste con la sola defensa de causas en el marco de las reglas fijadas), 3) refiere a los esfuerzos de defensa en contra del abuso del poder público o la exclusión más allá de conflictos de carácter legal. En términos de actores objetivos, las acciones para incidir en políticas públicas van dirigidas al poder ejecutivo, legislativo o judicial del gobierno. En términos de enfoques, usualmente combinan acciones para informar al público, movilización social y cabildeo directo. (Fox, 2001)

PARTICIPACIÓN EN ASUNTOS PÚBLICOS

INCIDENCIA DE LAS OSC EN POLÍTICAS PÚBLICAS

87. ¿Tu organización realiza o ha realizado alguna acción para transformar el marco legal de la problemática que atiende? SI NO
 Por ejemplo: una organización que atiende a población con discapacidad física, que busca incidir en la Ley Para La Atención y Desarrollo Integral de Personas con Discapacidad del Estado De Jalisco (Omite la siguiente pregunta y continúa en la pregunta 89)
88. ¿Cuál de las siguientes opciones influye más en tu organización No sabemos cómo No podemos invertir el tiempo que requiere No es de nuestro interés Creemos que nuestras acciones para no realizar acciones de incidencia? SI NO
89. ¿Tu organización ha expresado alguna postura pública junto con otras OSC? SI NO
90. ¿Tu organización ha participado en el diseño de una política pública? Por ejemplo, en mesas de trabajo y/o de consulta SI NO
91. ¿Tu organización ha participado en el seguimiento a una política pública? Por ejemplo, en mesas de trabajo y/o de consulta SI NO
92. ¿Tu organización ha participado en la evaluación de una política pública? Por ejemplo, en mesas de trabajo y/o de consulta SI NO

OBSERVACIONES DE EL / LA ENCUESTADOR(A):

EJEMPLOS DE INSTANCIAS

GOBIERNO FEDERAL

Secretaría de Desarrollo Social (Sedesol / Indesol)
Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE)
Secretaría de Educación Pública (SEP)

EJEMPLOS DE INSTANCIAS

GOBIERNO ESTATAL

Secretaría de Desarrollo Humano del Gobierno del Estado de Jalisco (SDH)
DIF Jalisco
Instituto Jalisciense de Asistencia Social (IJAS)

EJEMPLOS DE INSTANCIAS

GOBIERNO MUNICIPAL

Secretaría de Desarrollo Social del Municipio de Guadalajara
Secretaría de Cultura del Municipio de Guadalajara
Secretaría de Promoción Económica del Municipio de Guadalajara

■ Anexo 2 - Guía de preguntas para grupos focales

Primera sesión de grupo focal con directores de OSC de la ZMG

Ronda de presentación de OSC
Presentación del proyecto

Segunda sesión de grupo focal con directores de OSC de la ZMG

¿En qué medida se adecuan las oportunidades de capacitación a las necesidades e intereses de tu organización?

Reflexionemos sobre las oportunidades de capacitación

¿Consideras suficientes las oportunidades de capacitación para tu OSC?

¿Tu OSC aprovecha estas oportunidades?

¿Qué tan útil resultan dichas capacitaciones para lograr una transformación en tu OSC?

¿Cómo podría mejorarse esta acción de fomento?

¿En qué medida se adecuan las oportunidades de consultoría/asesoría a las necesidades e intereses de tu organización?

Reflexionemos sobre las oportunidades de consultoría/asesoría

¿Consideras suficientes las oportunidades de consultoría/asesoría para tu OSC?

Tu OSC aprovecha estas oportunidades?

¿Qué tan útil resultan dichas consultorías/asesorías para lograr una transformación en tu OSC?

¿Cómo podría mejorarse esta acción de fomento?

¿En qué medida se adecuan los espacios para la concertación, participación y consulta a las necesidades e intereses de tu organización?

Reflexionemos sobre los mecanismos para la concertación, participación y consulta

¿Consideras suficientes este tipo de espacios?

¿Tu OSC aprovecha estos espacios?

¿Qué tan útil resultan para lograr una transformación en tu OSC?

¿Cómo podría mejorarse esta acción de fomento?

¿En qué medida se adecuan los apoyos económicos a las necesidades e intereses de tu organización?

Reflexionemos sobre los apoyos económicos

¿Qué acciones adicionales podría llevar a cabo tu OSC para gestionar los apoyos económicos que requiere?

¿Qué tan útil resultan dichos apoyos para lograr una transformación en tu OSC?

¿Qué factores consideras que dificultan la gestión de apoyos económicos para tu organización?

Tercera sesión de grupo focal con directores de OSC de la ZMG

¿En qué medida los colaboradores de tu OSC saben lo siguiente sobre la organización?

- ¿Quiénes son?
- ¿Qué quieren lograr?
- ¿Qué harán para lograrlo?
- ¿Quién es responsable de cada actividad?
- ¿Qué recursos necesitan y su costo?
- ¿Qué habilidades y capacidades crees que tienes más y menos desarrolladas como director/a?
- ¿Qué habilidades y capacidades crees que están más y menos desarrolladas en el personal operativo de tu organización?
- ¿En qué medida tu organización logra los fines que busca alcanzar a través de sus intervenciones sociales?
- ¿En qué medida tu organización logra los medios que se plantea para alcanzar los fines?
- ¿En tu organización cómo saben si sus intervenciones sociales logran los fines y medios planteados?
- ¿Cómo se vincula tu OSC con otras organizaciones?
- ¿Cómo se vincula tu OSC con fundaciones?
- ¿Cómo se vincula tu OSC con universidades?
- ¿Cómo se vincula tu OSC con empresas?
- ¿Cómo se vincula tu OSC con gobierno (federal, estatal y municipal)?

Espacio de reflexiones finales de las sesiones de grupo focal con directores

Primera sesión de grupo focal con operativos de OSC de la ZMG

Ronda de presentación de OSC

Presentación del proyecto

¿En qué medida tú y tus compañeros colaboradores saben lo siguiente sobre la organización?

- ¿Quiénes son?
- ¿Qué quieren lograr?
- ¿Qué harán para lograrlo?
- ¿Quién es responsable de cada actividad?
- ¿Qué recursos necesitan y su costo?
- ¿Qué habilidades y capacidades crees que tienes más y menos desarrolladas?
- ¿Qué habilidades y capacidades crees que están más y menos desarrolladas en los directivos de tu organización?
- ¿En qué medida tu organización logra los fines que busca alcanzar a través de sus intervenciones sociales?
- ¿En qué medida tu organización logra los medios que se plantea para alcanzar los fines?
- ¿En tu organización cómo saben si sus intervenciones sociales logran los fines y medios planteados?

Espacio de reflexiones finales de las sesiones de grupo focal con operativos

■ Anexo 3 - Guía de preguntas para entrevista en profundidad

¿Cuál es tu opinión sobre las OSC y en concreto las OSC de la ZMG?

¿Ha tenido la universidad a la que representas alguna interacción con OSC? ¿De qué tipo? ¿Cómo han sido estas experiencias en general?

¿La universidad que representas se vincula con alguna OSC para complementar capacidades?

¿Te has reunido con directivos o colaboradores de OSC para compartir experiencias, inquietudes o soluciones conjuntas?

La universidad que representas ¿ha realizado alguna actividad de visibilización junto con una OSC? (eventos, encuentros, publicaciones, programas)

¿Cómo percibes el tipo de relación que tiene la universidad que representas con las OSC? (horizontal, de superioridad, de inferioridad, de confrontación o inexistente)

¿Cómo crees que podría lograrse una mejor vinculación entre la universidad que representas y las OSC?

¿Tienes algún comentario adicional que quisieras agregar?

