

Gobernanza: desarrollo y profesionalización de las organizaciones de la sociedad civil en México, 2020

Governance: Development and Professionalization of Civil Society Organizations in Mexico

Alberto Geovani Herber Márquez*
Rosa María González Victoria**
Yesica Aznar Molina***

Resumen

En este artículo se analiza el desarrollo y el proceso de profesionalización de las organizaciones de la sociedad civil (osc) en México, desde la perspectiva de la gobernanza. Se realizó una recolección y análisis de los datos públicos del Instituto Nacional de Desarrollo Social (Indesol) y el Servicio de Administración Tributaria (SAT). Se detectó la existencia de 42 602 osc, lo que representa 3.3 organizaciones por cada 10 000 habitantes en Mé-

Artículo recibido el 20 de mayo de 2021 y aceptado para su publicación el 28 de junio de 2022. La **dictaminación** de este trabajo fue realizada por evaluadores externos al Instituto Electoral del Estado de México.

■ pp. 83-112



* Estudiante del Doctorado en Políticas Públicas de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (UAEH), maestro en Administración Pública por el Instituto de Administración Pública de Hidalgo (IAPH). Sus líneas de investigación son participación ciudadana, gobernanza y organizaciones de la Sociedad civil. Correo electrónico: albertogeovanih@gmail.com

** Doctora en Ciencias Sociales con Especialidad en Comunicación y Política por la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM). Profesora-investigadora de la UAEH. Es investigadora, nivel I, del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt). Sus líneas de investigación son imaginarios y representaciones sociales, género e identidades sociales, comunicación política y periodismo. Correo electrónico: rgonzalez@uah.edu.mx

*** Doctora en Ciencia Social con Especialidad en Sociología por El Colegio de México (Colmex). Labora en el Consejo para Prevenir y Eliminar la Discriminación de la Ciudad de México. Sus líneas de investigación son política pública, derechos humanos, migración internacional, género y desarrollo local. Correo electrónico: yesicaznar@yahoo.com.mx

xico, dedicadas a 19 actividades que impactan en la atención de problemas públicos. Por lo que es necesario impulsar políticas públicas enfocadas al desarrollo y profesionalización de osc en México, con el propósito de que amplíen su cobertura y sustentabilidad y puedan contribuir significativamente en la gobernanza.

Palabras clave: gobernanza, organizaciones de la sociedad civil, participación ciudadana, profesionalización.

Abstract

This article examines the development and professionalization that Civil Society Organizations (osc, in Spanish) have undergone in Mexico from the perspective of governance. We carried out a collection and analysis of public data from the National Institute of Social Development (Indesol) and the Tax Administration Service (SAT), and found 42,602 csos. This amounts to 3.3 organizations per 10,000 inhabitants in Mexico, dedicated to 19 activities that have an impact on attention to public problems. Therefore, it is necessary to promote public policies focused on the development and professionalization of csos in Mexico so that they may expand their coverage and sustainability, and contribute more significantly to governance.

Keywords: governance, civil society organizations, citizen participation, professionalization.

Introducción

El desarrollo de la sociedad civil organizada en México comienza a vislumbrarse a raíz de tres acontecimientos históricos, que incidirán en la democratización del país después de un régimen de partido único durante 70 años: el movimiento estudiantil de 1968, la participación ciudadana por el terremoto de 1985 en la capital del país y la movilización ciudadana a raíz del movimiento zapatista (Ablanedo Terrazas, 2009).

Después de esos acontecimientos, las osc cobran un gran impulso y auge como protagonistas en la construcción de una democracia más abierta y participativa, mediante la promoción de valores y prácticas que le dan sentido al ejercicio pleno de ciudadanía.

En el entorno dinámico y demandante en el que vivimos, el ejercicio de gobierno debe tener la capacidad de fortalecer la interacción entre los sectores público, privado y social; además de generar consensos que respondan a los desafíos.

Las osc aparecen como espacios legítimos de diálogo e interacción entre la sociedad y el gobierno. Su labor implica, entre otros aspectos, un valioso ejercicio de construcción y fortalecimiento de ciudadanía, lo cual impacta en la instauración de una cultura democrática y un sistema participativo.

Si bien muchas de las organizaciones de la sociedad civil se fundan con personas con un alto compromiso social, enalteciendo principios y valores que dan sustento a la convicción de servir a los demás, ello no es suficiente para que la organización perdure, alcance sus objetivos y trascienda en la vida democrática de su entorno, por lo que es necesaria su profesionalización.

La capacidad instalada de la administración pública no es suficiente para atender los problemas públicos que se circunscriben en el mundo globalizado, por ello se requiere de actores externos para complementar su accionar.

Al ser parte del dinamismo democrático y de los equilibrios de un Estado, las osc profesionalizadas tienen mayores posibilidades de tener una injerencia significativa en el fortalecimiento de la gobernanza, ya sea como parte de las redes de colaboración y cooperación que el gobierno de México necesita para fortalecer sus acciones o como actores críticos de su accionar.

El objetivo de esta investigación es analizar el desarrollo y la profesionalización de las osc en México, desde la perspectiva de la gobernanza, para conocer la importancia que han adquirido en las políticas públicas y acciones gubernamentales. Para ello, se analizan datos públicos del Indesol y el SAT; así como los desafíos que presentan las osc en México.

Para una exposición clara, el documento está dividido en tres apartados. En el primero, se desarrolla la relación de la gobernanza y el papel de las osc.

En el segundo, se esbozan algunos antecedentes de las osc, y se contextualizan y analizan algunas categorías de la profesionalización. Además, se

muestran los resultados de los datos recopilados y analizados enfocándose en detectar la cantidad de osc existentes en México, sus formas de constitución y las principales actividades que realizan.

En el tercer apartado se dan a conocer las conclusiones, destacando la necesidad de tener osc profesionalizadas para poder contribuir significativamente en el quehacer gubernamental.

La gobernanza y el papel de las organizaciones sociales en México

La *gobernanza* es un concepto amplio que incluye la reciprocidad entre la sociedad civil y la política e incorpora a la población a la acción de gobierno. Es una construcción de relaciones sociales que implican la comunicación y el reconocimiento de todas las partes de la sociedad para construir de manera conjunta su proyecto de futuro. Exige la intervención organizada, consciente y participativa de todos los integrantes de una sociedad determinada, en condiciones de igualdad y de respeto.

Las osc no solamente atienden a su población objetivo, también funcionan como canales de comunicación para el diseño de políticas públicas, al alejarse del modelo de control jerárquico para asumir valores, principios y mecanismos que favorezcan la corresponsabilidad entre el gobierno y la sociedad, con el fin de que cada cual de manera articulada asuma el papel que le corresponde, como base de una buena gobernanza.

