



COLEGIO DE POSTGRADUADOS

INSTITUCIÓN DE ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS AGRÍCOLAS

CAMPUS PUEBLA

GESTIÓN DEL DESARROLLO SOCIAL

**FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE LAS
ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL DE CUETZALAN
DEL PROGRESO, PUEBLA**

AGLAÉ LÓPEZ ZARAGOZA

TESINA

PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL
PARA OBTENER EL GRADO DE

MAESTRÍA PROFESIONALIZANTE

PUEBLA, PUEBLA

2021

La presente tesina, titulada: **Fortalecimiento institucional de las organizaciones de la sociedad civil de Cuetzalan del Progreso, Puebla**, realizada por la alumna: **Aglaé López Zaragoza**, bajo la dirección del Consejo Particular indicado, ha sido aprobada por el mismo y aceptada como requisito parcial para obtener el grado de:

MAESTRÍA PROFESIONALIZANTE
GESTIÓN DEL DESARROLLO SOCIAL
CONSEJO PARTICULAR

CONSEJERO: 

DR. NICOLÁS PÉREZ RAMÍREZ

ASESOR: 

DR. JOSÉ ARTURO MÉNDEZ ESPINOZA

ASESOR: 

DR. JAVIER RAMÍREZ JUÁREZ

ASESOR: 

DR. JOSÉ REGALADO LÓPEZ

ASESOR: 

DR. JOSÉ ALVARO HERNÁNDEZ FLORES

Puebla, Puebla, México, 31 de marzo del 2021

FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL DE CUETZALAN DEL PROGRESO, PUEBLA

**Aglaé López Zaragoza, MPGDS
Colegio de Postgraduados, 2021**

Las organizaciones de la sociedad civil (OSC) en México constituyen un sector muy importante para la sociedad, ya que contribuyen a la participación ciudadana y son generadoras de desarrollo y de bienestar social; muchas de estas organizaciones dependen de recursos federales, sin embargo, el gobierno actual ha cambiado su posición hacia las ONGs, limitando la transferencia de recursos dirigidos hacia ellas, se supone que las organizaciones que han trabajado en su fortalecimiento institucional tienen mayor oportunidad para salir adelante ante esta incertidumbre financiera; asimismo, la fortaleza institucional condiciona su permanencia y buen desempeño. El objetivo de esta investigación fue analizar la capacidad organizacional de las OSC para valorar su fortaleza institucional en el municipio de Cuetzalan. Para ello, se realizó una investigación mixta de tipo cuantitativo-cualitativa, basada en un cuestionario, entrevistas y observación directa a nueve organizaciones. Los resultados indican que las áreas de trabajo de las OSC están relacionadas con los temas de educación, bienestar social, medio ambiente y defensa de los derechos humanos; además, la mayoría combina al menos dos formas de planeación, tienen fuerte comunicación interna y vinculación a nivel local; poseen un recurso humano fortalecido, sin embargo, dos tercios de ellas no cuentan con un plan de procuración de fondos y no disponen de un fondo patrimonial; las organizaciones no están de acuerdo con la generalización de desconfianza que hizo el gobierno federal de todas las OSC. En conclusión, las organizaciones entrevistadas tienen presente y visibilizado el tema del fortalecimiento institucional, además, tienen identificadas las áreas que necesitan reforzar; poseen un conjunto de fortalezas relacionadas con las características de su personal, el conocimiento de la problemática, radicar en el lugar y la vinculación local, no obstante, las áreas de planificación estratégica y procuración de fondos se encuentran poco desarrolladas.

Palabras clave: organización social, desarrollo social, capacidad organizacional, fortalecimiento institucional, Cuetzalan del Progreso

INSTITUTIONAL STRENGTHENED OF THE CIVIL SOCIETY ORGANIZATIONS OF CUETZALAN DEL PROGRESO, PUEBLA

**Aglaé López Zaragoza, MPGDS
Colegio de Postgraduados, 2021**

Civil society organizations (CSOs) in Mexico constitute a very important sector for society, since they contribute to citizen participation and are generators of development and social welfare; many of these organizations depend on federal resources, however, the current government has changed its position towards NGOs, limiting the transfer of financial resources directed towards them, it is assumed that the organizations that have worked on their institutional strengthening have a greater opportunity to move forward in the face of this uncertainty. financial; likewise, institutional strength conditions their permanence and good performance. The aim of this research was to analyze the organizational capacity of CSOs to assess their institutional strength in the municipality of Cuetzalan. For this aim, a mixed quantitative-qualitative research was carried out, based on a questionnaire, interviews and direct observation of nine organizations. The research found that the areas of work of the CSOs are related to the issues of education, social welfare, environment and defense of human rights; in addition, most combine at least two forms of planning, have strong internal communication and link at the local level; they have a strengthened human resource, however, two thirds of them do not have a fundraising plan and do not have an endowment fund; the organizations do not agree with the generalization of distrust made by the federal government of all CSOs. The research concluded that the interviewed organizations have in mind and made visible the issue of institutional strengthening, in addition, they have identified the areas that need to be reinforced; they have a set of strengths related to the characteristics of their staff, knowledge of the problem, being in the place and local ties, nevertheless, the areas of strategic planning and fundraising are poorly developed.

Key words: social organization, social development, organizational capacity institutional strengthening, Cuetzalan del Progreso

DEDICATORIA

El presente trabajo lo dedico en primer lugar a mí misma porque fue un gran reto y aprendizaje que permitió fortalecer la confianza en mis acciones, iniciativas e inquietudes.

Asimismo, está dedicado con mucho amor a mi familia quien siempre me ha respaldado con su cariño, apoyo incondicional y constituyen un pilar generador de confianza en mi vida, que hizo posible poder haber llegado hasta aquí.

AGRADECIMIENTOS

Las gracias son infinitas para cada actor que fue participe y colaborador de este trabajo:

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) por haberme brindado los recursos económicos a través de una beca con la que fue posible cursar un posgrado y la realización del presente trabajo.

Al Colegio de Postgraduados Campus Puebla, por haberme aceptado y acompañado en esta inquietud de formación y aprendizaje.

A mi consejero, el Dr. Nicolás Pérez Ramírez, quien me ha guiado y compartido sus conocimientos, por su infinita paciencia y su invaluable apoyo para haber hecho realidad el presente trabajo.

A mi consejo particular, los Dres. Javier Ramírez Juárez, José Arturo Méndez Espinoza, José Regalado López y José Álvaro Hernández Flores, quienes con sus observaciones, recomendaciones y consejos contribuyeron en mí para seguir desarrollando el pensamiento crítico y objetivo aplicado en las mejoras de este trabajo.

A los integrantes y dirigentes de las asociaciones civiles de Cuetzalan del Progreso, entrevistadas, quienes me brindaron su confianza y apertura para la colaboración de esta investigación.

A mis compañeras y compañeros de la maestría por brindarme su confianza y amistad, quienes me mostraron su apoyo en todo momento y de quienes pude siempre aprender cosas nuevas.

Y obviamente a mi familia y amigos por darme siempre el ánimo y la confianza, su apoyo incondicional y su amor que generó en mi la motivación necesaria para poder haber llegado hasta este momento.

CONTENIDO

	Página
INTRODUCCIÓN	1
I. JUSTIFICACIÓN, PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN, OBJETIVOS E HIPÓTESIS	6
1.1. Justificación	6
1.2. Problema de investigación	7
1.2.1. Problemática de las OSC	7
1.2.2. Antecedentes del problema	9
1.2.3. Planteamiento del problema	11
1.3. Objetivos	12
1.4. Hipótesis	12
II. MARCO CONCEPTUAL	13
2.1. Sociedad y Estado	13
2.2. El estado y su responsabilidad con el desarrollo social	14
2.3. ¿Qué son las instituciones?	17
2.4. Ciudadanía y participación ciudadana	18
2.5. Gobernanza	19
2.6. Organizaciones sociales y organizaciones de la sociedad civil	21
2.7. Capacidades organizacionales	24
2.8. Fortalecimiento de las organizaciones	25
III. MARCO CONTEXTUAL DE CUETZALAN	27
3.1. Ubicación geográfica y regional	27
3.2. Características físico-biológicas	28
3.3. Características sociales: población, marginación y pobreza	30
3.4. Actividades económico-productivas	31
3.5. Organizaciones civiles como actores sociales en Cuetzalan del Progreso.....	32
IV. MARCO JURÍDICO DE LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL	35
4.1. Las OSC en la constitución política de los Estados Unidos Mexicanos .	35
4.2. Ley federal de fomento a las organizaciones de la sociedad civil	35

4.3. Ley de impuesto sobre la renta	38
4.4. Organizaciones con constancia de donataria y con clave única de registro	39
V. METODOLOGÍA: COLECTA, CAPTURA Y ANÁLISIS DE DATOS E INFORMACIÓN	41
5.1. Tipo de investigación, técnicas e instrumentos	41
5.2. Colecta de Información: estructuración del cuestionario	42
VI. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	44
6.1. Características de las organizaciones de la sociedad civil en Cuetzalan	44
6.1.1. Tipo de organización, causas de su formación y área de trabajo de las OSC	44
6.1.2. Edad de las OSC y personal	46
6.1.3. Principales actividades y beneficiarios	48
6.1.4. Estructura organizativa y financiamiento	49
6.1.5. Uso y manejo de la tecnología	50
6.2. Actividades y objetivos de las OSC entrevistadas	50
6.2.1. La Esperanza del Mañana A. C.	50
6.2.2. Timosepanpaleuij A. C.	51
6.2.3. Yohualichan A. C.	51
6.2.4. Tijohtli A. C.	52
6.2.5. Espacio Espiral Totalmanik A. C.	53
6.2.6. Jardín Botánico Xoxoctic A. C.	53
6.2.7. Agencia Timomachtikan A. C.	54
6.2.8. Red de Formadoras Kualinemilis A. C.	54
6.2.9. Casa de la Mujer Indígena A. C.	55
6.3. Áreas del fortalecimiento institucional en las OSC de Cuetzalan	56
6.3.1. Planeación y liderazgo	56
6.3.2. Vinculación y alianzas	58
6.3.3. Modelos de intervención y procesos	59
6.3.4. Género e inclusión	61
6.3.5. Recursos humanos y su profesionalización	62