■ **Anexo 4** - Árbol de problemas del capítulo 1:
Estado de las capacidades/habilidades de las OSC de la ZMG en materia de planeación

■ **Anexo 5** - Árbol de problemas del capítulo 2:
Estado de armonización entre las acciones de fomento y las necesidades e intereses de las OSC

■ **Anexo 7** - Árbol de problemas del capítulo 3:
Estado de vinculación entre las OSC y los actores clave del desarrollo social en la ZMG

▶ Ver anexos 4, 5 y 7 al final de este documento.

■ **Anexo 6** - Matriz de oferta de las acciones de fomento a la labor de las OSC

Matriz de Oferta de las Acciones de Fomento a la Labor de las OSC

Capacitación

Instancia que oferta:	Modalidad:	Temática:	Duración y frecuencia:	Requisitos o criterios de participación:	Mecanismos de difusión:	Costo:	Porcentaje de participación	Perspectiva de continuidad	Página web
		(Nombre de la capacitación)					(expectativa de demanda Y.S respuesta)		
INDESOL (a través de Servicios Educativos y Comunitarios Yoztatlepeit A.C. para 2012)	Presencial	Diplomado Profesionalización y Fortalecimiento Institucional de las OSC (nivel II)	9 horas por sesión Mensual (4 meses)	Miembros de OSC legalmente constituidas / Contar con CLUNI / Cupo limitado de 25 a 35 participantes	Correo, página web, posters y trípticos en otros organismos de gobierno y OSC	NO	77%	SI	www.indesol.gob.mx
INDESOL (Sistema Nacional de Capacitación a Distancia para el Desarrollo Social - SINACADDES)	A distancia	Fomento, fortalecimiento institucional y profesionalización de las OSC	Entre 2 y 8 horas por sesión Instrucción por Internet	Registro formato en línea	Correo, página web	SI	i	SI	www.indesol.gob.mx
Fundación EXPO Guadalajara A.C / Fundación Merced A.C.	Presencial	Diplomado en Dirección y Gerencia en OSC	8 horas por sesión Mensual (9 meses)	Miembros de OSC legalmente constituidas / Llenar formato de inscripción / Cubrir el 100 % de la inscripción y las mensualidades oportunamente	Correo, página web, redes sociales	SI	100%	SI	www.fundacionmerced.org.mx
Instituto Mexicano para el Desarrollo Comunitario A.C. (IMDEC)	Presencial	Programa de formación para la acción social	8 horas por sesión Cada mes y medio (18 meses)	Miembros de OSC legalmente constituidas / Contar con un mínimo de 5 integrantes / De preferencia contar con dos años de experiencia / Cupo limitado a 25 participantes (máx 12 organizaciones)	Correo, página web, redes sociales	NO	100%	SI	www.imdec.net
Instituto Jalisciense de Asistencia Social (IJAS)	Presencial	Taller Planeación estratégica	6 horas por sesión 2 días seguidos	Estar afiliada al IJAS	Correo	NO	100%	SI	www.ijas.gob.mx
Instituto Jalisciense de Asistencia Social (IJAS)	Presencial	Diplomado de la Fundación JUCONI en Atención Educativo-Terapéutica a personas afectadas por Violencia	8 horas por sesión Mensual (9 meses)	Estar afiliada al IJAS / Organizaciones que atienden a personas afectadas por violencia / Cupo limitado a 26 personas	Correo y llamada telefónica	NO	100%	SI	www.ijas.gob.mx
Corporativa de Fundaciones A.C.	Presencial	Diplomado en Administración de Organizaciones Cíviles	4 horas por sesión Semanal (7 meses)	Miembros de OSC legalmente constituidas / Estar integrada a CF / Contar con un diagnóstico organizacional / Cupo limitado a 20 participantes	Correo, página web, redes sociales	NO	100%	SI	vivirparacompartir.org
Corporativa de Fundaciones A.C.	Presencial	Diplomado en Capacidades Directivas	4 horas por sesión Semanal (5 meses)	Miembros de OSC legalmente constituidas / Estar integrada a Corporativa de Fundaciones / Contar con un diagnóstico organizacional / Cupo limitado a 20 participantes	Correo, página web, redes sociales	NO	100%	SI	vivirparacompartir.org
Tec de Monterrey - Centro Virtual para el Desarrollo de las OSC	A distancia	Diplomado "Líderes Sociales: Programa para el fortalecimiento y desarrollo de las organizaciones de la sociedad civil"	120 de horas de instrucción por Internet Un semestre	Miembros de OSC legalmente constituidas / Llenar formato de inscripción / Cubrir el 100 % de la inscripción	Página web, correo	SI	100%	SI	www.massociedad.org.mx
Asociación de Profesionales en Procuración de Fondos, AFP Cepítulo Guadalajara	Presencial	Charlas de capacitación de procuración de fondos	2 horas Una sola sesión	Cubrir el 100 % de la inscripción / Cupo limitado a 30 participantes	Página web, redes sociales, correo	SI	80%	SI	www.afpnet.org

Matriz de Oferta de las Acciones de Fomento a la Labor de las OSC

Asesorías/consultorías

Instancia/ consultor que oferta:	Temáticas que atiende	Número de OSC atendidas al año	Mecanismos de difusión:	Costo:	Perspectiva de continuidad	Página web
Pública (verde) Privada (azul)						
Corporativa de Fundaciones A.C.	Gestión administrativa/ fortalecimiento institucional	50	Página web, redes sociales	No	Sí	www.vivirparacompartir.org
Desarrollo Humano de Jalisco, S.C.	Gestión administrativa/ fortalecimiento institucional	10	Página web, redes sociales	Sí (10% del costo total)	Sin datos	www.prosociedad.org
Centro Fox	Impulso y apoyo a programas sociales, tales como Microcréditos.	Sin datos	Página web, boletín, impresos	variable	Sí	www.centrofox.org/
IBM	Elaboración de software, asistencia en uso de productos.	Sin datos	Página web, boletín, impresos	Sin datos		www.ibm.com
Instituto Jalisciense de Asistencia Social (IJAS). Eduardo Antonio Reyes Martín del Campo, Consultor acreditado por CEMEFI A.C.	Mediación y conciliación de conflictos; contratos y convenios; elaboración de proyectos y planes de trabajo; planeación estratégica; procuración de fondos	6 mil consultas, durante los últimos 3 años.	Página web	No	Sí	antonioreyesmo@hotmail.com
Fundación Pfizer	Responsabilidad Social Corporativa y Fortalecimiento Institucional.	150 en el 2010	Página web	No	Sí	fundacionpfizer.mx
Tec de Monterrey - Centro Virtual para el Desarrollo de las OSC a través de Corporativa de Fundaciones A.C.	Procedimientos legales y fiscales Administración Recursos humanos Planeación estratégica Procuración de fondos	96	Página web, correo	No	Sí	www.massociedad.org.mx
Susana Ochoa Torres, Consultor Acreditado por CEMEFI A.C.	Proyectos sociales de alta gestión, incluyendo la asesoría en la implementación y desarrollo de proyectos sociales y sus fases; así como en responsabilidad social corporativa.	6	Boca a boca	Sí (costo flexible)	Sí	sochoa@up.edu.mx responsabilidad.social@up.edu.mx
José Fernando Amezcua Enríquez, Consultor Acreditado por CEMEFI A.C.	Responsabilidad social empresarial; "coaching" social; gestión para el desarrollo comunitario; fortalecimiento y sustentabilidad	80	Página web de CEMEFI	No	Sí	fernando.amezcua@gmail.com
Hugo Alfredo Contreras Benítez, Consultor Acreditado por CEMEFI A.C.	Diseño y elaboración de proyectos; marco lógico; planeación y gestión comunitaria; fortalecimiento de capacidades administrativas.	7	Página web, boca a boca	Sí	Sí	www.acd.org.mx