La participación ciudadana define el sentido de la acción social y se involucra en lo que tiene que hacer el Poder Ejecutivo que, dentro de sus funciones como un Estado democrático, cumple y ejecuta la voluntad de la sociedad y, de manera conjunta, vigila que las cosas sucedan con transparencia, oportunidad y eficiencia.

La gobernanza requiere del convencimiento de que los mejores resultados se obtienen trabajando de manera eficiente y eficaz, con la suma de voluntades y esfuerzos entre el gobierno y la sociedad.

En la construcción del quehacer público, la acción ciudadana es relevante; sus alcances y limitaciones dependen del contexto donde se desarrollen. La voluntad política y el empoderamiento ciudadano son trascendentales

para brindar sostenibilidad a la participación de la ciudadanía, específicamente en la formulación, la ejecución y la evaluación de políticas públicas.

El desarrollo social y el crecimiento económico pueden generar acciones individuales y colectivas, que les conviertan en realidades. Su logro requiere de un capital social responsable y comprometido con su entorno.

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

Desde la visión de la gobernanza se debe romper con el paradigma de que el gobierno es el único formulador de políticas públicas. Si bien es una de sus atribuciones, dichas políticas tienen que impactar de forma directa e indirecta al dinamismo social. Por lo tanto, necesitan de los insumos ciudadanos.

Conceptos como *participación ciudadana* y *gobernanza* mantienen, con frecuencia, una relación sinérgica para analizar el ejercicio de gobierno. El éxito gubernamental es multifactorial, pero, sin duda, no debe medirse únicamente por sus resultados. En este proceso también resultan relevantes aspectos como la generación de aprendizajes colectivos y un arraigo social que permita dar sentido y significado al fortalecimiento de procesos democráticos.

La gobernanza pública se refiere al proceso por el cual una sociedad se dirige, gobierna y gestiona a sí misma, es decir, en esencia, al proceso por el cual el gobierno, las empresas privadas, las organizaciones de la sociedad civil y los ciudadanos interactúan para definir, acordar y decidir sus objetivos comunes y las formas de organización, el tipo de recursos y el conjunto de actividades que resulten necesarios y adecuados para lograr satisfactoriamente los objetivos trazados. La gobernanza es el proceso de dirección mediante el cual se conforman y definen la dirección de la sociedad y la capacidad social para lograr objetivos públicos (Aguilar Villanueva, 2011, p. 5).

El desarrollo de la gobernanza implica una perspectiva histórica, tanto en visiones como en sus acciones, para poder comprender sus alcances y limitaciones dependiendo el ámbito donde se desarrollen.

La relación gobierno-sociedad es fundamental para el análisis de la gobernanza, en la cual los roles y recursos son fundamentales. Articular puntos de encuentro entre roles y recursos en la arena política requiere del establecimiento de consensos en favor de objetivos comunes.

Los actores se desenvuelven en un contexto dinámico, por lo que sus intereses son sujetos a ir modificándose y con el transcurso del tiempo se evidencia que el consenso es una tarea permanente.

Es pertinente aclarar que el ejercicio de gobernar conlleva una gran responsabilidad y capacidad conciliatoria para integrar visiones económicas, políticas, sociales y culturales para acercarse al máximo consenso posible entre los actores participantes, teniendo como base el bienestar común. La construcción del quehacer público requiere de la interacción de los sectores público, privado y social. Aguilar Villanueva (2006) considera que los gobiernos tienen la necesidad de establecer alianzas estratégicas con actores no gubernamentales para cumplir con objetivos y metas sociales, porque casi es un hecho que no cuentan con los recursos suficientes para atender satisfactoriamente todos los problemas públicos ni orientar el desarrollo de forma eficiente.

Esta idea nos invita a reflexionar que la gobernanza, como forma de gobierno, se basa en buena medida en el reconocimiento de los conocimientos y habilidades de actores no gubernamentales, como actores no pasivos ante las acciones del gobierno, sino corresponsables de su propio desarrollo.

La gobernanza requiere de una administración pública con capacidades que se ajusten y respondan a los requerimientos ciudadanos, es decir, para dar viabilidad a la gobernanza se debe poner atención en temas centrales que respondan a su naturaleza pública y a la eficiencia y eficacia en la administración pública.

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

La administración pública, bajo el enfoque de la gobernanza, fortalece el rol de los funcionarios como servidores de la administración pública, ya que son quienes implementan las políticas públicas. Su desempeño es fundamental para hacer llegar o proveer de los insumos a la propia sociedad para ir mejorando continuamente el quehacer gubernativo; asimismo, son quienes articulan intereses, en trabajo de campo, mediante la negociación con los sectores y la población objetivo.

De esta manera, los servidores públicos son quienes dan sentido y significado a las políticas y programas públicos, pero también al ejercicio de gobernar.

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

Regresando al tema de la gobernanza, aclaramos que ésta involucra la participación de diversos sectores en la conducción del quehacer público para resolver problemas públicos. Así, se ha planteado que la profesionalización de cada uno de éstos (sectores), no sólo de las osc, es relevante para el alcance de metas y objetivos en común.

Es pertinente mencionar, por otra parte, que un término que se ha utilizado para comprender los alcances de la interacción entre los sectores público, privado y social en el quehacer gubernamental es la *gobernanza sistémica*.

El Banco Mundial (BM), la Comisión Económica para América y el Caribe (Cepal) y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) han considerado el término de *gobernanza sistémica* para analizar los sistemas políticos que se desarrollan en el mundo, poniendo especial énfasis en la interacción entre el gobierno y la sociedad, y favorecer el ejercicio pleno de los derechos humanos, la modernización de los Estados y la

generación y consolidación de alianzas estratégicas en favor del desarrollo de los países.

La gobernanza sistémica abarca los procesos y estructuras de la sociedad que guían las relaciones políticas y socioeconómicas para proteger las creencias culturales y religiosas y valores, y para crear y mantener un ambiente de salud, libertad, seguridad y con la oportunidad de ejercitar capacidades personales que conducir a una vida mejor para todas las personas (PNUD, 1997, p. 10).

En un sistema político hay interdependencia entre actores y recursos, por lo que es importante promover la premisa de generación y consolidación de alianzas estratégicas que permitan alcanzar la homeostasis del sistema. Lograr ello implica, entre otros factores, la identificación de intereses comunes y corresponsabilidad de sus acciones para trabajar por ellos.

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

Cunill Grau, Fernández y Vergara (2011) consideran que en la *gobernanza sistémica* deben existir canales de comunicación que favorezcan la significación compartida de intereses entre los actores, por ello es relevante la participación ciudadana, ya que permite generar conocimiento e incidir en la conciencia de la interdependencia de gobierno y sociedad.