6.3.6. Comunicación	63
6.3.7. Procuración de fondos, transparencia y marco legal	65
6.3.8. Monitoreo y evaluación	67
6.3.9. Factores de éxito y sustentabilidad en las OSC	69
6.3.10. Resumen de las áreas de fortalecimiento institucional	69
6.4. Percepción de las organizaciones ante la desconfianza que tiene el nuevo gobierno federal de las OSC	70
6.5. Análisis FODA de las organizaciones entrevistadas	72
VII. VALIDACIÓN DE HIPÓTESIS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	76
7.1. Validación de hipótesis	76
7.2. Conclusiones	79
7.3. Recomendaciones	79
LITERATURA CITADA	81
ANEXOS	97

LISTA DE CUADROS y FIGURAS

	Página
Cuadro 1. Indicadores sociales en Cuetzalan del Progreso	31
Cuadro 2. Tipo de planeación aplicada en las OSC de Cuetzalan del Progreso	57
Cuadro 3. Análisis FODA de las OSC entrevistadas en Cuetzalan del Progreso	73
Figura 1. Localización del municipio de Cuetzalan del Progreso	27
Figura 2. Climograma del municipio de Cuetzalan del Progreso.....	29
Figura 3. Años de constitución de OSC en Cuetzalan	46
Figura 4. Principales temáticas que abordan las OSC entrevistadas en Cuetzalan	48
Figura 5. Necesidades de capacitación de las OSC entrevistadas	63
Figura 6. Fuentes de financiamiento de las OSC	66
Figura 7. Plan de monitoreo y evaluación	68

INTRODUCCIÓN

Las teorías recientes en el tema de gobernanza consideran a la participación ciudadana como un elemento indispensable para un buen gobierno (Ochman, 2004). La participación ciudadana es la que modera y controla el poder del gobierno; por medio de la participación la sociedad se hace escuchar en la toma de decisiones. Por otro lado, la participación no se limita solo al voto ciudadano, existen múltiples formas de formar parte en los asuntos públicos (Serrano, 2015). Asimismo, señala que la participación de la sociedad civil encuentra una amplia variedad de manifestaciones sobre el presupuesto de la pluralidad de actores que intervienen en su conformación.

Una de las formas en que se ha materializado la participación ciudadana es por medio de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC). “Estas han surgido y se han multiplicado, en parte, por las crecientes dudas acerca de la capacidad del Estado para atender los problemas relacionados con el bienestar social, el desarrollo y el medio ambiente” (Salomón et al., 1999). En este mismo sentido, las organizaciones no gubernamentales tienen una función especialmente sobresaliente para la manifestación de los intereses de la sociedad civil, y constituyen uno de los principales instrumentos para su proyección (Serrano, 2015).

En la literatura no existe una definición unificada del concepto de OSC, quizá es por lo que señalan Girardo y Mochi (2012), quienes afirman que “el conjunto de las organizaciones constituye un universo heterogéneo y diverso dentro del cual se puede distinguir una tipología variada en lo político, social e ideológico”.

Las OSC tienen tres características importantes, autonomía, autogestión y participación.

Son autónomas con relación al gobierno, en su actuación puede haber coincidencias o también diferencias con las políticas públicas que impulsa el Estado, pero ellas pueden hacer valer sus ideas y propuestas a través del convencimiento y la persuasión. Por otro lado, construyen su propia filosofía de trabajo, definen su misión y establecen sus estructuras de gobierno; no dependen de otros actores para organizarse y estructurarse; asimismo, la participación consciente y voluntaria de sus miembros alimenta la acción que realizan las organizaciones; la estructura autogestionaria permite diversos niveles de participación, aunque en todos los casos se exige y requiere del compromiso personal de quienes participan en la organización (Aguilar, 2006).

Las OSC, al ser autónomas y de autogestión, tienen que definir su destino y futuro por sí mismas, deben tener un fuerte desarrollo organizacional y una potente fortaleza institucional, además, de poseer una alta capacidad de resiliencia para amortiguar políticas o factores externos desfavorables que atentan con su sustentabilidad y el desarrollo de sus actividades. “En este mismo sentido, la solidez de las OSC es importante para que estas ocupen el lugar que les corresponde en la construcción del Estado y también para poder jugar el papel de agentes de cambio y constructoras de la ciudadanía” (Aguilar, 2006).

El concepto de fortalecimiento institucional se entiende como el esfuerzo planificado y realizado desde una institución, para incrementar su efectividad e impacto social, mejorar su eficiencia, su calidad de gestión y su coherencia organizacional a lo largo del tiempo (Ibidem). Para Angoitia y Márquez (2012) “puede entenderse como un proceso, que está representado por acciones sociales (acuerdos, conductas, aprendizajes) que le dan a la organización cierta fortaleza interna, permitiéndole ser eficiente con su entorno social, político, económico y cultural”.

Las OSC en México habían tenido limitantes para su desempeño desde antes de 2006. El informe Tides Center Whitepaper (2006), valoró como deficientes “los procesos generales de administración del tercer sector en México debido a la falta de lineamientos institucionales claros sobre los aspectos de planeación, organización interna, recursos humanos, administración, monitoreo y evaluación”. Sin embargo, las mayores dificultades las están atravesando en la actualidad, ya que el presente gobierno se está alejando y desvinculando de este tipo de organizaciones; tiene una desconfianza generalizada de su actuación y, por lo tanto, existe una incertidumbre del futuro que les espera a las OSC, sobre todo, en el financiamiento para su operación.

Otro factor que está limitando las actividades de las OSC es el coronavirus SARS-CoV-2, esta pandemia afectó, en primer lugar, la movilidad y el trabajo presencial, lo cual impactó en gran medida el sustento financiero, la operación y el desarrollo de estas organizaciones. Por otro lado, a nivel internacional se señala que el impacto económico para las OSC, aun cuando esta etapa recién comienza y permanece la incertidumbre en el futuro, la mayoría de las organizaciones siguen

trabajando, reafirmando así su compromiso que tienen con la sociedad, especialmente con los sectores vulnerables (PricewaterhouseCoopers & Castillo, 2020, 22 junio). Es decir, a pesar de todas las limitantes que las OSC han padecido siguen desarrollando, en la medida de sus posibilidades, sus actividades.

En el sector existen organizaciones fortalecedoras que ofrecen servicios de capacitación y asesoría a OSC; por otro lado, en México la mayoría de las OSC son de base, estas generalmente trabajaban con escasos recursos económicos obtenidos vía su participación en convocatorias de instancia federales, fideicomisos, fondos, etc. Las OSC de base no disponen de recursos suficientes para invertir en su capacitación; por esta razón, no cuentan con información y desconocen su nivel de fortalecimiento institucional.

Sin duda las OSC mexicanas constituyen un sector muy importante para la sociedad, además, “son un aliado esencial del gobierno en la atención de problemas públicos” (Castañeda, 2012), razón por la cual no es un buen momento para limitarlas, debilitarlas o fomentar su desaparición. Por otra parte, aunque es un sector dinámico ha sido escasamente abordado por la administración; una revisión a su gestión y organización interna, por el índice CIVICUS¹ de la sociedad civil, “revela áreas de oportunidad de gran pertinencia, potencial académico y de trabajo para los administradores de estas organizaciones” (Tides Center Whitepaper, 2006; Centro Mexicano para la Filantropía, A.C., 2011 y Castañeda, 2013).

¹ Índice CIVICUS de la sociedad civil de México

El tema de fortalecimiento se vuelve importante, ya que en contra juegan las debilidades institucionales que limitan de forma importante la permanencia y buen desempeño de las OSC, pero sobre todo la capacidad para lograr los beneficios sociales por los cuales trabajan². Además, en la actual situación de incertidumbre financiera, el fortalecimiento institucional emerge de forma importante, ya que las OSC necesitan conocer cuáles son sus fortalezas y debilidades para implementar estrategias de adaptación ante este nuevo escenario. En este contexto la pregunta que orientó la investigación es ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades institucionales de las OSC en Cuetzalan del Progreso, Puebla?

La estructura del documento se encuentra organizada en siete capítulos. En el primero se aborda la justificación, problema de investigación, objetivos e hipótesis; en el segundo se realiza una guía de los temas que conforman el marco conceptual; en el tercero se especifica, la ubicación geográfica, las características físicas, biológicas, sociales y productivas del lugar donde se realiza la investigación; en el cuarto se aborda el marco jurídico de las organizaciones de la sociedad civil; en el quinto apartado se describe la metodología (colecta, captura y análisis de datos e información): en el sexto se contemplan y exponen los resultados de la investigación; por último el séptimo presenta la validación de hipótesis, conclusiones y recomendaciones.