Matriz de Oferta de las Acciones de Fomento a la Labor de las OSC

Mecanismos para la concertación

Instancia que oferta:	Temas abordados	Tipo de mecanismo							Requisitos o criterios de participación:	Mecanismos de difusión:	Porcentaje de participación (expectativa de demanda V.S respuesta)	Perspectiva de continuidad	Página web
		Foro	Comités consultivos	Consejos	Publicaciones	Mesa de diálogo/ trabajo	Redes	Consulta					
Comisión Estatal de Derechos Humanos Jalisco	Derechos Humanos y OSC	x			x	x	x		Abierto	Correo postal y electrónico, llamada telefónica, página web	Alto	SI	www.cedhi.org.mx
Comisión Estatal de Derechos Humanos Jalisco	Derechos Humanos y OSC dedicadas a la discapacidad	x	x	x	x	x	x	x	Abierto	Correo postal y electrónico, llamada telefónica, página web	Alto	SI	www.cedhi.org.mx
Fundación para Apoyo a la Formación de la Infancia, A.C (FAFI)	Desarrollo armónico e integral de niños y jóvenes, mediante proyectos educativos	x				x	x		1. Donatarios autorizados 2. Contar con un órgano de gobierno 3. OSC en tema de educación a niñas/os y jóvenes de escasos recursos económicos 4. Dos años de experiencia	Correo, llamada telefónica, página web, impresos, prensa	Alto	SI	fafiac.org
Comisión Estatal Coordinadora para el Desarrollo y Protección de las Niñas, los Niños y Adolescentes	Protección y desarrollo de menores y adolescentes	x	x		x	x	x		Abierto	Correo, redes sociales y llamada telefónica	Alto	SI	www.jalisco.gob.mx
Red Ciudadana A.C.	Impulsar, organizar y apoyar a las comunidades vecinales con diversos tipos de asesoría para elevar el mejoramiento de calidad de vida.	x	x			x	x		Abierto	Correo, llamada telefónica, página web, impresos, prensa	Medio	SI	red_ciu@yahoo.com.mx
Consejo Estatal para la Atención e Inclusión de Personas con Discapacidad (COEDIS Jalisco)	Discapacidad	x		x		x	x	x	1. OSC dedicadas a la discapacidad.	Correo, llamada telefónica, prensa, redes sociales	Alto	SI	www.jalisco.gob.mx
La Gran Alianza por Jalisco	Recuperar y estimular la capacidad que tenemos los jaliscienses para ponernos de acuerdo en lo que necesita Jalisco a mediano y largo plazo, sin que nadie sea excluido del acuerdo.	x				x	x		Abierto	Correo, llamada telefónica, página web, impresos, prensa	Sin datos	SI	granalianza.jalisco.gob.mx
Cuidarte A.C.	Buen trato y prevención del maltrato a niños y adolescentes	x			x	x	x		Abierto	Correo, llamada telefónica, página web, impresos, prensa	Alto	SI	www.cuidarte.org.mx
Centro Mexicano para la Filantropía A.C. (CEMEFI)	OSC	x			x	x	x		Abierto	Página web, boletín, correo	Sin datos	SI	www.camefi.org
Más Sociedad	Fomento del sector social	x					x		Registro a su portal	Página web, boletín, correo	Alto	SI	www.massociedad.org.mx

Matriz de Oferta de las Acciones de Fomento a la Labor de las OSC

Apoyos económicos

Instancia que oferta:	Modalidad	Temática de Interés	Montos		Requisitos o criterios de participación:					Mecanismos de difusión:	Subejercicio de recursos	Perspectiva de continuidad	Página web
			Anual asignado	Máximo por OSC	Coínversión (SI/No)	Llenado de formato	Uso de método	Requisitos fiscales/legalos	Solicitud por escrito				
Secretaría de Desarrollo Humano - Programa estrategia VIVE	x	Desarrollo humano Desarrollo comunitario Medio ambiente y desarrollo Asistencia social Educación y cultura Promoción de valores Protección civil	25 millones de pesos	\$300,000	Sí	x		x	x	Prensa, página web, Diario Oficial de la Federación	Sin datos: todavía no se sabe, hasta que termine el ejercicio fiscal de este año	Sin datos	http://www.jalisco.gob.mx
SEDESOL - Convocatoria Proyectos de Desarrollo y Fortalecimiento de Capital Social (CJ)	x	Desarrollo y Fortalecimiento de Capital Social	11 millones de pesos	\$750,000	Sí	x	x	x	x	Correo, página web, Diario Oficial de la Federación	SI	SI	http://www.indesol.gob.mx
SEDESOL - Convocatoria de Promoción y Fortalecimiento del Desarrollo Social (FS)	x	Promoción y Fortalecimiento del Desarrollo Social	\$6,700,000.00	\$400,000	Sí	x	x	x	x	Correo, página web, Diario Oficial de la Federación	SI	SI	http://www.indesol.gob.mx
Premio IJAS a la Asistencia y Promoción Social	x	Asistencia y promoción social	\$300,000	\$300,000	No	x		x	x	Correo, página web, prensa	NO	SI	www.premioijas.com.mx
Programa de Redondeo OXXO	x	Asociaciones Civiles (A.C.) que atienden principalmente a niños, jóvenes y adultos mayores que sufren por alguna enfermedad, discapacidad, pobreza, maltrato o abandono.	No aplica - según monto de recaudación	No aplica el apoyo corresponde a 3 meses de recaudación	No	x		x	x	Página web, tiendas OXXO	No aplica	SI	www.oxxo.com
Corporativa de Fundaciones A. C.	x	Fortalecimiento institucional	\$1,000,000.00	\$200,000	Sí	x	x	x	x	Correo, página web, redes sociales	NO	SI	www.viviraracomartril.org
Fundación Axtel	x	Vertientes de educación y comunicación Desarrollo Humano Desarrollo Comunitario Medio Ambiente	\$6,000,000.00	\$250,000	Sí	x		x	x	Página web	NO	SI	fundacionaxtel.mx
FEMSA, a través del Tecnológico de Monterrey - Premio Eugenio Garza Sada	x	Bienestar de la comunidad mexicana a través del desarrollo, mejoramiento y promoción de la capacidad productiva de sus recursos humanos y físicos.	\$250,000	\$250,000	No	x		x	x	Prensa, página web	NO	SI	www.pegs.com.mx
Premio Luis Elizondo - Sistema Tecnológico de Monterrey	x	Premio en la categoría Humanitario - recompensar y honrar a personas físicas o morales mexicanas que hayan realizado una extraordinaria labor humanitaria en beneficio de una persona o de un grupo de personas de nuestro país	\$200,000	\$200,000	No	x		x	x	Prensa, página web	NO	SI	www.premioluiselizondo.com.mx
Fondo Canadá para Iniciativas Locales - Embajada de Canadá en México	x	Apoyo técnico y económico en las áreas de estimulación del crecimiento económico sustentable, incremento de la seguridad alimentaria, creación de oportunidades para niños y jóvenes, avance en la democracia y garantía de la seguridad y la estabilidad en México.	\$6,000,000.00	\$350,000	No	x		x	x	Página web, redes sociales	NO	SI	www.canadainternacional.gc.ca