En el ejercicio de la gobernanza se conforman redes y dentro de ellas se consideran las redes no jerarquizadas, en las cuales las OSC encuentran posibilidades de alianzas estratégicas. Francisco Porras (2016) señala que en los sistemas sociopolíticos y socioeconómicos la participación de actores no gubernamentales es fundamental para que la gobernanza subsista.

Las organizaciones de la sociedad civil son agrupaciones constituidas por individuos, fundamentados en lazos asociativos que pueden realizar actividades de defensa y respeto a los derechos humanos, de apoyo o asistencia a terceros sin fines de lucro ni de proselitismo partidista, político-electoral o religioso, que no persiguen beneficios personales sino sociales comunitarios. Esencialmente su origen responde al derecho de todo miembro de la sociedad de ejercer su participación ciudadana como la clave para la existencia de una mayor corresponsabilidad de los gobiernos y los ciudadanos (Indesol, 2018, ¿Qué es una osc?, párr. 1).

Las osc están incorporadas en la sociedad civil como actores que bajo su libre albedrío deciden comprometerse en una organización para la consecución de objetivos comunes. En ellas existe un amplio espectro de atención.

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

En el mundo amplio de las osc coexisten diversas formas de asociarse, pero presentan características que les brindan identificación, como actividades no lucrativas, autonomía, apartidismo y pluralidad. Sin embargo, en el terreno de los hechos esto no ha sucedido siempre.

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

El devenir histórico de los Estados democráticos ha propiciado áreas de oportunidad para la creación y desarrollo de las osc con autonomía, sostenibilidad e injerencia en las decisiones públicas.

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

Si consideramos que el gobierno y la sociedad se complementan en una democracia participativa para el logro de objetivos comunes, la interdependencia es un factor relevante en el desarrollo democrático. Por eso no es fortuito que países democráticos, organismos internacionales, empresas socialmente responsables, instituciones académicas y la sociedad han promovido el desarrollo de osc.

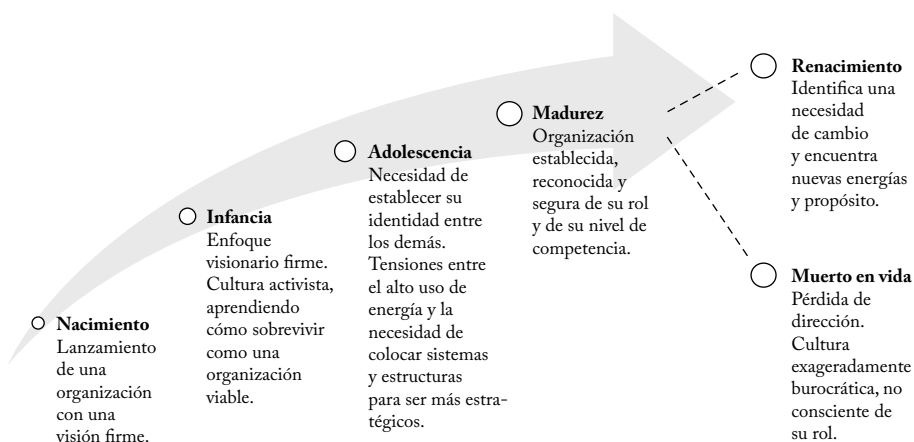
Si bien se ha desarrollado el sector de las osc permitiendo su diversificación por los fines que persiguen, objetos de atención, vigencia, figuras jurídicas, número de integrantes y sostenibilidad, entre otros aspectos, cada una de ellas pasa por un ciclo de vida (véase figura 1). En el que la etapa de madurez les permite tener mayor sostenibilidad y competitividad en el ámbito donde se desenvuelvan.

La madurez de las osc en muchos casos queda evidenciada por su capacidad de respuesta al enfrentar problemas públicos coyunturales y los que han permanecido en el tiempo.

En este ciclo de vida las osc pueden no proseguir a la siguiente etapa, como se aprecia en la figura 1, si no cuentan con las capacidades necesarias para adaptarse al tiempo y circunstancia que se les presenten o bien, incluso, llegando a la etapa de la madurez tienen que replantear sus capacidades porque corren el riesgo de que en algún momento su tendencia sea estar en vida, pero sin ninguna trascendencia.

En fin, en el entorno dinámico que vivimos, la gobernanza tiene que irse adaptando al contexto y generar productos entre los que destacan políticas públicas y programas sociales que respondan a las demandas ciudadanas presentes y futuras.

Las osc, como interlocutoras de las demandas sociales y las acciones gubernamentales, son relevantes en la construcción de la agenda pública, en

Figura 1. Ciclo de vida de una OSC

Fuente: Jones (2012, p. 11).

temáticas como el ejercicio pleno de los derechos humanos, la igualdad de género, la no discriminación, la migración y la inclusión social.

Profesionalización de las OSC

En el proceso de la institucionalización de las osc en México en el año 2000, se da la alternancia en el gobierno de México y la articulación de esfuerzos y estrategias de las osc para tener el reconocimiento institucional, por parte del gobierno de México, tuvieron un importante respaldo de los poderes Ejecutivo y Legislativo.

Este hecho marca un antes y después en el desarrollo de las osc en México, ya que, a partir de 2004, se establecieron en la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil (LFFAROSC), sus obligaciones y derechos como actores sociales, en la cual se destaca (en el artículo 7, fracción X) la promoción de su profesionalización.

Ante los retos que viven las osc en México es imprescindible contar con las capacidades institucionales que les permitan generar impactos posi-

tivos en su entorno de manera progresiva, por ello, la profesionalización de las osc se convierte en un proceso necesario. “Las osc enfatizan de hecho mucho más los avances y en cierta forma los retos, entendiendo éstos como mantener la actualización en conocimientos y adquirir mayores herramientas para la profesionalización y el fortalecimiento institucional” (Douard y Uriza, 2016, pp. 60-61).

Las demandas sociales van generando insumos necesarios a tomar en cuenta en el proceso de profesionalización de las osc, ya que éstas tienen objetivos, como se menciona, sociales. Desde esta óptica, la profesionalización de las osc es un proceso complejo, cíclico y progresivo. Es complejo porque se requiere de la articulación estratégica de voluntades, saberes y acciones en su funcionamiento interno. Aunado a ello, para su funcionamiento externo el análisis de las dimensiones social, política, cultural y económica, entre otras, resulta fundamental en la generación de actividades asertivas en el contexto donde se desenvuelvan.

Es cíclico porque en el ámbito donde se desarrollan no existe un momento final, ya que continuamente se generan insumos, motivaciones y aprendizajes para el fortalecimiento de sus capacidades.