² Recuperado de ¿A qué nos referimos cuando hablamos de fortalecimiento institucional de las OSC?: <https://www.expoknews.com/a-que-nos-referimos-cuando-hablamos-de-fortalecimiento-institucional-de-las-osc/#:~:text=El%20fortalecimiento%20institucional%20es%20un,pol%C3%ADticamente%20e%20incidir%20e n%20un>

I. JUSTIFICACIÓN, PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN, OBJETIVOS E HIPÓTESIS

1.1. Justificación

El trabajo que realizan las OSC en distintas comunidades del municipio Cuetzalan del Progreso atiende a distintos grupos de la población que en su mayoría se encuentran en condiciones de vulnerabilidad, marginación y/o pobreza. Estas organizaciones desde sus diferentes temáticas gestionan y ejecutan proyectos productivos, ambientales, culturales y sociales que mejoran las condiciones de vida de la sociedad en el municipio y sus alrededores. Por otro lado, las organizaciones no disponen de información que facilite la toma de decisiones para encaminar sus esfuerzos, de una manera más eficaz, hacia su fortalecimiento, que es el mecanismo para asegurar su permanencia, impacto y desarrollo. El presente trabajo pretende contribuir con información relevante para apoyar a las organizaciones en la ardua labor de toma de decisiones, sobre todo, en el actual contexto limitativo que prevalece ocasionado por la pandemia Covid-19, y que deriva en las actuales y futuras repercusiones económicas. Además, este estudio aporta a la generación de conocimiento empírico sobre las OSC, específicamente, en el tema del fortalecimiento institucional.

Por otro lado, es importante visibilizar el trabajo que realizan estas organizaciones de base, ya que son las que acompañan todos los días y muy de cerca a la población que benefician, con esto contribuyen al desarrollo individual de las personas y al desarrollo social de la región.

1.2. Problema de investigación

1.2.1. Problemática de las OSC

En el estado de Puebla existen algunas organizaciones denominadas fortalecedoras, estas se dedican a la profesionalización de las OSC y de otros colectivos. No obstante, estos servicios tienen un costo que únicamente pueden pagar organizaciones bien posicionadas y con una amplia trayectoria. En contraste, a nivel municipal o incluso regional es complicado lograr la profesionalización de las OSC ya que la mayoría son organizaciones de base (De Souza y Barbosa, 2006, p. 21), las cuales desarrollan actividades y están más cerca de la comunidad beneficiada. El estar inmersas en el medio rural y a veces alejadas de las organizaciones fortalecedoras, complica el acceso a la profesionalización, como es el caso de la mayoría de las OSC de Cuetzalan del Progreso.

En otro contexto, el actual gobierno federal ha hecho pública su desvinculación con las OSC, con lo cual las organizaciones, en su mayoría de base, van a tener limitado o nulo acceso a recursos federales para desarrollar actividades e implementar proyectos en beneficio de la población más desfavorecida. El gobierno federal se alejó de las OSC por la desconfianza que les tiene en la ejecución y aplicación de los recursos financieros.

En este contexto, recientemente desde el Servicio de Administración Tributaria se denunciaron abusos en esquemas de empresas donatarias, señalando que estas organizaciones tienen muchas obligaciones de ley, que tienen que ser transparentes, que desde que se inventó la figura se ha abusado de ella y casi nadie

reporta, manejan mucho flujo en efectivo y usan esquemas de factureras y lavado de dinero³.

Generalmente las organizaciones que cuentan con la constancia de donataria autorizada tienden a ser organizaciones grandes de primer nivel (de las que distribuyen recursos a otros grupos sociales u organizaciones de base), puesto que implica un proceso largo de trámites y asesoría legal; además de que implica un alto costo.

Si bien es cierto que las organizaciones con la constancia de donataria autorizada son a las que se refiere la jefa del SAT, es necesario señalar que de acuerdo con el Registro Federal de las OSC a junio del 2019 en México existían 42,269 organizaciones, de estas, 9,366 tenían constancia para ser donatarias autorizadas, es decir 22.2%. Este es un indicador de que la mayoría de las OSC son organizaciones de base y realizan el trabajo directo en las comunidades, estas organizaciones de base serán afectadas al darles un trato igual que a las OSC donatarias.

La desconfianza del gobierno federal sobre la OSC hasta ahora no se ha visto reflejada en la operación de las OSC en la región de Cuetzalan, sin embargo, de un total de 30 con registro que había en el municipio, en la actualidad solo quedan activas 18. Las demás dejaron de realizar actividades debido a que en algunas hubo diferentes visiones de los integrantes; en otras, por problemas al interior de las

³ SAT denuncia abusos de empresas donatarias. Recuperado de: <https://www.milenio.com/politica/sat-denuncia-abusos-de-empresas-donatarias>

organizaciones; y otras existían y bajaban recursos, pero con una operación muy limitada hacia la población.

Por otro lado, algunas OSC en el municipio de Cuetzalan han tenido dificultades para fomentar e incrementar la participación de los ciudadanos. “Entre las cuestiones que limitan la participación están el contexto social, específicamente, la marginación de mujeres y jóvenes para la toma de decisiones; los chismes, la limitada autoconfianza para expresar opinión, el incumplimiento de las promesas de desarrollo; la precariedad económica de la gente; y los intereses de los caciques y grupos de poder” (Hernández-Loeza, 2011).

1.2.2. Antecedentes del problema

Las OSC surgieron y se han multiplicado, en parte, por las crecientes dudas acerca de la capacidad del Estado para atender los problemas relacionados con el bienestar social, el desarrollo y el medio ambiente (Salomón *et al.*, 1999). Las OSC en México surgieron en 1850, en ese entonces el propósito de las organizaciones fue atender la demanda social de necesidades básicas. Sin embargo, el proceso de nacimiento y consolidación de la sociedad civil contemporánea es paralelo a la propia transición democrática, la cual fue marcada por ciertos momentos clave, tales como la represión estudiantil de 1968, la respuesta al terremoto de 1985 y el levantamiento del EZLN en 1994 (USAID, 2019).

A partir de “1990 se hicieron notar con mayor vigor las voces desde la sociedad civil organizada por participar en los asuntos públicos por años reservados al gobierno” (Vázquez, 2008). En los últimos cinco años (2015-2020) se ha incrementado

significativamente el número de OSC con clave única en México, al pasar de 29,466 a 42,546 (CEMIFI, 2021)

Esto es un reflejo de la importancia y fortalecimiento que han tenido las OSC, sin embargo, en el actual sexenio están atravesando por una situación difícil, derivada por una parte de la relación con el gobierno federal, la cual es casi nula debido a la desconfianza generalizada hacia las OSC, y, por otra parte, la afectación que tienen por la pandemia de Covid-19.

El fortalecimiento institucional “para consolidar a las organizaciones de la sociedad civil surge hacia el final de la década de los ochenta y toma forma definida al inicio de la década de los noventa del siglo pasado; nace en los países desarrollados, de manera particular en los que tienen potentes agencias de cooperación” (Aguilar, 2006).

El Instituto Nacional de Desarrollo Social hasta el año 2018 apoyaba mediante capacitación especializada a organizaciones que solicitaban fortalecimiento institucional a través de convocatorias públicas. En la actualidad abordan el tema, pero de manera general, ya que no cuentan con los recursos públicos que antes tenían para el desarrollo de estas actividades y aunque si bien la información es de apoyo, las organizaciones necesitan que esta información sea aplicada de forma personalizada de acuerdo con el nivel de madurez y dominio de procesos de cada organización.

1.2.3. Planteamiento del problema

Actualmente, en las OSC de Cuetzalan existe limitada información de su fortalecimiento o de los esfuerzos que realizan para fortalecerse; además no existe una escala de madurez organizacional, en donde se clasifiquen estas capacidades, para utilizarse como un indicador que refleje qué tan fortalecidas están la OSC.

La llegada del actual gobierno federal ha dejado a las OSC en un ambiente de incertidumbre, en primer lugar, porque se han complicado las condiciones para que las organizaciones obtengan fondos públicos para su operación, y en segundo lugar, se está perdiendo la confianza y credibilidad que algunas OSC tenían a nivel local, debido a la generalización que se ha hecho con el fin de limitar la acción de las OSC en México. Frente a este nuevo panorama es necesario hablar de un concepto relevante; el fortalecimiento institucional, el cual se entiende como el proceso representado “por las acciones sociales (acuerdos, conductas y aprendizajes) que le dan a la organización cierta fortaleza interna, que le permite ser eficiente en su entorno social, político, económico y cultural” (De Angoitia (2012), como se citó en Dangond (2013). Ante el contexto limitativo para que las OSC desarrollen sus actividades y procesos de la mejor manera, se plantean las siguientes preguntas de investigación

¿Cuál ha sido el proceso de fortalecimiento en las OSC en Cuetzalan del Progreso, Puebla? ¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades organizacionales? ¿Cuáles son los factores de éxito de las organizaciones? ¿En qué aspectos organizacionales deben concentrarse las estrategias y los elementos de fortalecimiento para mejorar las capacidades institucionales de las OSC?

1.3. Objetivos

- General

Analizar la capacidad organizacional de las OSC para valorar su fortaleza institucional en el municipio de Cuetzalan del Progreso.

- Específicos

1. Caracterizar las OSC y a sus capacidades organizacionales en Cuetzalan del Progreso.

2. Identificar las fortalezas y debilidades de las OSC en Cuetzalan del Progreso.

1.4. Hipótesis

- General

Las OSC de Cuetzalan del Progreso poseen fortaleza institucional para adaptarse al nuevo y limitado escenario económico y a la nueva relación que el Gobierno Federal ha establecido con las organizaciones no gubernamentales.

- Específicas

1. La mayoría de las OSC de Cuetzalan del Progreso siguen desarrollando sus actividades, ya que se han adaptado al nuevo entorno político y económico.

2. La planificación estratégica y la sustentabilidad financiera han sido motores de fortalecimiento institucional en las organizaciones civiles de Cuetzalan del Progreso.