Matriz de Oferta de las Acciones de Fomento a la Labor de las OSC

Apoyos en especie o servicios

Instancia que oferta:	Modalidad	Tipos de apoyos					Requisitos o criterios de participación:					Mecanismos de difusión:	Sub-ejercicio de recursos	Perspectiva de continuidad	Página web
		Equipamiento	Insumos consumibles	Infraestructura	Tecnología	Servicios	Cooperación (Si/No)	Llenado de formato	Uso de método	Requisitos fiscales o legales	Solicitud por escrito				
Suprama	Convocatoria y Vía directa	x	x		x		No	x		x	x	Período mural, página web	Sin datos		www.walmartmexico.com.mx
Fundación Dr. Simi	Convocatoria y Vía directa	x	x			x	No	x			x	Página web, redes de OSC	Sin datos		www.fundaciondrsimi.org.mx
DIF Guadalajara Voluntariado	Vía directa					x	No				x	Página web, redes de OSC	No aplica	SI	Sin página
Fundación Teleton México	Vía directa		x			x	No	x	x		x	Página web, redes de OSC	No aplica	SI	www.teleton.org.mx
Pfizer Conmigo	Convocatoria	x	x		x	x	No	x		x	x	Página web, redes de OSC	Sin datos		www.pfizer.com.mx
Junior League de Guadalajara A.C.	Vía directa	x	x		x	x	No				x	Redes de OSC, prensa, radio y TV	SI	SI	www.juniorleaguemexico.org.mx
OSC Apoyo Digital - Cemefi y TechSoup Global	Vía directa			x	x		No	x			x	Página web		SI	www.oscdigital.org
Kelloggs Company de México	Vía directa		x			x	No	x				Página web	Sin datos		www.nutridia.com.mx
Organismo de Nutrición Infantil A.C.	Vía directa		x				No	x			x	Página web, redes de OSC, prensa, radio y TV		SI	www.oni.org.mx
Becas PAD DIF Guadalajara	Convocatoria		x			x	En ciertos casos, en donde el equipo solicitado es de alto costo.	x			x	Mesas de trabajo con OSC, comunicación social, redes sociales, impresos	NO	SI	www.difguadalajara.gob.mx

Directorio de OSC y actores clave participantes en la investigación

OSC participantes en la encuesta

Acción Ciudadana para la Educación la Democracia y el Desarrollo (ACCEDDE), A.C.
Acortar Distancias, A.C.
Al Teatro en Bici, A.C.
Albergue Infantil Los Pinos, A.C.
Albergue Tapatío, A.C.
Albergue Zapopan Femenil, A.C.
Casa Hogar del Anciano Jesucristo Obrero, A.C.
Asociación de Distrofia Muscular de Occidente, A.C.
Asociación de Enfermedades Lisosomales y Mucopolisacaridosis (MPS JAJAX), A.C.
Asociación de Lisiados de Jalisco, A.C.
Asociación de Padres de Familia con Niños Down, A.C.
Asociación Jalisciense de Protección al Leproso, A.C.
Asociación Mexicana de Fenilcetonuria, A.C.
Asociación para la Investigación, Capacitación y Asistencia Wixarica, A.C.
Banco Diocesano de Alimentos Guadalajara, A.C.
Barrios Unidos en Cristo, A.C.
Becas Magdalena O. Vda. de Brockmann, A.C.
Bendito Despertar, A.C.
Campeones de la Vida NR (Nariz Roja), A.C.
Cáritas Diocesana de Guadalajara, A.C.
Casa de Asistencia Social para Personas de la Tercera Edad y Personas de Escasos Recursos, A.C.
Casa de Descanso José Vicente, A.C.
Casa Hogar Florecitas del Carmen, A.C.
Casa Hogar Hombres en Victoria, A.C.
Casa Hogar Kamami, A.C.
Centro de Capacitación, Orientación y Apoyo a la Mujer, A.C.
Centro de Formación de Especialistas para Atención de Personas de la Tercera Edad, Madre Teresa de Calcuta, A.C.
Centro Integral de Rehabilitación Infantil (CIRIAC), A.C.
Centro Ortopédico de Rehabilitación Infantil (CORI), A.C.
Centro Psicoeducativo Freire, A.C.
Children International Jalisco, A.C.
Colectivo Pro Derechos de la Niñez (CODENI), A.C.
Constructores Juveniles de la Paz, A.C.
Cuidarte, A.C.
En la Comunidad Encuentro de Occidente (ENLACE), A.C.
Escuela de Niñas Ciegas de Guadalajara, A.C.
Escuela Mixta para el Desarrollo Integral del Invidente Helen Keller, A.C.
Esófagos Vivos, A.C.
Fundación Antonio Molina Alfaro (AMA), A.C.

Fundación de Apoyo para la Educación Especial (FAEE), A.C.
Fundación de Reintegración Social del Estado de Jalisco, A.C.
Fundación Esperanza para Niños con Diabetes México, A.C.
Fundación Faro de Alejandría Nuevo Siglo, A.C.
Fundación Jalisco Incluye
Fundación Luisa Fernanda para Niños con Tumor Cerebral, A.C.
Fundación Padres de Éxito, A.C.
Fundación para Apoyo a la Formación de la Infancia (FAFI) A.C.
Fundación para la Educación Especial Esperanza, A.C.
Fundación Proempleo Productivo Guadalajara, A.C.
Fundación Rafa Márquez, Fútbol y Corazón, A.C.
Fundación Santa María del Tepeyac, A.C.
Fundación Santa Marta, A.C.
Galilea 2000, A.C.
Gente Comprometida con el Medio Ambiente (GECOMA), A.C.
Gente Pequeña de Jalisco, A.C.
Grupo Reto de Guadalajara, A.C.
Grupo Unido de Leucemia, A.C.
Hogar Vicentino de Guadalajara, A.C.
Hogares de la Caridad, A.C.
Institución Hermanos Unidos Proyección, A.C.
Junior League de Guadalajara, A. C.
Juntos por los Demás, A.C.
La Casa Down de Guadalajara, A.C.
La Cultura para la Ayuda del Discapacitado, A.C.
Letra Uno, Proyectos de Lectura A.C.
Programa Mano Amiga a la Niñez, A.C.
Mar Adentro de México, A.C.
Mayama, A.C.
Mi Último Deseo, A.C.
Misión Mujer, A.C.
Movimiento Asociativo Jalisciense Pro Personas con Discapacidad (MADIJAL), A.C.
Movimiento de Apoyo a Menores Abandonados (MAMA), A.C.
Mujer Vital, A.C.
Niños de Hierro, A.C.
Ombudsman Centro para el Desarrollo y la Participación Social, A.C.
Operation Smile México, A.C.
Organismo de Nutrición Infantil (ONI), A.C.
Organización de Invidentes Unidos de Jalisco, A.C.
Principios de Vida Jalisco, A.C.
Progenie, A.C.
ProSociedad consultoría social
Protección a la Infancia, A.C.
Protección al Infante con Leucemia, A.C.
Quiero Vivir, A.C.

Rehabilitación Integral Macel, A.C.
Rehabilitación Total, A.C.
Santa María de la Luz, A.C.
Servicios Asistenciales Regina, A.C.
Sociedad Astronómica, A.C.
Solidaridad, Atención y Respuesta en Adaptación a Personas Especiales (SARA), A.C.
Taller Manitas Trabajadoras, A.C.
Tejiendo Redes, Educación y Bienestar, A.C.
Tiempo Nuevo de Guadalajara, A.C.
Tu Ayuda Integra y Apoya a la Recuperación Infantil (Taiyari), A.C.
Un Nuevo Sol, Instituto para Niños Down, A.C.
Una Oportunidad de Vida, A.C.
Unidos de Guadalajara, A.C.
Unión Femenil Jalisco, A.C.
Vida y Familia de Guadalajara (Vifac), A.C.
Villa Infantil de Nuestra Señora de Guadalupe y Señor San José, A.C.
Voz Pro Salud Mental Jalisco, A.C.