Es progresivo porque se avanza en el alcance de la excelencia basado en estándares de eficiencia y eficacia.

La escasa cultura de la profesionalización de las osc en México es producto de los vicios, brechas y vacíos del sistema donde se desenvuelven, pero también por visiones a corto plazo y esfuerzos aislados en torno a su profesionalización. Villar, Butcher y Puig (2020, p. 311), en el libro *Fortalecimiento institucional de las organizaciones de la sociedad civil en México: estrategias para su efectividad*, preguntaron a las osc cuáles consideraban sus principales desafíos; del total de las organizaciones participantes, 24% señaló la profesionalización como la más relevante.

No obstante, han existido esfuerzos institucionales y de la sociedad civil para que se le dé vigencia al marco regulatorio establecido en México. El Indesol retomó experiencias de las osc y diseñó en 2003 el Diplomado de Profesionalización para osc, en el que se formaron actores sociales capaces de replicar los conocimientos y habilidades adquiridas, lo que resultó a la postre en la existencia de osc dedicadas a la profesionalización del sector.

El enfoque del Diplomado estuvo basado en la premisa de que los saberes de las instituciones más reconocidas en los diversos campos tienen un valor curricular de reconocimiento social y utilidad pública suficiente para convertirse en una capacitación útil y valorada por las organizaciones (Becerra Pozos y Pineda, 2014, p. 25).

En la actualidad el desarrollo de procesos de profesionalización de las osc cuenta con una oferta por parte de los sectores público, privado y social. Esto resulta propicio porque las concepciones en torno a la profesionalización de las osc favorecen la diversidad de rubros de atención, identificación holística de necesidades y los efectos esperados de cada sector.

Para clasificar esta amplia oferta algunos autores han propuesto categorías tales como: oferta académica (universidades o centros de investigación), oferta mixta (alianza entre el sector académico y osc), oferta pública (instancias gubernamentales), oferta del sector social (osc) y oferta especializada (dirigida a una temática particular o ámbito específico) (De Angoitia y Girardo, 2014, citados en Villar *et al.*, 2020, p. 40).

Por lo tanto, al formar parte de un ecosistema, las osc requieren de la participación de los sectores público, privado y social en favor de la eficiencia de capacidades, así como el fomento de la formación continua al interior de las osc.

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

Si bien el recurso más importante de una organización es el recurso humano, los conocimientos deben pasar de un nivel individual a uno organizacional para que sean valorados como profesionalización de una osc y no la de uno o varios de sus integrantes.

La formación es una acción educativa dirigida a aumentar y reconocer el saber o conocimiento de las personas, que se traduciría en un cambio organizativo, sólo si las condiciones lo permiten y bajo ciertas premisas, nunca de manera automática.

Es decir, entre aprendizaje individual y cambio organizacional existe una complejidad de factores y condiciones que es necesario reconocer para poder permitir ese vínculo o relación (Girardo, 2007, p. 24).

Tras esta idea, pasar de capacidades individuales a colectivas es un gran reto que requiere de un diagnóstico y sistematización de información para incorporar estrategias que optimicen el avance sólido y progresivo enfocado a la etapa de madurez de las osc.

Una buena manera de lograr ello es tener una cultura organizacional basada en principios y valores compartidos, complementada con lineamientos y procesos eficientes, en donde cada integrante de la osc sepa qué está haciendo, por qué lo hace y cómo puede lograr los objetivos trazados.

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

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

En la elaboración de políticas públicas las osc entran ya en la arena política como actores con un papel representativo en la construcción de consensos por los recursos que poseen y sus propuestas de solución.

En la puesta en marcha de la gobernanza, las osc pueden fungir como aliados o críticos del ejercicio de gobierno. Independientemente del rol que funjan, tienen una gran responsabilidad social, por ello deben contar con las suficientes capacidades tanto para fortalecer el ejercicio gubernamental como para señalar deficiencias gubernamentales y realizar acciones proactivas.

No todas las osc tienen una incidencia en la gobernanza, y las que tienen esta calidad “son consideradas un actor político con presencia en la esfera pública, hacen demandas al gobierno y vigilan sus acciones; fiscalizan el uso de los recursos públicos y tratan de incluir temas en la agenda pública” (Veneranda Crivello *et al.*, 2014, p. 1390).

Para tener presencia en la esfera pública, las osc deben tener competencias suficientes y reconocidas en el sistema en donde se desarrollen, esto generalmente se traduce en su profesionalización.

Asimismo, el fortalecimiento de la gobernanza debe ser una actividad permanente de los sectores público, privado y social. Las osc, al estar insertas en el sector social, deben trabajar continuamente para favorecer la eficiencia en sus capacidades con la mira de brindar sostenibilidad en su funcionamiento y en sus impactos.

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

Considerando que las osc forman parte de los equilibrios del Estado, su peso en dicho equilibrio implica una gran responsabilidad tanto con su población objetivo como con los sectores público, privado y social.

Derivado de lo anteriormente expuesto, asumimos que en la profesionalización de las osc se deben desarrollar conocimientos, habilidades, capacidades y valores para desempeñar una actividad de forma eficiente y eficaz. Esto nos hace reflexionar que el dinamismo propio de la sociedad demanda que las organizaciones se estén formando continuamente para ajustarse al contexto donde se desarrollan y sean actores que contribuyan al funcionamiento óptimo del Estado.

Metodología

Para el análisis del tema de estudio, se realizó una investigación cualitativa, con la finalidad de profundizar sobre el desarrollo y profesionalización de las osc y su relación con la gobernanza. En el mismo sentido, desde un estudio descriptivo se llevó a cabo una recolección y análisis del Indesol y el SAT del año 2020.

Se recurrió directamente al Indesol, mediante llamadas telefónicas, para solicitar la información. Con base en los datos proporcionados se obtuvo la cantidad de osc que operan en México, los estados donde se ubican, las actividades que realizan, las figuras como operan y de éstas con cuál funciona la mayoría para conocer sus dinámicas en las que se desenvuelven.

Asimismo, se realizó una investigación documental concerniente a temáticas como democracia, gobernanza, sociedad civil y la profesionalización de las osc.

Resultados

En el proceso de consolidación democrática en México se han generado cambios estructurales en el funcionamiento del Estado mexicano, como la incorporación de actores sociales en la solución de problemas públicos. Acontecimientos sociales, fenómenos naturales y la instauración de mecanismos legales e institucionales favorecieron, entre otros aspectos, el incremento y la diversificación de las osc.