3. Los factores de éxito de las organizaciones se relacionan con el fortalecimiento institucional.

II. MARCO CONCEPTUAL

2.1. Sociedad y Estado

Los individuos participan en la formación de la voluntad única del Estado a través de la constitución, en la que hallan la libertad. A su vez, la actividad del Estado se vuelca en el gobierno y la administración que deben ofrecer los medios para ese desarrollo personal (Castaño, 2020). Con relación al hombre como un ser por naturaleza social se menciona que:

El quehacer cotidiano del hombre no se agota solo en su individualidad; como ente social entra en relación con otros hombres para protegerse, para cubrir sus necesidades y sentir seguridad, siendo sus vivencias más productivas y sus fines más altos, mientras esa intención entre individuo y ser social esté equilibrada (Robles, 1980, p. 147).

El hombre no puede vivir aislado, en este contexto, “la sociedad es un producto cultural ya que parte de la razón del hombre el vivir en grupos, pero no como un rebaño, sino con sentido y fin propios” (Robles, 1980, p. 148). Coincidiendo con Robles al hablar del concepto de sociedad se tiene en cuenta que una sociedad está constituida por individuos que no pueden vivir aislados para su trascendencia, sino que necesitan de otros hombres que le permitan realizar la proyección de un ser social en plenitud.

Por otra parte, el Estado se puede definir de acuerdo con los diferentes enfoques y/o corrientes de pensamiento, desde la visión antropológica, política, social, etc. El Estado es una sociedad política autónoma y organizada cuya función es estructurar

la convivencia de las personas que integran la sociedad y satisfacer las necesidades afines con la supervivencia y el progreso común, bienestar general o bien común; el Estado no solo constituye una dimensión política sino una fuerza social que determina la existencia de relaciones coexistentes jerárquicas entre gobernantes y gobernados (Llatas, 2011).

Pueden enumerarse distintas y numerosas definiciones, sin embargo, para el objeto del estudio acotarse a una definición de Estado más breve y sencilla permitirá la comprensión entre la relación de actores. Un concepto integral y reciente lo define Fragoso (2006, p. 3), este autor señala que “el Estado es entendido como la institución que rige a los individuos que conforman un grupo social en un territorio específico, sobre los cuales le corresponde legislar, extraer y distribuir los recursos”.

2.2. El estado y su responsabilidad con el desarrollo social

En México la ley suprema que diseña al Estado es la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. El artículo 25 menciona el quehacer del Estado en materia económica y social, al respecto Herrera en su estudio señala que:

La Constitución en su artículo 25 diseña la acción del Estado en materia social y económica. La ley que reglamenta al artículo 25 de la Constitución es la Ley General de Desarrollo Social; esta ley de desarrollo social señala los principios que determinan y definen a la política nacional del desarrollo social, específicamente, en su artículo 6 señala los derechos para el desarrollo social: educación, salud,

alimentación, vivienda, disfrute de medio ambiente sano, el trabajo y la seguridad social y la no discriminación (Herrera, 2015).

La referencia más estudiada y aceptada respecto a la intervención estatal en aras de propiciar el desarrollo y el bienestar, es el que se conoce como Estado de Bienestar, este es un enfoque o forma de gobernar, ya que el Estado tiene compromisos y responsabilidades para con sus ciudadanos, los cuales está obligado a cumplir a través de su actuación; tenemos que referirnos entonces a derechos que son garantizados y que en términos generales están vinculados al bienestar social (Ordoñez, 2014).

Generalmente cuando se habla de la reformulación del Estado para facilitar y promover el desarrollo social, se señala que es necesario trabajar directamente sobre sus estructuras organizativas, así como eficientizar su gestión e innovación. Se refiere a derechos que son garantizados y que en términos generales están vinculados al bienestar social. A partir de las políticas públicas que un gobierno implementa para propiciar el bienestar de sus ciudadanos, se genera lo que se conoce como la política social o de bienestar; este conjunto de políticas conforma una mezcla única de posiciones, intervenciones, incentivos, regulaciones, ayudas y demás instrumentos públicos que un gobierno puede utilizar para alcanzar sus objetivos (Ordoñez, 2014).

El desarrollo es “un proceso de promoción del bienestar de las personas en conjunción con un proceso dinámico de desarrollo económico” (Midgley, 1999). Este proceso conlleva al mejoramiento de las condiciones de vida de la población en los ámbitos la salud, educación, nutrición, vivienda, vulnerabilidad, seguridad social,

empleo, salarios, principalmente. Asimismo, asume como objetivo la reducción de la pobreza, marginación y desigualdad; aquí es decisivo el papel del Estado como promotor y coordinador, pero involucrando la activa participación de actores sociales, públicos y privados.

Este proceso es promovido desde los distintos organismos e instituciones las cuales se encargan de diseñar y realizar políticas y programas de protección social para propiciar la inclusión, y que están hechos principalmente para beneficio de aquellos que viven en condiciones de pobreza extrema y /o vulnerabilidad.

La interacción entre el Estado y la sociedad se desarrolla en espacios donde interactúan agencias estatales y actores sociales, los mecanismos de participación, de transparencia o de accesos a la información son algunas formas que asume. “En México coexisten mecanismos formales de la relación sociedad-Estado y mecanismos informales por medio de mesas de concertación u otras formas de negociación y de presión” (Hevia, 2009). Este mismo autor, señala que “concurren en la relación a través del uso de los medios de comunicación tanto por parte de agencias del Estado para llevar a cabo campañas de educación, difusión de las obras de gobierno y propaganda, como por parte de actores sociales como medio de presión para exigir respuestas, rendición de cuentas a los gobiernos y ser partícipes en la construcción de las políticas públicas”.

2.3. ¿Qué son las instituciones?

Antes de conceptualizar lo que es una institución, es necesario mencionar que “el término institución tiene una larga historia en las ciencias sociales” (Hodgson, 2011), sin embargo, aún no existe consenso en su definición. La “necesidad de elaborar una definición unívoca de institución ha nutrido reflexiones en los más diversos campos, pero a la postre se ha revelado como una tarea improbable y quizás imposible” (Fernández y Curbelo, 2018); quizá esta sea la razón del porqué existen un sinnúmero de conceptos o definiciones del significado de institución; a continuación, se presentan algunas.

Es el conjunto de creencias, ideas, valores, principios, representaciones colectivas, estructuras y relaciones que condicionan las conductas de los integrantes de una sociedad, caracterizándola y estructurándola (Correa, 1999, como se citó en Yáñez 2015, p. 40). Por otro lado, se menciona que es “un conjunto relativamente estable de roles y relaciones, bien establecidas, usanzas sociales que son características de la sociedad en cuestión” (Beattie, 1966, como se citó en Durston, 2001, p. 40), y con normas que refuerzan y sancionan el desempeño de estos roles por diferentes personas a través del tiempo.

Se definen las instituciones como aquellos cuerpos normativos jurídico-culturales compuestos de ideas, valores, creencias, leyes que determinan las formas de intercambio social (Fernández y Curbelo, 2018). El concepto de institución se utiliza para referirse a instituciones públicas, instituciones sociales, instituciones normativas, económicas, de gobierno, etc.

2.4. Ciudadanía y participación ciudadana

Ciudadanía es la calidad y el derecho del ciudadano; no debe confundirse con nacionalidad, que es la calidad de quienes forman parte de una nación o pertenecen a ella. Ciudadano es quien está en posesión de los derechos de ciudadanía, que goza por su edad o su estado civil de los derechos civiles y políticos (Lizcano, 2012).

En el siguiente texto se señala el aporte de los ciudadanos organizados al bienestar social y a la democracia:

Las organizaciones de la sociedad son un ejemplo claro de que los ciudadanos organizados tienen posibilidades de hacer un aporte sustancial al bienestar social y a la consolidación democrática de su país; colaborando con el Estado, la familia y el mercado –sin desplazarlos-; ofreciendo respuestas innovadoras, energía, recursos, conocimiento e interés en la solución de problemas locales y nacionales (Senado de la República, 2013).

La “participación ciudadana es la intervención organizada de ciudadanos individuales o de organizaciones sociales y civiles en los asuntos públicos, que se lleva a cabo en espacios y condiciones definidas, esto es, en interfaces socio estatales” (Isunza, 2006) y que “permiten el desarrollo de una capacidad relativa de decisión en materia de políticas públicas, control de la gestión gubernamental y/o evaluación de las políticas públicas a través de diversas formas de controlaría ciudadana” (Olvera, 2007, p. 5).

La participación ciudadana hace posible “la construcción del espacio público y permite recuperar lo público del ejercicio ciudadano, mediante el involucramiento de las organizaciones de la sociedad civil en el diseño e implementación de las políticas públicas que les concierne” (Sánchez, 2015, p. 54).

De acuerdo con las definiciones presentadas, se coincide estrechamente con Sánchez (2015), ya que las OSC participan directamente en representación de varias poblaciones vulnerables en diversas temáticas para el diseño y construcción de las políticas públicas en México.

2.5. Gobernanza

El término gobernanza se entiende tradicionalmente como el acto de gobernar (Camou, 2000). La siguiente definición hace alusión a las redes de cooperación como forma de gobernar:

Gobernanza se trata de un nuevo modo de gobernar en donde se tejen redes de cooperación entre los actores públicos, sociales y privados. Se define como la relación social de cooperación entre el Estado y la sociedad civil para resolver problemas colectivos y lograr el bienestar público a través de la formulación de políticas públicas; esta se aplica en los distintos niveles del territorio (nacional, regional y local o municipal) (Lozano, 2009, p. 44).

Koiman (2005) define el gobierno de gobernanza como “un gobierno horizontal en donde los actores cooperan, se coordinan y se comunican sin la intervención de un actor central o dominante” (p.183). Se asume la colaboración entre actores sociales

individuales, interacciones sociales entre organizaciones se interrelaciona la cooperación entre grupos organizados, redes de mercado y el Estado.