Participantes en grupo focal con directores de OSC

Centro de Educación Especial Guadalajara (CEDUE), A.C.
· Laura Elena Castañeda Sevilla - Directora fundadora

Children International Jalisco, A.C.
· Claudia González Yáñez - Gerente de Programas

Corazón de la Tierra, A.C.
· Alejandro Juárez Aguilar - Director fundador

El Puente de los Niños, A.C.
· Martha Tarín Badillo - Directora

Voz Pro Salud Mental, A.C.
· Irma Levy Salido - Directora fundadora

Participantes del grupo focal con equipo operativo de OSC

Centro de Educación Especial Guadalajara (CEDUE), A.C.
· Martha Alicia Ruvalcaba Delgado - Educadora

Children International Jalisco, A.C.

- Norma Angelina Sánchez Valadez - Coordinadora de participación comunitaria

Colectivo Pro Derechos de la Niñez (CODENI) A.C.

- Pamela Ornelas Gómez - Encargada de comunicación social

Constructores Juveniles de la Paz, A.C.

- María Rocío Domínguez Nambo - Encargada de procuración de fondos

Corazón de la Tierra, A.C.

- René Velázquez Moreno - Jefe de gestión ambiental

El Mesón de la Misericordia Divina, A.C.

- Gabriela Nodal Torres - Encargada de trabajo social

Actores clave participantes en entrevistas a profundidad

- Catalina Fernández Nagy - Fundación C&A
- Felipe de Jesús Alatorre Rodríguez - Coordinador de Formación Social en el Centro de Investigación y Formación Social (CIFS) del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Occidente (ITESO)
- Fernando Javier Vera Gloria - Director del área de noticias del Sistema Jalisciense de Radio y Televisión (SJRT)
- José Raúl Torres González - Jefe de Información de La Jornada Jalisco
- José Rosendo García Morales - Coordinador del Programa de Coinversión Social (PCS) del Instituto Nacional de Desarrollo Social (INDESOL) en la Delegación Jalisco de la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL)
- Julio Acevedo García - Director General de Hewlett Packard de México
- Julio César Arrey Muñiz - Dirección de Participación Ciudadana del Ayuntamiento de Tlajomulco de Zúñiga
- Olga María Ramírez Campuzano - Directora del Instituto Jalisciense de Asistencia Social (IJAS)

Fuentes de consulta

ALCALDE, Ana (2006): Armonización en el Marco de la Cooperación Española: Algunas Ideas para el Debate. Madrid, España: FRIDE.

ALDRETE, Paola; ALATORRE, Felipe y BAUTISTA, José (2009): Diagnóstico sobre la Realidad Social Económica y Cultural de los Entornos Locales para el Diseño de Intervenciones en Materia de Prevención y Erradicación de la Violencia en la Región Centro: El caso de la Zona Metropolitana de Guadalajara, Jalisco. SEGOB. México.

CARRILLO COLLARD, Patricia; GARCÍA CHINAS, Paola y TAPIA ÁLVAREZ, Mónica. (2005). El fortalecimiento institucional de las OSC de México: debates, oferta y demanda. Alternativas y Capacidades A.C. En: http://www.alternativasociales.org/sites/default/files/publicacion_file/cuaderno_azul.pdf

CAROTHERS, Thomas y BARNDT William (1999-2000) Civil Society, en Foreign Policy No.117 (Winter) pp. 18-24+26-29). Publicado por Washingtonpost Newsweek Interactive, LLC. En: <http://www.carnegieendowment.org/pdf/CivilSociety.pdf>

CÁMARA LÓPEZ, Luis (2005) Planificación estratégica. Guía para entidades sin ánimo de lucro que prestan servicios de inserción socio-laboral. Centro de Investigación y Cooperación para el Desarrollo (CIDEAL) En: http://www.kalidadea.org/kompartiendo/kompartedocumentos/calidad/3.planificacion_estrategica%20CIDEAL.pdf

CORPORATIVA DE FUNDACIONES (CF) (2011): Sistema de Evaluación de Resultados e Impacto de CF, Manual Operativo. CF, Gesoc, Guadalajara, México.

CORPORATIVA DE FUNDACIONES (CF) (2012): Investigación de Sueldos de las Organizaciones Civiles. Guadalajara, México. 1 ed.

EIZAGUIRRE, Marlen y ZABALA Néstor (2006): Definición de Investigación- Acción- Participativa (IAP). Diccionario de Acción Humanitaria y Cooperación al Desarrollo. Instituto de Estudios sobre Desarrollo y Cooperación Internacional (HEGOA) en: <http://www.dicc.hegoa.ehu.es/listar/mostrar/132>

FOX, Jonathan (2001) Vertically Integrated Policy Monitoring: A Tool for Civil Society Policy Advocacy, Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly 2001 30: 616

FUNDACIÓN PARA LAS RELACIONES INTERNACIONALES Y EL DIÁLOGO (FRIDE) (2007): Documento Base: Armonización. En: http://www.fride.org/uploads/Armonizacion_Documento.base_ES.pdf

GOMEZ, Martín y SAINZ, Héctor (2010). El Ciclo del Proyecto de Cooperación al Desarrollo. El marco lógico en programas y proyectos: de la identificación a la evaluación. Fundación Cideal, 8va edición. España.

HARRISON, J. y St. JOHN, C (2002): Foundations in Strategic Management. Foundation Series in Management. South-Western.

LEY FEDERAL DE FOMENTO A LAS ACTIVIDADES REALIZADAS POR ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL (2004). En: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/266.pdf>
MINISTERIO DE ASUNTOS EXTERIORES Y DE COOPERACIÓN (MAEC) (2007) Manual de Gestión de Evaluaciones de la Cooperación Española, MAEC, Madrid, España.

ORGANIZACIÓN DE ESTADOS AMERICANOS (OEA) (2012) Redes de la Sociedad Civil En: http://www.oas.org/es/sre/dai/sociedad_civil/redes.shtml

ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICO (OECD) (2005): Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo. En: <http://www.oecd.org/dataoecd/53/56/34580968.pdf>

PERALTA, Carlos Coord. (2005) Diagnóstico de las Organizaciones de la Sociedad Civil, en el estado de Jalisco. Cuadernos Estatales de Política Social N8, IITESO; Gobierno del Estado de Jalisco. México.

RICHARDSON, Carl (2004) Strategic Planning: Five Steps to a More Secure Future. The Sustainable Nonprofit. En Philantropy News Digest. En <http://foundationcenter.org/pnd/tsn/tsn.jhtml?id=60800001>

RUBIO MARTIN, María José y VARAS, Jesús (1999): El análisis de la realidad en la intervención social. Editorial CCS. Madrid

SALAMON, Lester M. y HELMUT, K. Anheier (1999) The Emerging Sector Revisited: A Summary, Revised Estimates, Baltimore, MD: Center for Civil Society Studies.