El movimiento estudiantil de 1968 es ejemplo de ello, ya que invitó a reflexionar sobre la calidad de la vida democrática de ese momento y cómo se podría ir fortaleciendo a través de la organización social, evidenciando que el gobierno no podría atender diversas y dinámicas demandas sociales, ya que se necesitaba de actores sociales comprometidos con el entorno. Esto promovió una diversidad de atención por parte de las osc.

Otro acontecimiento que se suma a esta detonante fue la movilización social posterior al sismo de 1985 en México.

El Inegi sostiene que la participación de la sociedad civil organizada se hizo más notoria a partir de los sismos de 1985, cuando los ciudadanos lograron movilizar los recursos disponibles a su alrededor, tanto materiales como de mano de obra especialmente voluntaria, y es a partir de entonces que tales organizaciones han tenido un crecimiento sustancial (González Rodríguez, 2019, p. 9).

La permanencia y evolución de las osc es multifactorial, pero un aspecto vital es la sostenibilidad financiera. Las fuentes de financiamiento de una osc son diversas: recursos propios, públicos, privados o internacionales.

No obstante, la procuración de fondos representa un gran desafío, ya que la competitividad para obtenerlos es álgida, considerando que los recursos que se destinan a las osc son escasos en comparación con las osc existentes y sus necesidades.

Lourdes Morales Canales (2020), en su artículo “La deshora de la sociedad civil”, señala que en 2020 estaba por aprobarse en el Senado de la República una iniciativa de ley desde una directriz presidencial que pondría a las osc de México en una situación poco afortunada.

El dictamen contiene disposiciones represivas como la amenaza de perder la calidad de donataria si una organización tiene en común a un representante legal, integrante del consejo directivo o de administración con otra organización a la que se le revocó la autorización. Esto equivaldría al absurdo de imaginar que, si a un vecino lo multan por no pagar impuestos, a usted también lo multarán por el simple hecho de vivir en la misma cuadra (Morales Canales, 2020).

Esto es una muestra de la necesidad de transparentar el ejercicio de las osc, pero con una perspectiva que desalienta su desarrollo. Otro aspecto a considerar es que la gran mayoría de las osc no cuenta con el recurso humano que cubra el perfil requerido para realizar las funciones estipuladas en planes y programas, así como la cantidad necesaria de personas para cumplir con los objetivos trazados.

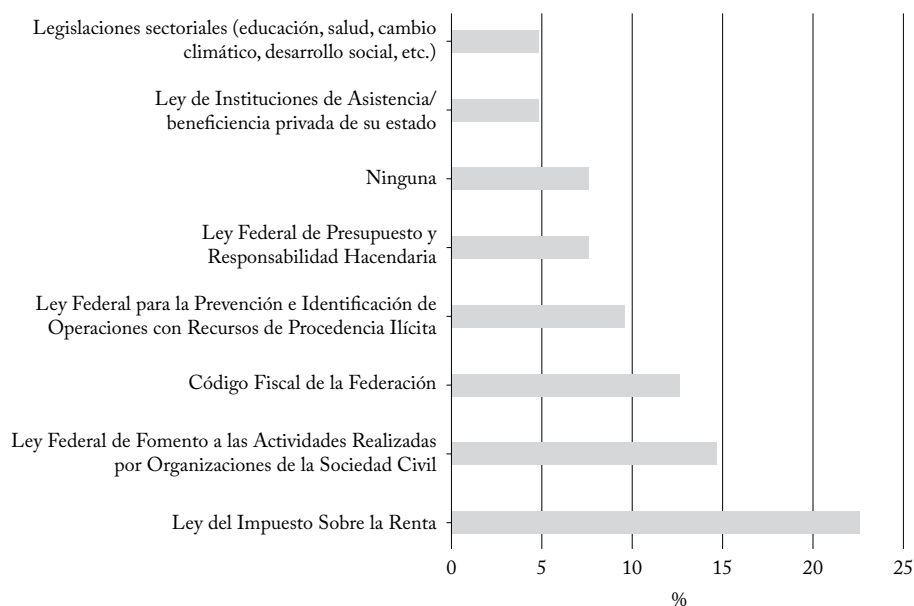
Las osc deben fortalecer sus relaciones con los sectores público, privado y social para complementar sus acciones en favor del bienestar común, ya que existe mutua desconfianza y poca credibilidad en sus corresponsabilidades con el quehacer público.

Chávez Becker (2018) plantea que, en una buena parte de las osc, existe la percepción de que los tomadores de las decisiones en el sector público no conocen ni comprenden el alcance del valor de la organización que se realiza mediante las osc ni el impacto de sus actividades.

En el marco regulatorio se cuenta con lineamientos enfocados al sector entre los que destacan la Ley de Instituciones de Asistencia Privada para la Ciudad de México, la LFFAROSC, la Ley del Impuesto sobre la Renta (LISR) y la Ley de Fomento a las Actividades de Desarrollo Social de las Organizaciones Civiles y el Código Civil.

Sin embargo, este marco regulatorio carece de armonización y actualización para poder fomentar de forma sostenible el desarrollo de las osc tanto en número como en sus capacidades. Ejemplo de ello, principalmente, son la LFFAROSC y la LISR, que consideran criterios distintos en cuanto a las actividades que realizan, lo cual resulta en un aspecto que atender para el desarrollo de las osc (véase figura 2).

Figura 2. Legislaciones que están obstaculizando o impidiendo en mayor medida el desarrollo de las organizaciones de la sociedad civil mexicanas



Fuente: Sánchez Gutiérrez *et al.* (2016, p. 61).

A pesar de que exista un marco regulatorio enfocado a osc, su fomento requiere de una política pública que se ajuste a las necesidades y oportunidades del contexto donde se desenvuelven.

Por ello, es necesario que se estudie, analice y se comprenda el quehacer de las osc y se optimice su comunicación con el aparato gubernamental para poder plantear estrategias factibles y viables.

la falta de una política auténtica de fomento se debe principalmente a la dificultad de los actores políticos y gubernamentales para definir, comprender e interactuar a las organizaciones de la sociedad civil como entidades de interés público, limitándolas a definir las, en el mejor de los casos, como organizaciones auxiliares del poder gubernamental. Esta dificultad cognitiva/cultural redundante en diseños institucionales limitados, y representa, la condición política más urgente de superar para potenciar la participación efectiva de la ciudadanía en el espacio público estatal (Hevia *et al.*, 2009, p. 3).

Respecto al establecimiento de redes de las osc con el sector privado, se reduce en buena medida al financiamiento de empresas hacia donatarias autorizadas, ya que la LISR permite deducir impuestos a las empresas que realicen donaciones. Sin embargo, de acuerdo con la LISR este financiamiento está limitado a un máximo de 7% sobre las utilidades que genera una persona moral anualmente, esto denota las escasas posibilidades que tienen las osc para ser sujetas de donaciones por parte del sector privado.