Para ello es necesario que exista un diseño institucional claro para “determinar la participación de cada actor, grupo organizado y o red temática que busque tomar parte en el proceso de toma de decisiones y en donde las políticas públicas constituyan una herramienta trascendental de gran importancia para la generación de esquemas horizontales de gestión de los asuntos de ámbito público” (Lozano, 2009). La perspectiva teórica de la gobernanza advierte que el gobierno reconoce las limitaciones de sus capacidades administrativas para gestionar por sí solo una sociedad democrática, y plantea la necesidad de sumar otras capacidades de apoyo, confianza, interlocución y coordinación que ofrecen diversos actores no estatales en un ámbito plural y diverso de la sociedad civil (González, 2020).

Se entiende que es la forma en la que las organizaciones sociales establecen relaciones funcionales y de cooperación con el Estado y el sector privado para fomentar el desarrollo humano en los territorios como una contribución a una sociedad justa y en paz.

Las OSC forman parte de los elementos indispensables para darse la gobernanza, toda vez que la capacidad de los grupos de la sociedad civil de incidir en las decisiones de gobierno involucra el ser parte de la gestión de políticas públicas.

Por su parte, Villarreal (2008), señala que después de un “proceso de reclutamiento la participación de líderes de la sociedad civil en gobernanza se da de igual manera en representantes de organizaciones, como titulares de la función pública. Desde esta perspectiva, la gobernanza procura dos propósitos, por un lado, la promoción

del desarrollo social, y la del desarrollo político en términos de gobernabilidad democrática”.

2.6. Organizaciones sociales y organizaciones de la sociedad civil

En el devenir de nuestra vida, observamos que las organizaciones están muy presentes en la sociedad, es decir, casi todo mundo se desenvuelve en diferentes organizaciones, como la familia, la escuela, la universidad, la oficina, la Iglesia, los clubes, etc.; de esta manera, las organizaciones influyen en múltiples aspectos de la sociedad, tomando muy diversas formas y representando distintos sistemas de valores dentro del complejo social al que pertenecemos (Méndez et al., 1993, p. 75).

La razón de la existencia de las organizaciones se debe a que “algunas metas solo pueden lograrse mediante la acción concertada o la coordinación de esfuerzos de algunos grupos; de esta forma las metas y objetivos se pueden alcanzar con mayor eficacia” (Ibid.).

Definir qué es una organización social tiene la misma limitante que la definición de instituciones, sigue siendo una tarea pendiente de la sociología. Antes de definir qué es una organización social; Navarro (2009), menciona tres elementos o características de una organización:

- Las personas que la forman crean e integran una entidad con objetivos e intereses compartidos.
- La entidad creada adquiere una forma jurídica determinada, por ejemplo, una sociedad cooperativa.

- Existen unas normas que rigen a las personas que forman la organización, por ejemplo, unos estatutos.

Una organización social es un conjunto ordenado de individuos que comparten ideas o visiones respecto al tema que los agrupa y cuya meta es lograr un objetivo en común, tanto para el beneficio privado como de la sociedad en general; las organizaciones sociales tienen, además, una estructura interior que determina las formas de jerarquía que regirán sus relaciones internas, así como la repartición de las labores mancomunadas en distintos núcleos especializados (Uriarte, 2020). Por su parte Aguilar, define a las organizaciones como el “conjunto de personas que unen sus esfuerzos, realizando tareas complejas, para lograr objetivos comunes individuales y colectivos” (Aguilar, 2009).

Existe, frecuentemente la idea de que una organización no gubernamental (ONG) es lo mismo que una Organización de la Sociedad Civil (OSC). El concepto de ONG se ha definido de forma bastante genérica: es toda la organización sin ánimo de lucro que no sea gubernamental ni intergubernamental de acuerdo con el sistema de Naciones Unidas; por otra parte, el término de OSC es más amplio, e incluye el ámbito en el que los ciudadanos y los movimientos sociales se organizan en torno a determinados objetivos, grupos o temas de interés. En las OSC tienen cabida las ONG, organizaciones populares-formales o informales, medios de comunicación y otras categorías (Velásquez, 2013).

La sociedad civil, como concepto derivado de la ciencia social, es una red de relaciones entre sujetos que se reproducen de manera relativamente autónoma frente al Estado y al mercado; es una institución donde toman forma las

solidaridades interpersonales y grupales. Es el espacio de sociabilidad que media entre el Estado y la familia, no centrado en las motivaciones de dominio o de ganancia. En México, Organización de la Sociedad Civil equivale a organización social, se refiere a sujetos organizados que reivindican derechos de terceros y toman distancia del sector público y privado (Verduzco, 2003). Por su parte el INDESOL señala que:

“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” (INDESOL, 2018).

El rol y la importancia de la existencia de las OSC radica principalmente en que muchas veces el estado no oferta soluciones para atender todas las necesidades sociales, ni a todos los sectores de la población, porque especialmente en países en vías de desarrollo tiene limitaciones para garantizar el bienestar social y porque la sociedad civil debe ser partícipe de las estrategias para su propio desarrollo social. De esta manera las OSC son necesarias convirtiéndose en un medio de integración social y potenciador de las capacidades individuales y colectivas (Neme et al., 2014).

La declaración de Busan, en su punto 22, dice:

Las organizaciones de sociedad civil juegan un rol fundamental en permitir que las personas reclamen sus derechos, en promover

enfoques basados en derechos, en formar las políticas y asociaciones y en monitorear la implementación. También proporcionan servicios en áreas que son complementarias a aquellas proporcionadas por los estados (OECD, 2011, p. 6).

Esto demuestra la importancia a nivel internacional de las OSC y su relevancia para el desarrollo de los países en este contexto mundial (Velázquez, 2013). En el contexto nacional se define a las organizaciones de la sociedad civil como “agrupaciones constituidas por individuos, fundamentadas 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” (INDESOL, 2018).

2.7. Capacidades organizacionales

Las capacidades organizacionales son todas aquellas aptitudes y habilidades que se practican en las OSC y que contribuyen a mejorar su participación en la formulación, ejecución y evaluación de las políticas públicas de medio ambiente y desarrollo. El desarrollo de capacidades es el “proceso estructurado de mejorar la eficiencia y efectividad de una organización para lograr su propósito y brindar servicios de calidad mediante el fortalecimiento de sus habilidades organizativas y técnicas” (USAID, 2010). La capacidad organizacional como algo inmaterial pero que permite a los actores sociales obtener resultados, lograr objetivos y resolver problemas, se señala a continuación:

El intangible que permite a los actores de una sociedad desempeñarse adecuadamente para obtener resultados óptimos de acuerdo con sus intereses y necesidades, refiriéndose entonces a la habilidad que detentan los individuos, las instituciones y las sociedades en general para establecer objetivos, ejecutar funciones, así como para resolver problemas de forma permanente (Gómez, 2010, como se citó en Hernández et al., 2015, p. 819).

Las capacidades organizacionales son desprendidas de los procedimientos formales (como procesos administrativos que permiten a la organización planificar, organizar, evaluar y fortalecer su desempeño), del capital humano y de las relaciones al interior y exterior de la organización. El desarrollo de capacidades es, un “proceso mediante el cual las personas, organizaciones y sociedades obtienen, fortalecen y mantienen las competencias necesarias para establecer y alcanzar sus propios objetivos de desarrollo a lo largo del tiempo” (PNUD, 2008).

2.8. Fortalecimiento de las organizaciones

El desarrollo de capacidades o desarrollo institucional es el proceso a través del cual las habilidades necesarias para el desarrollo son fortalecidas, adaptadas y sostenidas a través del tiempo; el desarrollo de capacidades es un proceso endógeno y particularizado impulsado a nivel interno, cuyos resultados suelen darse a largo plazo tras una evolución no lineal (Alfonso, 2011). El desarrollo de capacidades evoluciona a través del tiempo al fortalecimiento institucional.

Por otro lado, los procesos de fortalecimiento institucional siempre tendrán una peculiaridad específica, que estará relacionada con el tipo de institución, de su misión y tamaño, de los bienes y servicios generados, de su implantación territorial, del tipo de personal que emplee, de los recursos de inversión gestionados y de su interacción con actores externos a ella misma (Egaña, 2015).

El fortalecimiento institucional debe contribuir a que, en los nuevos espacios abre la democracia, las OSC establezcan nuevas y más provocadoras maneras de relacionarse con el gobierno; no como oposición, sino como aliado en la construcción de lo público; además, el fortalecimiento institucional es un proceso y no una actividad puntual. El tiempo para considerar en el ejercicio está determinado por la dimensión de la organización y de las variables a tomar en cuenta (Aguilar, 2009).

III. MARCO CONTEXTUAL DE CUETZALAN

3.1. Ubicación geográfica y regional

El municipio de Cuetzalan se ubica al noreste del territorio de Puebla (Figura 1). Sus coordenadas geográficas son 17° 54' y 18° 20' de latitud norte y 99° 44' y 99° 55' de longitud oeste (INEGI, 2009). Su altura sobre el nivel de mar oscila entre los 1000 a los 2000 m. y esto se debe a las diferentes elevaciones que se encuentra en su territorio; tiene una extensión territorial total de 135.22 kilómetros cuadrados.