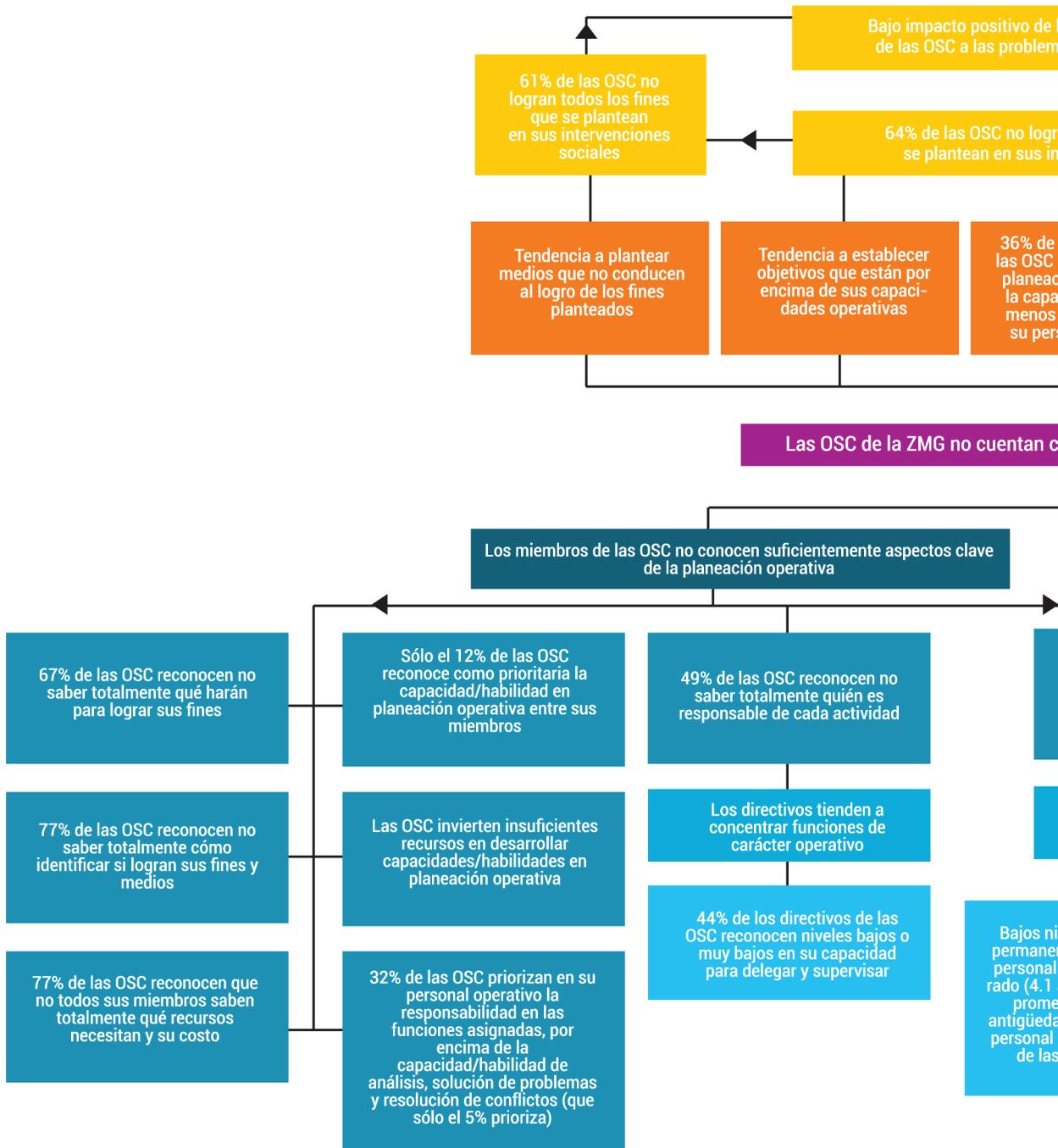
SAMPIERI HERNÁNDEZ, Roberto; COLLADO FERNÁNDEZ, Carlos y LUCIO BAPTISTA, Pilar (2003). Metodología de la Investigación. McGraw-Hill Interamericana. México, D. F.

SEBASTIÁN, Jesús (2000): Las Redes de Cooperación como Modelo Organizativo y Funcional para la I+D en Redes, agosto año/vol.7 Universidad Nacional de Quilmes.

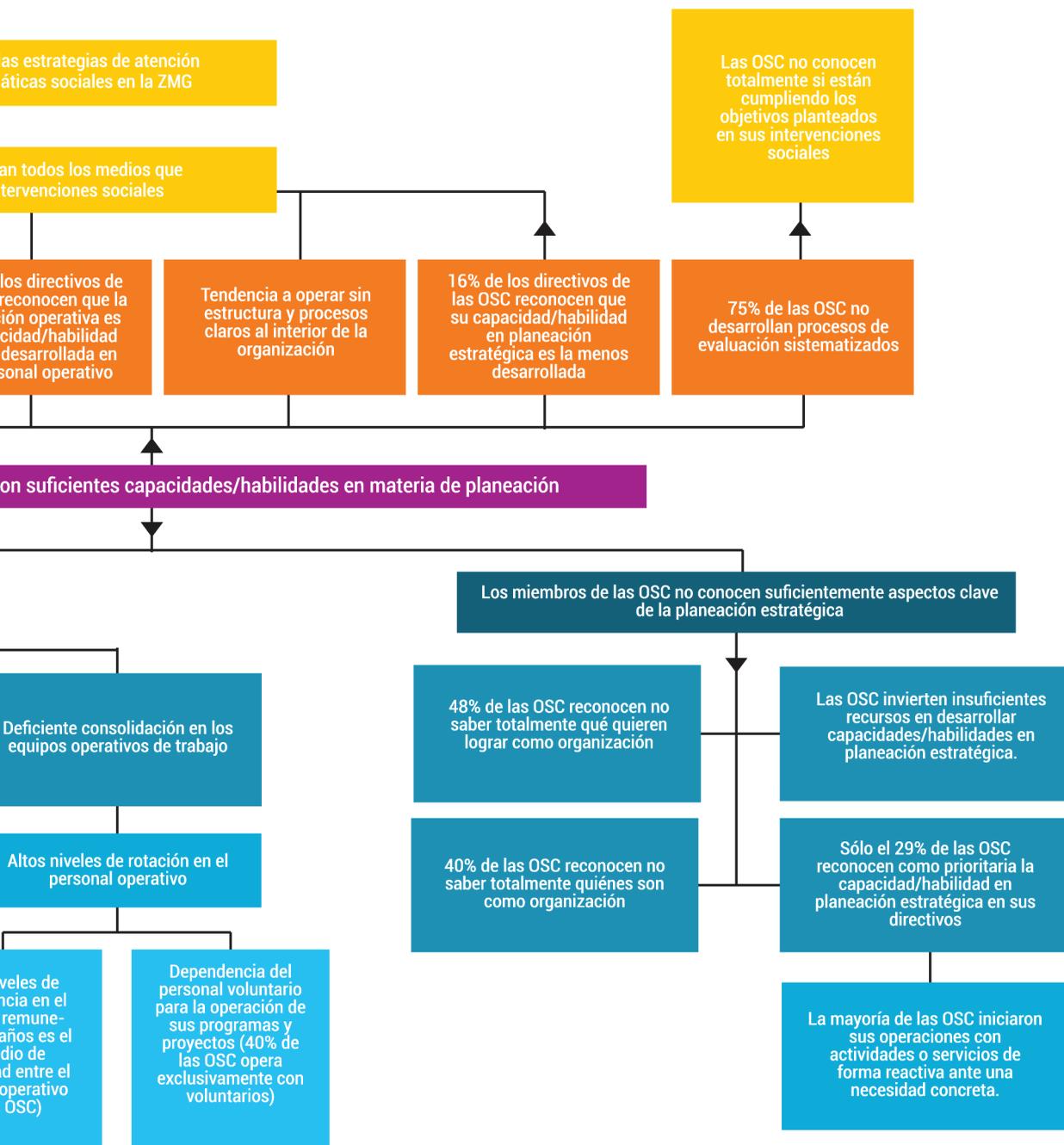
SECRETARÍA DE DESARROLLO SOCIAL (SEDESOL) (2009): Diagnóstico de la Situación de los Actores Sociales que Promueven el Desarrollo Social. México.

SEN, Amartya (2000) Development as Freedom, Alfred A. Knopf, Inc., New York.