En este mismo sentido, las percepciones de las organizaciones de la sociedad civil expresadas mediante el cuestionario sobre el entorno propicio indican que algunos de los principales obstáculos encontrados al recibir donativos del sector privado son: el enorme desconocimiento por parte del sector privado sobre cómo operan las osc en México y la falta de incentivos para donar (Sánchez Gutiérrez *et al.*, 2016, p. 130).

Por lo que es necesario hacer notar los impactos y efectos que se pueden tener en objetivos sociales al complementar esfuerzos tanto las osc como las empresas.

Derivado de lo anterior, se presenta un gran desafío para mejorar los canales de comunicación y poder implementar mayores incentivos fiscales hacia las empresas que impacten en una cultura hacia la donación y hacia una perspectiva integral e integradora en el quehacer público.

El deficiente flujo de comunicación, problema estructural en el sistema político mexicano, entre sociedad-gobierno, sociedad-empresas y sociedad-sociedad impacta en los grados de confiabilidad en las acciones que realizan las osc.

Sin duda, los retos a los que se enfrentan las osc son amplios, diversos y estructurales, que van desde un marco regulatorio ausente de armonización y actualización, limitadas alternativas de financiamiento para el desarrollo de sus actividades, deficientes canales de comunicación y difusión para dar a conocer sus alcances y limitaciones, poca credibilidad y confianza en su actuar, así como una voluntad política insuficiente para el establecimiento de mecanismos institucionales que favorezcan el desarrollo de las osc.

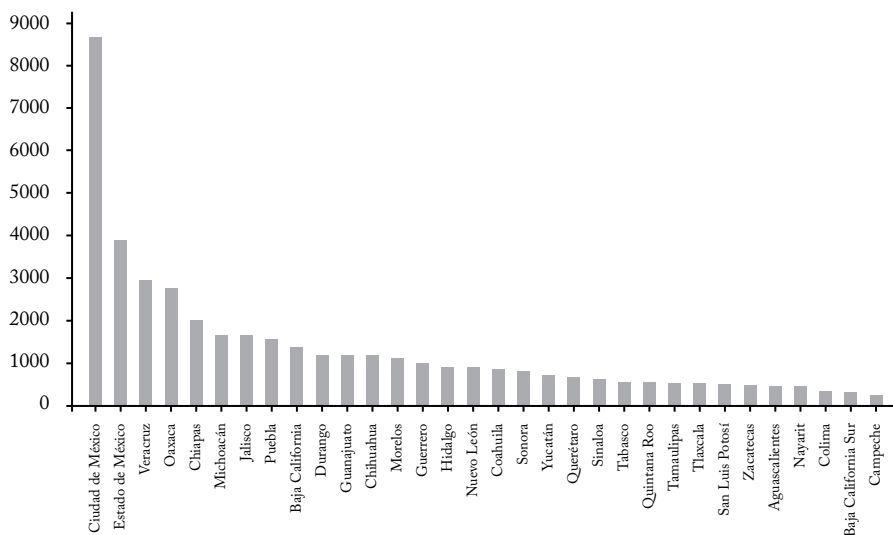
De los datos proporcionados por Indesol (2020b), se supo que operan 42 602 osc distribuidas en todo el territorio nacional y que la mayoría (20.4%), se encuentran concentradas en la Ciudad de México (véase figura 3). Según datos del SAT (2020), 33.5 % son donatarias autorizadas; esto es, solamente este porcentaje puede recibir donativos sin tener que pagar impuestos, así como tiene la facultad de expedir facturas a las personas físicas o morales donatarias para que éstas puedan deducir impuestos.

A raíz de los datos obtenidos y analizados se detectó que del total de las osc en México más de 55 % permanecen inactivas.

La concentración de las osc en la Ciudad de México puede obedecer a múltiples factores: la densidad poblacional, la diversidad de problemáticas sociales y la escasez de recursos para su oportuna atención, así como mecanismos de participación ciudadana que favorecen la intervención de las osc en el quehacer público.

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (Inegi), en 2020 la población en México era de 126 014 024 habitantes y, considerando las osc, en México existen 3.3 osc por cada 10 000 habitantes.

Figura 3. Distribución de las OSC en México



Fuente: Elaboración propia con base en el Indesol (2020b).

Por otra parte, conforme a su constitución legal con base en el Registro Federal de Organizaciones de la Sociedad Civil (Indesol, 2020a), en México se identificaron las siguientes siete figuras jurídicas para constituirse legalmente: asociación civil, institución de asistencia privada, institución de beneficencia privada, asociación de beneficencia privada, sociedad civil, otra e institución de asistencia social privada. De todas estas figuras, se encontró que 95.15% se encuentra bajo el régimen de asociación civil.

De los datos obtenidos, se observó que la LFFAROSC establece 19 actividades de atención (véase tabla 1), las cuales son una muestra del crecimiento de las demandas sociales y el objeto social al que se dedican las osc en México. Estas actividades son promoción y fomento educativo, cultural, artístico, científico y tecnológico; asistencia social, conforme a lo establecido en la Ley de Asistencia Social y en la Ley General de Salud; y cooperación para el desarrollo comunitario en el entorno urbano o rural. Actividades que en suma contribuyen a la atención de carencias sociales representativas en México.

En la tabla 1 se puede observar la cifra de osc dedicadas a cada una de esas actividades; sin embargo, es necesario aclarar que, al inscribirse en el Registro Federal de las osc, tienen la opción de seleccionar de una a cinco actividades como máximo, por lo que la suma total no es igual al número total de organizaciones en México.

Tabla 1. Número de OSC por actividad en México

Actividad	Total
1. Asistencia social, conforme a lo establecido en la Ley de Asistencia Social y en la Ley General de Salud	15 025
2. Apoyo a la alimentación popular	8902
3. Cívicas, enfocadas a promover la participación ciudadana en asuntos de interés público	6134
4. Asistencia jurídica	6373
5. Apoyo para el desarrollo de los pueblos y comunidades indígenas	11 663
6. Promoción de la equidad de género	8805
7. Aportación de servicios para la atención a grupos sociales con discapacidad	7987
8. Cooperación para el desarrollo comunitario en el entorno urbano o rural	12 280
9. Apoyo en la defensa y promoción de los derechos humanos	9272
10. Promoción del deporte	3501
11. Promoción y aportación de servicios para la atención de la salud y cuestiones sanitarias	8601
12. Apoyo para el aprovechamiento de los recursos naturales, la protección al ambiente, la flora y la fauna, la preservación y restauración del equilibrio ecológico, así como la promoción del desarrollo sustentable a nivel regional y comunitario de las zonas urbanas y rurales	10 161
13. Promoción y fomento educativo, cultural, artístico, científico y tecnológico	18 816

Actividad	Total
14. Fomento de acciones para mejorar la economía popular	10 802
15. Participación en acciones de protección civil	2127
16. Prestación de servicios de apoyo a la creación y fortalecimiento de organizaciones que realicen actividades objeto de fomento por esta ley	4730
17. Promoción y defensa de los derechos de los consumidores	147
18. Acciones que promuevan el fortalecimiento del tejido social y la seguridad ciudadana	3438
19. Las que determinen otras leyes	1444

Fuente: Elaboración propia, con base en la LFFAROSC y el Indesol (2020b).