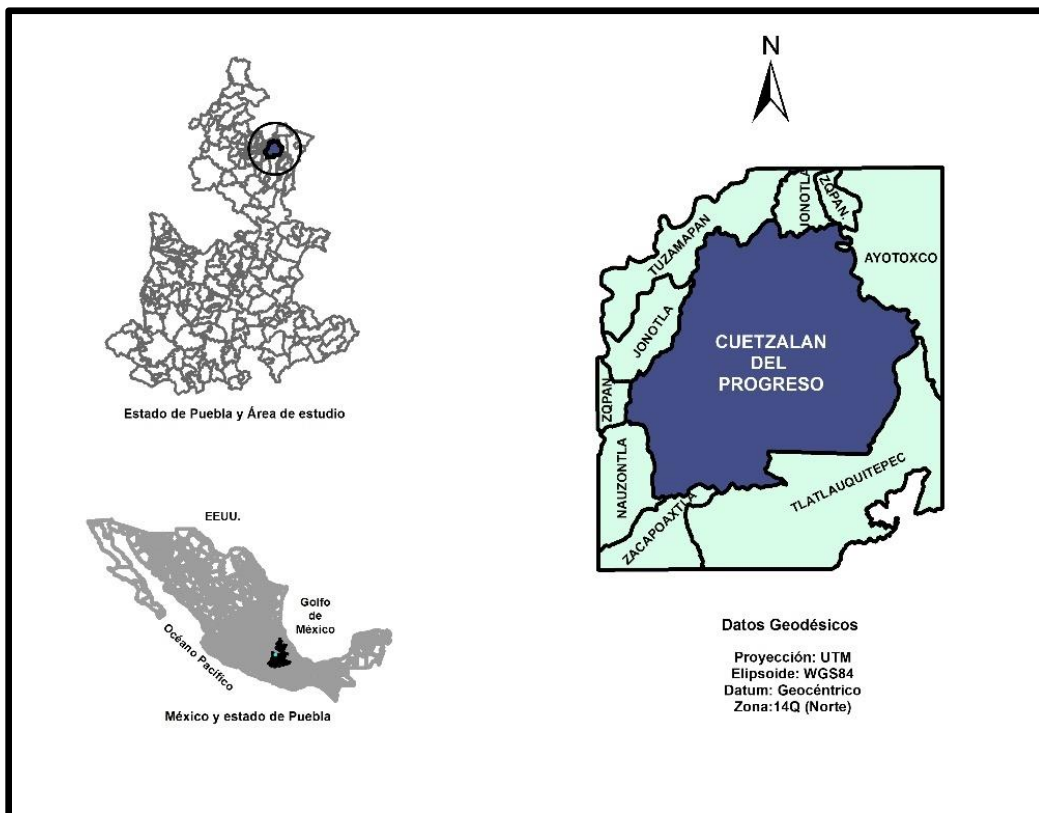


Figura 1. Localización del municipio de Cuetzalan del Progreso

Fuente: Elaboración propia con datos espaciales

Cuetzalan del Progreso colinda al norte con los municipios de Tuzamapan, Jonotla y Zoquiapan; al este con los de Ayotoxco y Tlatlauquitepec; al sur con Tlatlauquitepec y Zacapoaxtla; y al oeste colinda con el municipio de Naquizontla,

Zoquiapan y Jonotla. El municipio se integra por ocho juntas auxiliares y la cabecera municipal es la ciudad de Cuetzalan.

3.2. Características físico-biológicas

El municipio pertenece a la vertiente septentrional del estado, formada por las distintas cuencas parciales de los ríos que desembocan en el Golfo de México y que se caracterizan por sus ríos recientes que cuentan con una gran cantidad de caídas. Se localiza en la cuenca del río Tecolutla, es cruzado por el Apulco, el cuál corre por una gran parte de la sierra norte, baña el suroeste de oeste a este (INAFED, 2015).

Por la localización del municipio, “entre la Sierra Norte y el declive del golfo, el clima de Cuetzalan es semicálido húmedo con lluvias todo el año (ACf)” (INEGI, 2009). La precipitación aproximada es de 3759 mm y la temperatura media anual es de 20.4 °C; el mes con menos lluvia es febrero con 115 mm y el más lluvioso es septiembre con aproximadamente 650 mm; el mes de mayo es el más caluroso con casi 24 °C y enero el más frío con 15.7 °C. (Figura 2).

La denominación de los tipos de suelos en Cuetzalan cambia según la fuente de información que se consulte. Según el INAFED (2015) existen cuatro tipos de suelo, estos son “los litosoles son predominantes en el territorio y cubre la parte septentrional y la ribera del río Apulco; los regosoles se localizan en un área reducida al noroeste; los luvisoles ocupan una extensa área y presentan fase lítica profunda; y los andosoles se localizan en la porción suroeste, estos presentan una fase petro-cálcica”.

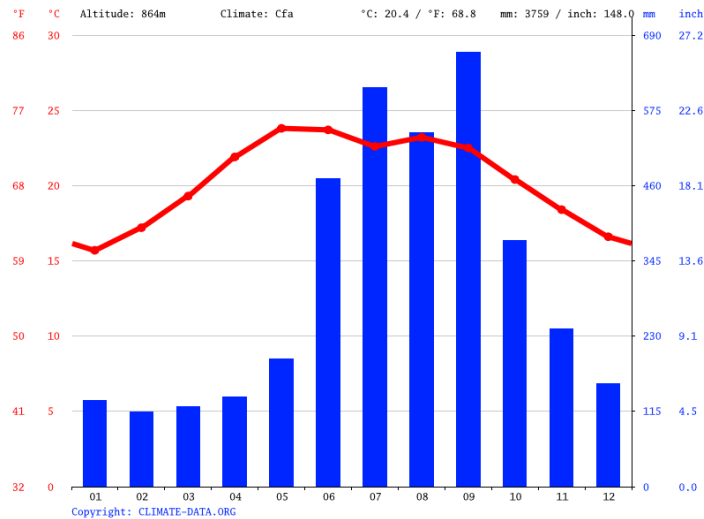


Figura 2. Climograma del municipio de Cuetzalan del Progreso

Fuente: <https://es.climate-data.org/americadelnorte/mexico/puebla/cuetzalan-328429/>

En el territorio se encuentra principalmente dos tipos de vegetación, hacia el sur y en áreas por arriba de los 900 m se localiza el bosque mesófilo de montaña, se desarrolla principalmente en las laderas de pendientes pronunciadas y en cañadas protegidas del viento y de la fuerte insolación (Rzedowski, 1978, como se citó en Canseco-Márquez y Gutiérrez, 2006); hacia el norte del municipio en las partes más bajas se puede encontrar selva mediana subperennifolia. “En el bosque mesófilo de montaña predominan especies de árboles como el liquidámbar y jaboncillo; las flores destacan en este ámbito ya que hay diversidad en ellas, dentro de las principales está las orquídeas, alcatraces, azaleas, hortensias y gran variedad de heliconias (INAFED, 2015).

Con relación a la fauna en la región, se pueden “encontrar aves canoras como primavera, clarín, jilguero, dominicos, esmeraldas, azules, calandrias, huitlacoques; escasamente tucán y tucanetas; existen roedores como ardillas, tejones, tuza y cuautuza; entre los reptiles hay serpientes como coralillo, voladoras, nauyaca,

mazacuate, chirrionera y huehuetzin; además, se pueden encontrar zorrillo, tlacuache, marta, armadillo, mapachín, zorra, perro de agua y cacomixtle” (INAFED, 2015).

“Los bosques mesófilos de montaña son reconocidos mundialmente por su elevada biodiversidad, pero son ecosistemas severamente amenazados en México” (CONABIO, 2010). La condición de deterioro de estos bosques se ve reflejada en el municipio de Cuetzalan, mucha superficie que fue de bosque en la actualidad es de agricultura o pastizales, los cambios de uso del suelo pueden ser una de las causas de esta transformación de la cobertura y del paisaje.

3.3. Características sociales: población, marginación y pobreza

El dato más reciente de población y vivienda, indica que el municipio de Cuetzalan cuenta con 49,864 habitantes, de los cual 25,715 son mujeres y 24,149 son hombres. El grado promedio de escolaridad es de 7.47 años y la población de 15 años y más analfabeta es de 10.5%. Este municipio se caracteriza por ser una región étnica, 65.6% habla lengua indígena. Además, la población con discapacidad o discapacidad motora es de 6.5% (INEGI, 2020).

Con relación a la población indígena, este sector siempre ha sido un foco de atención ya que frecuentemente se violentan sus derechos humanos, sobre todo a las mujeres, en Cuetzlan existen OSC que están atendiendo esta problemática. Al respecto el INDESOL (2015) señala que la “situación de inequidad de género y desigualdad presentes en pueblos y comunidades indígenas de los estados de Michoacán, Estado de México, Guanajuato y Quintana Roo sigue erosionando el

tejido social, y con ello los derechos fundamentales de las personas, en especial de las mujeres”. Esta situación de inequidad y desigualdad también aplica para la población indígena del estado de Puebla, y específicamente, para Cuetzalan.

Por otro lado, con relación a la clasificación del CONAPO en 2015 Cuetzalan estaba catalogado con un alto índice de marginación (Cuadro 1). De acuerdo con datos de este año, el municipio ocupaba el lugar 40 a nivel estatal y 381 a nivel nacional (CONAPO, 2015). En esta condición de marginación, en el año 2015 la población en pobreza era del 80.8% y en pobreza extrema de 41.2% (SEDESOL, 2015). Estos datos son un reflejo del limitado desarrollo humano que tiene la población de este municipio; además, posiblemente son parte de la razón del por qué varias OSC se han asentado en este territorio para promover el bienestar de la población.

Cuadro 1. Indicadores sociales en Cuetzalan del Progreso

Indicadores sociales	Grado
Marginación	Alto
Desarrollo humano	Medio bajo
Rezago social	Medio
Intensidad migratoria	Alto

Fuente: Elaboración propia con datos CONAPO Índice de Marginación, Índice de intensidad Migratoria 2015, PNUD. Informe sobre Desarrollo Humano 2010 CONEVAL Índice de Rezago Social.

3.4. Actividades económico-productivas

En el municipio “las características de clima, suelo, topografía y vegetación han influido para que en la región de Cuetzalan se realicen actividades como agricultura, ganadería, silvicultura y turismo; la agricultura constituye la actividad económica más relevante en cuanto a la generación de ingresos, impactando en los mercados

estatal y local, extendiéndose con algunos productos a nivel nacional” (Alvarado et al., 2006).