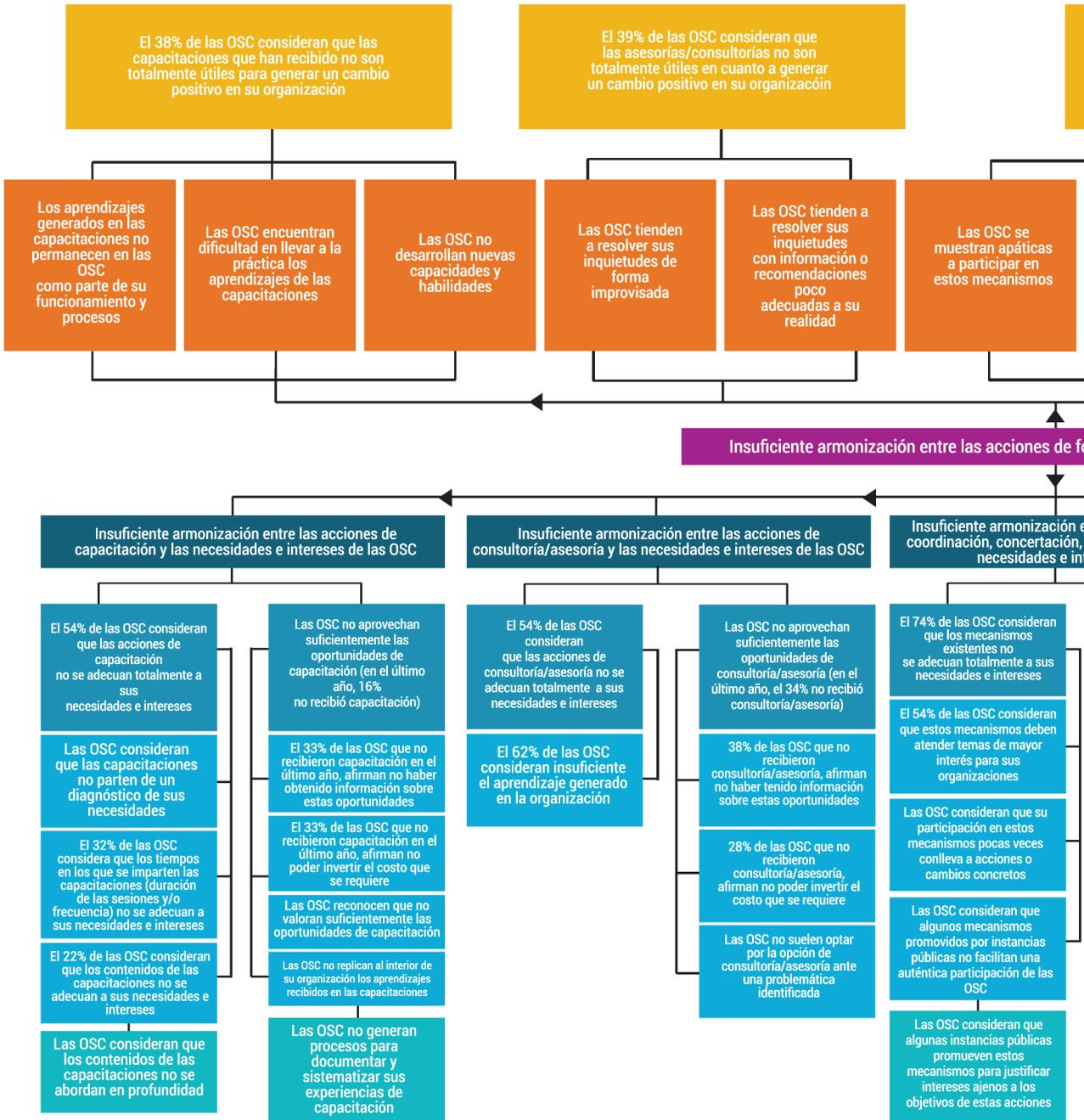
■ Anexo 4 - Árbol de problemas del capítulo 1: Estado de las capacidades/habilidades



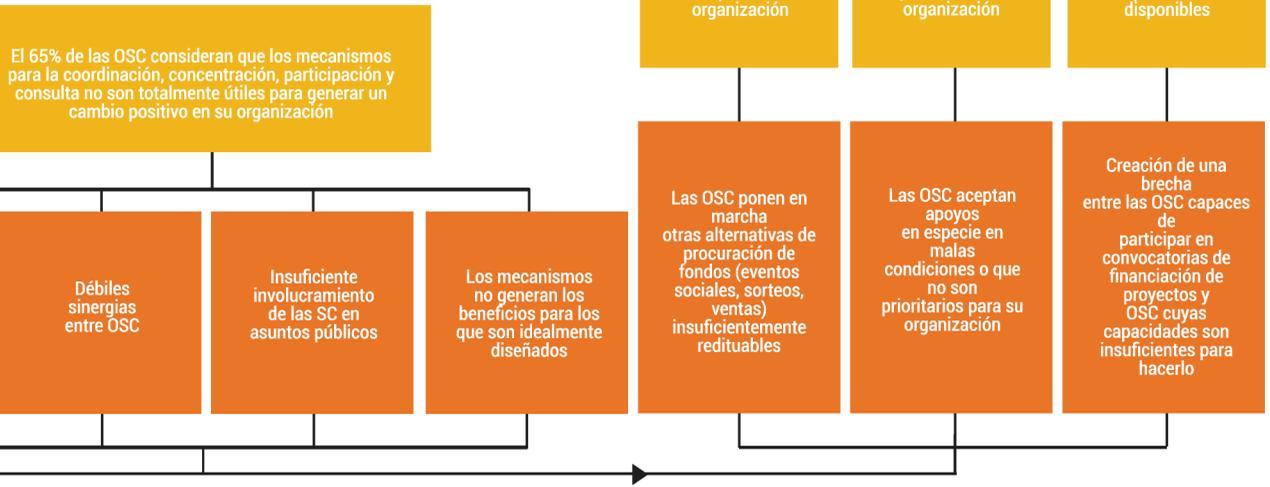
de las OSC de la ZMG en materia de planeación



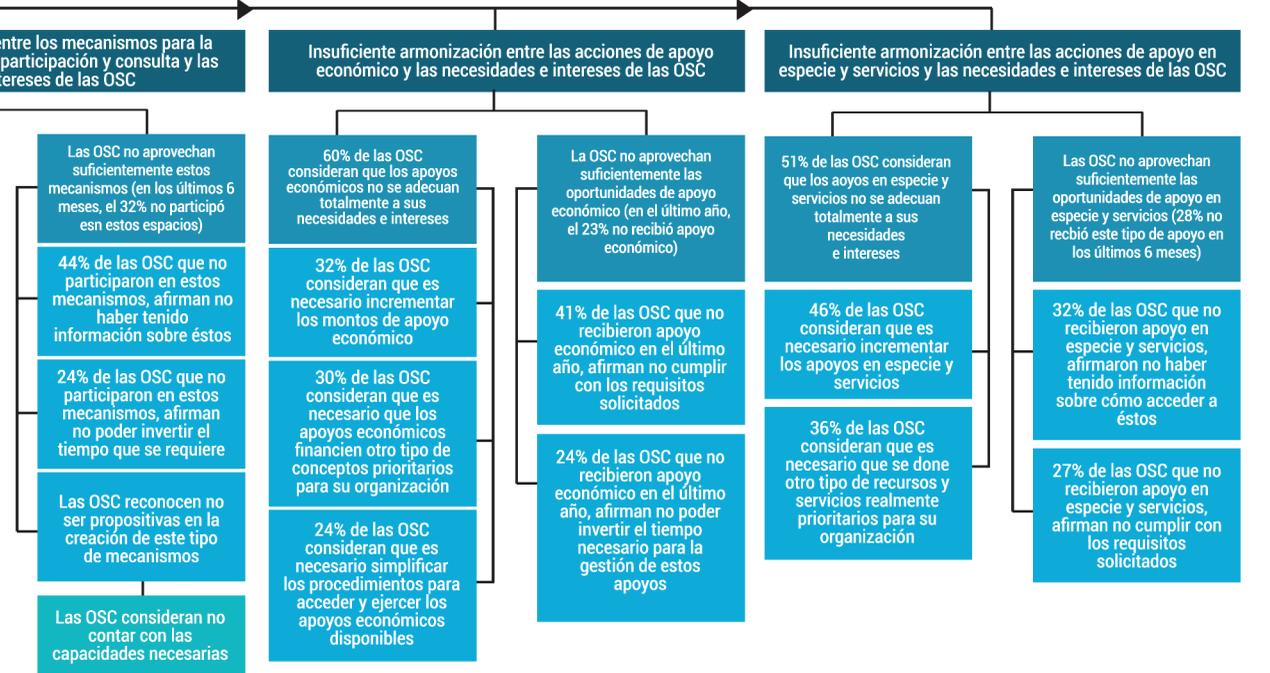
■ Anexo 5 - Árbol de problemas del capítulo 2: Estado de armonización entre las acciones y las necesidades e intereses de las OSC