Las actividades especificadas en la LFFAROSC muestran un amplio espectro de atención en rubros de interés público. Estas actividades estipuladas en la ley y a las cuales se incorporan las OSC son muestra de los impactos que pueden generar las OSC en dimensiones sociales, económicas, culturales y ambientales, entre otras, con posibilidades de trascendencia desde el ámbito local hasta el internacional.

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

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

La democratización en México se ha construido en un terreno complejo en el que la sociedad civil y, a su vez, las osc han generado mecanismos que contribuyen en la atención de problemas públicos y el reconocimiento de su vida institucional mediante un marco normativo y fiscal.

Conclusiones

Han existido esfuerzos importantes por parte del gobierno y de la sociedad por desarrollar y profesionalizar a las osc en México. La LFFAROSC es muestra de ello, ya que se establecieron sus derechos y obligaciones permitiendo evidenciar su interés por estos aspectos. Desafortunadamente no ha sido suficiente.

La forma en que se constituyen legalmente las osc es una buena manera de poder diferenciarse en cuanto a su tipología; sin embargo, para el caso de México existe prácticamente un consenso en cuanto a su constitución legal, ya que la figura jurídica más utilizada es la asociación civil, esto puede deberse a diversos factores, entre los que destacan el que no se requiere un capital económico fijo para poder constituirse, se requiere un mínimo de cinco personas y el acceso o baja a la asociación es voluntaria.

Tener 3.3 osc por cada 10 000 habitantes en México y que más de la mitad permanezca inactiva es muestra de la necesidad de impulsar políticas públicas enfocadas al desarrollo y profesionalización de las osc en México para dar mayor cobertura, sustentabilidad y puedan contribuir significativamente en el quehacer gubernamental.

Además, el hecho de que 33.5% de las osc existentes en México son donatarias autorizadas representa uno de los grandes desafíos para que más

organizaciones obtengan dicha categoría, así como recursos y reconocimiento de terceros.

El gobierno puede contribuir a mejorar la eficiencia de las capacidades de las osc al cambiar su enfoque hacia la gobernanza, mirando a las osc como aliadas estratégicas en la construcción del quehacer público.

Si bien pueden existir osc que realicen prácticas clientelares, ausentes de transparencia y rendición de cuentas o bien que contravengan los principios, fines y propósitos para las que fueran creadas, también hay osc que se esfuerzan continuamente por cumplir tanto con el marco normativo y fiscal que las regula como con su razón de ser y su población objetivo, a la que atienden para disminuir vicios, brechas y vacíos existentes en el quehacer público.

Las actividades establecidas en la LFFAROSC a las que se dedican las osc se enfocan a la atención de brechas y vacíos en el entorno público mexicano. La capacidad instalada de la administración pública en México no es suficiente para atender las carencias sociales que se circunscriben en su territorio, por lo que necesitan de la conformación de redes estratégicas, con las que se puede inferir el estado en el que se encuentra el proceso de la gobernanza.

Las osc, por su parte, se integran al entramado de redes sociales insertas en la gobernanza; el conector de la gobernanza puede ser considerado como principio o fin del establecimiento de intercambio de visiones y acciones en favor del proceso de consolidación democrática.

Para lograr ello, se requiere de la disposición y compromiso de fortalecedores de las osc y de ellas mismas para profesionalizarse, así como la valoración que tenga la propia ciudadanía de las acciones llevadas a cabo en el espacio público.¹

¹ Como lo mencionan Berrota Torres y Vidal Moranta (2012), el espacio público es un constructo social resultado de un proceso sociohistórico. El espacio público se construye por una dimensión política y una urbana, ya que es relevante la manera en cómo se organiza la sociedad y cómo practica el espacio público urbano para construir y deconstruir un discurso *societal*. Para el espacio privado retomamos la definición de Casas (2007), es el ámbito en donde el sujeto se desarrolla de forma autónoma. Para el espacio social retomamos la concepción de Torres (2016), en la que plasma un ámbito en donde existe una relación simbiótica de diversos procesos y relaciones sociales con una constante deliberación.

Si bien se han obtenido grandes avances en cuanto a fomento y desarrollo de las osc, también es importante seguir realizando esfuerzos para fortalecer el marco normativo y operativo para que se profesionalicen.

Dentro del proceso de vida de las osc, llegar a su etapa de madurez les permite afrontar los retos presentes y futuros con mayor asertividad y certidumbre, ya que cuentan con las capacidades institucionales necesarias para tener mayores posibilidades de adaptarse e incidir eficaz y eficientemente en el contexto donde se desempeñen.

Cabe señalar que la madurez de una osc no depende exclusivamente de la vigencia de la organización, en buena medida se debe a la óptima aplicación de sus capacidades y a su mejora continua. Para lograr ello, la profesionalización es un proceso necesario.

La gobernanza se ha convertido en una tendencia actual como forma de gobierno en los países democráticos, esto ha generado una mayor participación ciudadana en el quehacer público desde el ámbito local hasta el global, por ello en planes municipales de desarrollo y en los objetivos del desarrollo sostenible se tiene considerada la participación de las osc.

Esto implica una oportunidad para contribuir en las decisiones públicas, pero también una corresponsabilidad en el quehacer público. De tal manera que es necesario conjuntar esfuerzos que favorezcan la profesionalización de las osc para que puedan contribuir significativamente en las políticas públicas y las acciones gubernamentales y le den sentido y significado al ejercicio de la gobernanza.