En el contexto de la agricultura la producción del café es la más importante. “En este municipio 76.2 % de los cafecultores producen café orgánico; la variedad arábica es cultivada por 72.8 % de los productores y la superficie sembrada es de 1.57 ha en promedio, con un rendimiento promedio de 2.1 toneladas por hectárea” (Benítez-García et al., 2015). Por otro lado:

Cuetzalan es uno de los principales destinos turísticos de Puebla, desde su nombramiento como Pueblo Mágico, hace ya casi 17 años, se ha notado un aumento en el flujo de visitantes, en el número de empresas turísticas y de centros de recreación en los predios adyacentes a los atractivos turísticos. Dicha dinámica ha creado cambios en los flujos económicos locales, lo cual ha generado un aumento en la derrama económica por el sector turístico (Gobierno Municipal de Cuetzalan, 2018).

“Los principales atractivos turísticos de Cuetzalan son la zona arqueológica de Yohualichan, las cascadas de la cuenca hidrológica del río Tecolutla, la feria del huipil y del café, la iglesia de los jarritos y las grutas” (García et al., 2016).

3.5. Organizaciones civiles como actores sociales en Cuetzalan del Progreso

Quizá los datos que arrojan los indicadores sociales sean la principal razón de la existencia de distintas OSC en este municipio. Existen grupos organizados que conforman cooperativas, sociedades de producción rural, en su momento y existencia Agencias de Desarrollo Rural, fundaciones y asociaciones civiles.

Desde hace 35 años comenzaron a aparecer organizaciones sociales en Cuetzalan, los temas atendidos por estas organizaciones fueron variados, entre otros, “derechos humanos, equidad de género, proyectos productivos y de salud, turismo alternativo, reconstrucción y rescate de la memoria histórica y cultural, entre otras” (Contreras, 2014).

En esta investigación se estudian las asociaciones civiles, que son la figura jurídica predominante que ampara la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por OSC. Según León (2012), esta ley establece:

Una serie de derechos para aquellas organizaciones que deseen acogerse a ella, como son el recibir apoyos y estímulos por parte del Gobierno Federal, y el incidir en las políticas públicas; y, por el otro, precisa una serie de obligaciones, como son el abstenerse de realizar proselitismo político-electoral o religioso, el no perseguir fines de lucro, y el cumplir con estándares de transparencia y rendición de cuentas (p 7).

Este tipo de organizaciones (asociaciones civiles, sociedad civil, fundaciones, Instituciones de beneficencia privada) comenzaron a crearse y constituirse en Cuetzalan legalmente en 1994, en la actualidad existen aproximadamente 30 organizaciones en el Resgistro Federal de las OSC en México.

En el registro federal de organizaciones del año 2019 existen datos de las organizaciones registradas en los municipios de la Sierra Nororiental, entre los cuales se encuentra Cuetzalan del Progreso. En este registro están inscritas 30 organizaciones, las fechas de registro de estas organizaciones van de 1994 hasta 2018. La mayor parte de las organizaciones tienen nombres en lengua náhuatl, dentro de las temáticas que atienden de acuerdo con las actividades que rige la Ley de Fomento de Actividades de la sociedad civil se encuentran principalmente las siguientes:

- Niñez en situación de vulnerabilidad
- Viveros y proyectos productivos
- Emprendimiento rural y emprendimientos de organizaciones
- Prevención de violencia de género, derechos humanos
- Masculinidades en la región
- Conservación y preservación de flora y fauna de la región, y proyectos agroecológicos
- Educación ambiental, desarrollo rural y proyectos productivos
- Proyectos productivos y desarrollo sustentable
- Radio comunitaria
- Gestión de proyectos productivos y agrícolas
- Proyectos comunitarios y defensa del territorio
- Gestión de proyectos productivos y agrícolas

IV. MARCO JURÍDICO DE LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL

4.1. Las OSC en la constitución política de los Estados Unidos Mexicanos

En México la normatividad en torno a las organizaciones de la sociedad civil se fundamenta desde “el artículo noveno de la Constitución, en el cual se establece que no se podrá coartar el derecho de asociarse o reunirse pacíficamente con cualquier objeto lícito, pero solamente los ciudadanos mexicanos podrán hacerlo para tomar parte en los asuntos políticos del país” (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2021, p. 43).

4.2. Ley Federal de Fomento a las Organizaciones de la Sociedad Civil

En sucesión de estas normas, en el año 2004 el congreso general de los estados unidos mexicanos por decreto expide la Ley Federal de Fomento a las Organizaciones de la Sociedad Civil, la cual tiene por objeto el fomento de las actividades establecidas en esta misma ley, el establecimiento de las facultades de las autoridades que la aplicarán, establecer el ordenamiento jurídico que regula los derechos y obligaciones de las OSC en esta Ley (DOF, 2011, 5 de agosto).

Por otro lado, en el estudio “*impacto de la normatividad en el desarrollo de la sociedad civil mexicana*”, se expone que, dentro del marco legal mexicano, se presentan dos tipos de figuras fundamentales que definen el tipo de OSC: la de asociación civil (AC) o la de Institución de Asistencia Privada (IAP), esta última tiene definidas características específicas en legislaciones de entidades federativas” (OMEC, 2015).

De acuerdo con las estadísticas reportadas, la figura jurídica predominante en las OSC es la Asociación Civil. Esta figura predomina, posiblemente, ya que tiene “un menor grado de supervisión de parte de la autoridad, aunado a un mayor margen de maniobra para el desarrollo de actividades distintas a las de carácter asistencial, indispensables en el caso de las IAP. Por otra parte, las ventajas de las instituciones de asistencia privada es gozar frecuente de incentivos fiscales y contar con donantes constituidos como IAP, que donan al mismo tipo de figura” (El Colegio de México, 2003).

La ley de fomento establece un registro obligatorio para las OSC, sobre todo, para las interesadas en la obtención de recursos públicos federales. En el Art. 10 de esta ley se instituye “la Comisión de Fomento de las Actividades de las Organizaciones de las Sociedad Civil, esta comisión facilitará la coordinación en el diseño, ejecución, seguimiento y evaluación de las acciones y medidas para el fomento de las actividades establecidas en dicha ley. La Comisión está integrada por la Secretaría de Desarrollo Social, Secretaría de Gobernación, Secretaría de Hacienda y Crédito Público y la Secretaría de Relaciones exteriores y es auxiliada por un Consejo Consultivo” (DOF, 2011, 5 de agosto).

Según el Artículo 5 de la ley de fomento de las OSC, las actividades de las organizaciones de la sociedad civil objeto de fomento son las siguientes:

- “Asistencia Social, conforme a los establecido en la Ley Sobre el Sistema Nacional de Asistencia Social y en la Ley General de Salud;
- Apoyo a la alimentación popular;
- Promover la participación ciudadana en asuntos de interés público;

- Asistencia jurídica;
- Apoyo para el desarrollo de los pueblos y comunidades indígenas;
- Promoción de la equidad de género;
- Aportación de servicios para la atención a grupos sociales con discapacidad;
- Cooperación para el desarrollo comunitario en el entorno urbano o rural;
- Apoyo en la defensa y promoción de los derechos humanos;
- Promoción al deporte;
- Promoción y aportación de servicios para la atención de la salud y cuestiones sanitarias;
- Apoyo en el aprovechamiento de los recursos naturales, la protección del ambiente, la flora y la fauna, la preservación y restauración del equilibrio ecológico, así como la promoción al desarrollo sustentable a nivel regional y comunitario de las zonas urbanas y rurales;
- Promoción y fomento educativo, cultural, artístico, científico y tecnológico;
- Fomento de acciones para mejorar la economía popular;
- Participación en acciones de protección civil
- Prestación de servicios de apoyo a la creación y fortalecimiento de organizaciones que realicen actividades objeto de fomento por esta ley;
- Promoción y defensa de los consumidores;
- Acciones que promuevan el fortalecimiento del tejido social y la seguridad ciudadana y;
- Las que determinen otras leyes” (DOF, 2011, 5 de agosto).

La ley de fomento facultó al INDESOL (Instituto de Desarrollo Social) realizar “funciones básicas tales como fomento; capacitación, vinculación, asesoría y orientación; información y rendición de cuentas, promoción de la cultura de género,

así como la representación institucional. También está a cargo de la Secretaría Técnica de la Comisión de fomento de las Actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil, apoyándose por el Consejo Técnico Consultivo. Lleva el registro de las organizaciones sociales del país, darles seguimiento, evaluar sus actividades y emitir la clave única a las asociaciones para la posibilidad de acceso al financiamiento de recursos públicos” (DOF, 2011, 5 de agosto).

4.3. Ley de impuesto sobre la renta

Esta es “una de las leyes que ha tenido más impacto en las actividades de las OSC, puesto que establece algunas las exenciones e incentivos fiscales más importantes a los que pueden acceder las organizaciones, y las condiciones para hacerlo” (DOF, 2020, 8 de diciembre).

Esta ley establece dos figuras esenciales: a) la de personas morales con fines no lucrativos (art.73) la cual se consideran como no contribuyentes del impuesto sobre la renta: quedando exentas de pagarlo, con ciertas restricciones, en reconocimiento al hecho de que los ingresos que se obtienen no son propiamente una renta, toda vez que son utilizados exclusivamente en la consecución de su objeto social, que es para el bien público, y b) la de instituciones autorizadas para recibir donativos deducibles bajo la denominación avalada por una constancia de donatarias autorizadas (art.82) (con la realización de un trámite adicional) adquieren el derecho de expedir recibos a sus donantes, con los cuales éstos pueden deducir el donativo de su base gravable (DOF, 2020, 8 de diciembre).