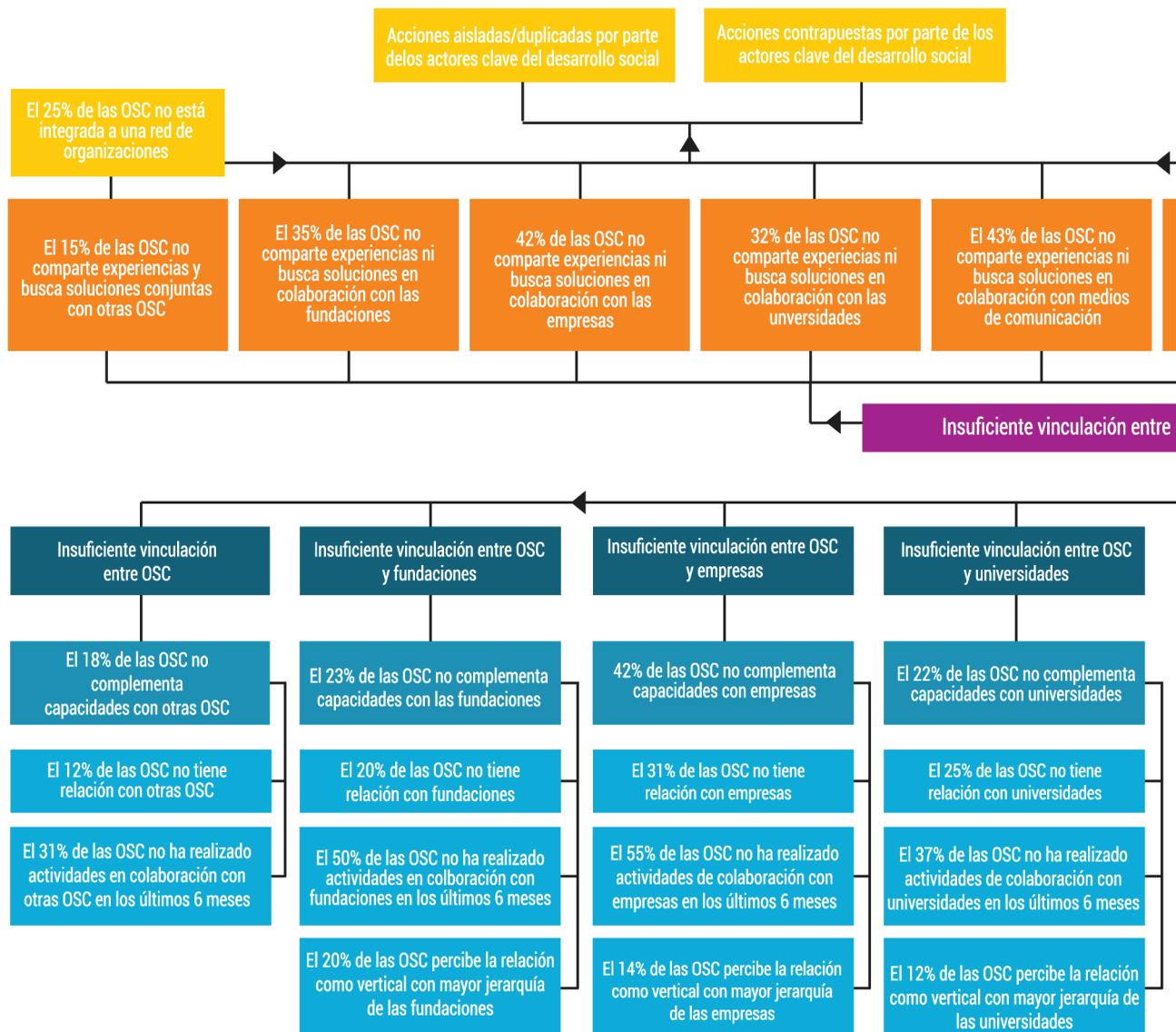
iones de fomento



omiento y las necesidades e intereses de las OSC



■ **Anexo 7** - Árbol de problemas del capítulo 3: Estado de vinculación entre las OSC y los actores clave del desarrollo social en la ZMG



La labor de las OSC incide insuficientemente en el entorno político-institucional de la problemática que atiende

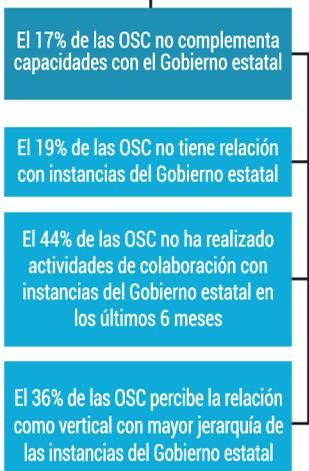
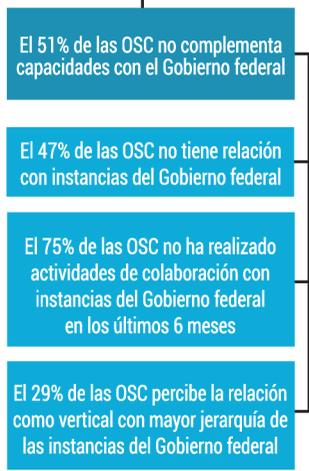
48% de las OSC no ha realizado acciones para transformar el marco legal de la problemática que atiende



Las OSC y los actores clave del desarrollo social en la ZMG

Insuficiente vinculación entre OSC y medios de comunicación

Insuficiente vinculación entre OSC y los distintos niveles de gobierno



"Organizaciones de la sociedad civil en la Zona Metropolitana
de Guadalajara: capacidades, necesidades y entorno"

Se terminó de imprimir en Drucker Comunicación Impresa.
Contreras Medellín No. 368, Col. Artesanos C.P. 44100
Guadalajara, Jalisco en diciembre 2012
El tiraje consta de 1,000 ejemplares



En esta investigación buscamos dar un nuevo significado al análisis de las organizaciones de la sociedad civil (OSC), actores que nacen de la reflexión social y de la voluntad y acción ciudadana. Cuando nos referimos a las OSC hablamos de personas; por lo tanto, de grupos complejos, cambiantes y dinámicos como la realidad social; de actores que buscan organizarse para crear una transformación ahí donde ha surgido y persistido la vulnerabilidad y la marginación.

Con este diagnóstico participativo invitamos a reflexionar sobre las OSC que desempeñan su labor en la zona metropolitana de Guadalajara, sus necesidades, sus capacidades y su entorno. El análisis se centra en tres aspectos clave de la vida de las organizaciones: la planeación estratégica y operativa, las acciones de fomento a la labor de las OSC y la vinculación con actores clave, públicos y privados, del desarrollo social.