Fuentes de consulta

- Ablanedo Terrazas, I. (2009). *Las organizaciones de la sociedad civil en la legislación mexicana*. Recuperado el 7 de diciembre de 2020, de <https://osc.org.mx/wp-content/uploads/2018/06/ablanedo-estudio-final.pdf>
- Aguilar Villanueva, L. F. (2006). *Gobernanza y gestión pública*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Aguilar Villanueva, L. F. (2011). *Gobernanza pública para obtener resultados: marco conceptual y operacional*. Nueva York: Organización de las Naciones Unidas.
- Becerra Pozos, L. y Pineda, L. (2014). *Las transformaciones experimentadas por las OSC, para generar procesos de cambio, de interacción e incidencia política*. México: Equipo Pueblo.
- Canto Chac, M. (2008). “Gobernanza y participación ciudadana en las políticas públicas frente al reto del desarrollo”. *Política y Cultura*, (30), 9-37. Recuperado el 9 de diciembre de 2020, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-77422008000200002
- Chávez Becker, C. (2018). *Investigación documental de línea base para PRO-FOSC*. Recuperado el 5 de marzo de 2023, de https://www.giz.de/https://www.giz.de/en/downloads/Investigacion_documental_PRO-FOSC_GIZ%202018.pdf
- Cunill Grau, N., Fernández, M. M. y Vergara, M. (2011, enero-abril). “Gobernanza sistémica para un enfoque de derechos en salud. Un análisis a partir del caso chileno”. *Salud Colectiva* 7 (1), 21-33. Recuperado el 11 de enero de 2021, de <https://www.redalyc.org/pdf/731/73118413003.pdf>
- Douard, R. y Uriza, I. (2016). *Transformaciones organizacionales en las OSC: el modelo de evaluación de Corporativa de Fundaciones 2012-2015*. Guadalajara: Corporativa de Fundaciones.
- Girardo, C. (2007). *La profesionalización de las OSC en México: actores y estrategias*. Zinacantepec: El Colegio Mexiquense.
- Girardo, C. y Mochi, P. (2012). “Las organizaciones de la sociedad civil en México: modalidades del trabajo y el empleo en la prestación de servicios de proximidad y/o relacionales”. *Economía, Sociedad y Territorio*,

- 12 (39), 333-357. Recuperado el 14 de enero de 2021, de <http://www.scielo.org.mx/pdf/est/v12n39/v12n39a3.pdf>
- Hevia, F., García, S. y Cervantes, M. (2009). *Las organizaciones de la sociedad civil y su relación con la sociedad política y con el gobierno federal en México*. Recuperado el 14 de abril de 2021, de <https://controlatugobierno.com/archivos/bibliografia/Hevia-y-Garcia-osc-y-relacion-sociedad-politica.pdf>
- Instituto Nacional de Desarrollo Social (2018). ¿Qué es una OSC? Recuperado el 8 de febrero de 2021, de <https://www.gob.mx/indesol/acciones-y-programas/registro-federal-de-las-osc#:~:text=Las%20organizaciones%20de%20la%20sociedad%20civil%20son%20agrupaciones%20constituidas%20por,electoral%20o%20religioso%2C%20que%20no>
- Instituto Nacional de Desarrollo Social (2020a). *Registro Federal de OSC en México*. Recuperado el 25 de marzo de 2021, de <https://datos.gob.mx/busca/dataset/registro-federal-de-las-organizaciones-de-la-sociedad-civil/resource/9e0be351-2952-402c-93a4-b27d2cfd7c70>
- Instituto Nacional de Desarrollo Social (2020b, 3 de noviembre). Sistema de Información del Registro Federal de las OSC. Recuperado el 8 de febrero de 2021, de <http://www.sii.gob.mx/portal/>
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (2020). “En México somos 126 014 024 habitantes: Censo de Población y Vivienda 2020”. Recuperado el 10 de febrero de 2021, de https://www.inegi.org.mx/contenidos/salade_prensa/boletines/2021/EstSociodemo/Result-Censo2020_Nal.pdf
- Jones, M. (2012). *Ciclos de vida de las organizaciones sociales: los desafíos de nacer, crecer y consolidarse*. Recuperado el 25 de febrero de 2021, de https://home.udesa.edu.ar/CIS/Ciclos_de_Vida_de_las_Organizaciones_Sociales.pdf
- Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil (2004). Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. Recuperado el 9 de enero de 2021, de https://www.senado.gob.mx/comisiones/desarrollo_social/docs/marco/Ley_FFAROSC.pdf

- Morales Canales, Lourdes (2020, 29 de octubre). “La deshora de la sociedad civil”. *El Universal*. Recuperado el 14 de diciembre de 2022, de eluniversal.com.mx/opinion/lourdes-morales-canales/la-deshora-de-la-sociedad-civil
- Neme Castillo, O., Valderrama Santibáñez, A. y Vázquez Leyva, Á. (2014). *Organizaciones de la sociedad civil y Objetivos de Desarrollo del Milenio: el caso del PCS*. Recuperado el 9 de marzo de 2021, de <http://www.scielo.org.mx/pdf/espinal/v21n60/v21n60a6.pdf>
- Pardo, M. (2004). *De la administración pública a la gobernanza*. México: Centro de Estudios Internacionales de El Colegio de México.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (1997). *Reconceptualising Governance* (Discussion Paper núm. 2). Nueva York: División de Desarrollo de la Gestión y de Buena Administración Pública.
- Porras, F. (2016). *Gobernanza*. México: Contemporánea Políticas Públicas.
- Sánchez Gutiérrez, G., Díez de Sollano, E. y Cabrera Amador, R. (2016). *Entorno en el que se desarrollan las OSC en México. Diagnóstico*. Recuperado el 30 de abril de 2021, de <https://cf.org.mx/archivos/DIAGNO%CC%81STICO%20ENTORNO%20OSC%20ME%CC%81XICO.pdf>
- Servicio de Administración Tributaria (2020, 3 de noviembre). “Directorio de donatarias autorizadas”. Recuperado el 27 de marzo de 2021, de <https://www.sat.gob.mx/consultas/27717/conoce-el-directorio-de-donatarias-autorizadas>
- Tapia Álvarez, M. y Verduzco, M. (2013, julio). *Fortalecimiento de la ciudadanía organizada: Diagnóstico y reformas para un ambiente propicio en México*. Recuperado el 19 de diciembre de 2020, de <https://alternativasycapacidades.org/wp-content/uploads/2019/04/Fortalecimiento.pdf>
- Veneranda Crivello, L. E., Fernandez Nunes, A. y Viskivichan, I. (2014). *La incidencia política de las organizaciones de la sociedad civil (OSC) en el territorio: cuando la misión es el género*. Recuperado el 5 de abril de 2021, de [https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/43158/Pages%20from%20Investigacion_Ge nero_14-1-6.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/43158/Pages%20from%20Investigacion_Ge%20nero_14-1-6.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Villar, R., Butcher, J. y Puig, G. (2020). *Fortalecimiento institucional de las organizaciones de la sociedad civil en México: estrategias para su efectividad*. México: Centro de Investigación y Estudios sobre Sociedad Civil.