No obstante, aunque esta constancia lleve consigo la ventaja de tener una mayor posibilidad para la obtención de recursos, las OSC tienen la obligación de cumplir con el dictamen fiscal anual autorizado por un contador, de este dictamen, se desprenden algunas desventajas como los costos de reformar los estatutos de su acta constitutiva para cumplir con los requerimientos legales del Servicio de Administración Tributaria, los costos anuales de la dictaminación fiscal, los informes constantes y la obligación de tener a disposición pública la información relativa al cumplimiento de las obligaciones fiscales.

4.4. Organizaciones con constancia de donataria y con clave única de registro

Para el año 2020 existían 9,080 OSC como donatarias autorizadas, de las cuales 3,320 cuentan con dicha constancia y 5,680 poseen también clave única de registro en el “Sistema de Información y Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil” (DOF, 2012). Se puede apreciar que son pocas las organizaciones que cuentan con constancia de donataria autorizada, no obstante, se percibe que las demás pueden presentar obstáculos para obtener dicha constancia. Por otro lado, las organizaciones que ya tienen constancia serán sujetas de mayores obligaciones y disposiciones legales por la Ley del Impuesto Sobre la Renta para donatarias autorizadas.

A pesar de los constantes esfuerzos por la construcción de un marco de fomento, hoy en día sigue en proceso. Toda vez el escaso andamiaje institucional, en relación con las OCS, ha quedado en pausa con la incertidumbre si se reformulará el marco legal y las leyes convenientes que beneficiarán a las OSC en México, o si, por el contrario, se detendrá el desarrollo de este sector (asociaciones civiles) con

tendencia a su desaparición en términos jurídicos. Como señala, Ablanado (2019) varios autores han manifestado propuestas de mejora para la construcción de un buen entorno para la sociedad civil, las cuales en su mayoría requerirán de procesos prolongados de incidencia, debido al desinterés de los poderes de gobierno para con la sociedad civil. Es necesario que las organizaciones continúen la lucha por la defensa y promoción del derecho de asociación trabajando en fortalecerse desde la estructura interna, con su población beneficiaria y entre pares (OSC), buscando los mecanismos pertinentes e idóneos para poder velar por dicho interés.

V. METODOLOGÍA: COLECTA, CAPTURA Y PROCESADO DE DATOS E INFORMACIÓN

5.1. Tipo de investigación, técnicas e instrumentos

Se realizó una investigación mixta de tipo cuantitativo-cualitativa, basada en un cuestionario, entrevistas y observación directa. Para coleccionar la información, en un principio, se planeó hacer un censo de todas las OSC de Cuetzalan, ya que según el registro federal de las OSC en el municipio existen 30 organizaciones con registro, a partir de ahí se descartaron 12 organizaciones por estatus de inactividad ante el registro federal, quedando 18 organizaciones como activas.

Con este número de organizaciones se fortaleció la idea de hacer un censo y trabajar con las 18 organizaciones con estatus de activas. Sin embargo, la presencia de la pandemia de Covid 19 limitó la búsqueda y acercamiento a las organizaciones, aunado a la negativa de algunas OSC de proporcionar información al momento del contacto. Por esta razón, solamente se entrevistaron a nueve organizaciones, asimismo, se hicieron dos entrevistas informales con personas colaboradoras de organizaciones que facilitaron la ubicación de las organizaciones que tienen reconocimiento e impacto en la región. Las entrevistas fueron personales (cara a cara) y en algunos casos se visitó al entrevistado en más de una ocasión.

La información de los cuestionarios se capturó en el programa Excel y después se hizo un análisis descriptivo; la información de las entrevistas se sistematizó y se integró a la información derivada de los cuestionarios. Con la información escrita a

partir de los cuestionarios y entrevistas se realizó un FODA⁴ para identificar las fortalezas y debilidades de las OSC.

5.2. Colecta de información: estructuración del cuestionario

El instrumento se estructuró y ajustó con base en cuestionarios del tema fortalecimiento elaborados por otras instituciones; los apartados del instrumento están relacionados con las características de las OSC, aspectos de planificación y liderazgo, vinculación, modelos de intervención y procesos, género e inclusión, recursos humanos, procuración de fondos y marco legal, comunicación y monitoreo y evaluación. El cuestionario se aplicó a representantes, coordinadores y/o personal de consejo director de las organizaciones. Sin embargo, en cuatro de las organizaciones entrevistadas estuvo la mayor parte del equipo de trabajo. La información se capturó en el programa Excel y se realizó un análisis de tipo descriptivo.

Este cuestionario se estructuró con base a cuestionarios elaborados por:

1. La Secretaría de Desarrollo Humano del Instituto Jalisciense de Asistencia Social y del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente a través del Centro de Investigación y Formación Social. Jalisco, México.
2. El Centro de Acompañamiento y Fortalecimiento Institucional. Gómez Palacio, Durango, México.

⁴ Método de análisis empleado para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de las OSC.

3. El Programa para la Sociedad Civil, implementado por Social Impact y Appleseed, A.C., programa de la Misión bilateral de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional en México (USAID/México).

Se abordaron 10 secciones, la primera sección desglosa principalmente la información general de cada organización, la última sección se estructuró con preguntas abiertas para poder acercarnos a la percepción y opinión que muestran las organizaciones acerca de la nueva relación entre gobierno y sociedad civil.

A partir de la sección dos a la nueve se abordaron los ejes estratégicos del fortalecimiento institucional. En la sección dos se abordaron aspectos relacionados con el proceso de planeación estratégica, la definición de objetivos, la estructura organizacional, el liderazgo y la cultura organizacional. La sección tres trata del proceso de creación de alianzas y generación de impacto. La cuatro indaga sobre los modelos de intervención y procesos documentados. La sección cinco sobre las políticas que se implementan y se difunden en temas de inclusión social, igualdad de género y no discriminación desde el espacio institucional y generar condiciones que garanticen los derechos humanos y el acceso al desarrollo. En la sección seis se toca el tema del factor humano y profesionalización, es decir, las políticas, manuales, reclutamiento y capacitación en el eje estratégico de recursos humanos y la profesionalización de los integrantes y la organización en su conjunto. El apartado siete aborda de los procesos de gestión de comunicación interna y externa que tienen las organizaciones. En la sección ocho se capta información sobre la procuración de fondos, transparencia y marco legal. En el apartado nueve aborda el tema del monitoreo y evaluación.

VI. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

6.1. Características de las organizaciones de la sociedad civil en Cuetzalan

Antes de conocer el fortalecimiento institucional de las OSC es importante tener un diagnóstico del tipo de organización, su ubicación geográfica y territorio de actuación; su edad y tamaño; las principales actividades que realizan y a quienes benefician, la estructura organizativa y su financiamiento. Todo ello para contextualizar el desarrollo institucional que tienen este tipo de organizaciones.

6.1.1. Tipo de organización, causas de su formación y área de trabajo de las OSC

En el municipio de Cuetzalan se logró identificar a 18 organizaciones que permanecen activas y en operación, de este total, las nueve asociaciones que se entrevistaron son de tipo asociación civil, es decir, son entidad privadas constituidas como personas morales con personalidad jurídica plena sin fines de lucro y cuyo objetivo es promover actividades del bien común.

En el registro federal de organizaciones con clave única de registro existen cuatro figuras legales principales para su constitución, estas son Asociación Civil, Institución de Beneficencia Privada, Asociación de Beneficencia Privada y Sociedad Civil. Sin embargo, en registro se aprecia fácilmente que la figura de Asociación Civil es la que predomina en las organizaciones. Por lo que se refiere a las nueve organizaciones entrevistadas, estas se han constituido legalmente como asociaciones civiles; de las cuales 4 cuentan con la constancia para ser donatarias autorizadas.

Existen diversas razones por las cuales la sociedad civil se organiza y formaliza la organización. El CEMEFI (2014), señala en un estudio realizado que cuando existe el desarrollo de la empatía, un grupo de ciudadanos deciden ponerse en los zapatos de otros y proponer acciones para solucionar problemas o mejorar las condiciones de vida de los demás se constituye uno de los elementos principales; por otra parte, el contexto social hace que sea posible desarrollar la capacidad de empatía, ya que reconocen que cuando una causa les preocupa es necesario adoptarla, para modificarla y lograr un cambio.

Entre las principales causas que motivaron a la conformación de las organizaciones entrevistadas destacan, en orden de importancia, la situación del contexto social como factor principal de origen, seguido por el interés de un grupo o persona y en tercer lugar por el interés de un sector social.

Por otro lado, la definición del lugar de trabajo de las OSC depende en gran medida del lugar en que surgieron, es decir, el contexto físico y social próximo que conllevó a su integración. A partir de ahí delimitan las comunidades, municipios o regiones de acuerdo con su capacidad de desarrollo e implementación de programas, proyectos, y/o actividades. Cuando son organizaciones vinculadas con otras ONG u organizaciones civiles tienden a abarcar más lugares en donde implementar sus acciones.

En el caso de las organizaciones entrevistadas, la mayoría están concentradas territorialmente conforme su área de trabajo en todo el municipio, e incluso, algunas (4 OSC) laboran en dos o más municipios, de manera simultánea, de la Región de la Sierra Norte.

6.1.2. Edad de las OSC y personal

Conocer los años de antigüedad de una organización refleja la experiencia que posee y hace posible que su impacto este reconocido, no únicamente por la población beneficiaria que atiende sino también por otras OSC e inclusive por el gobierno local.

Las organizaciones entrevistadas en general tienen varios años de existir a partir de que se constituyeron legalmente; cuatro de nueve organizaciones tienen más de 10 años de existencia; dos entre 16 y 20 años e incluso dos con más de 20 años. La organización más reciente tiene entre 6 y 10 años de antigüedad (Figura 3).

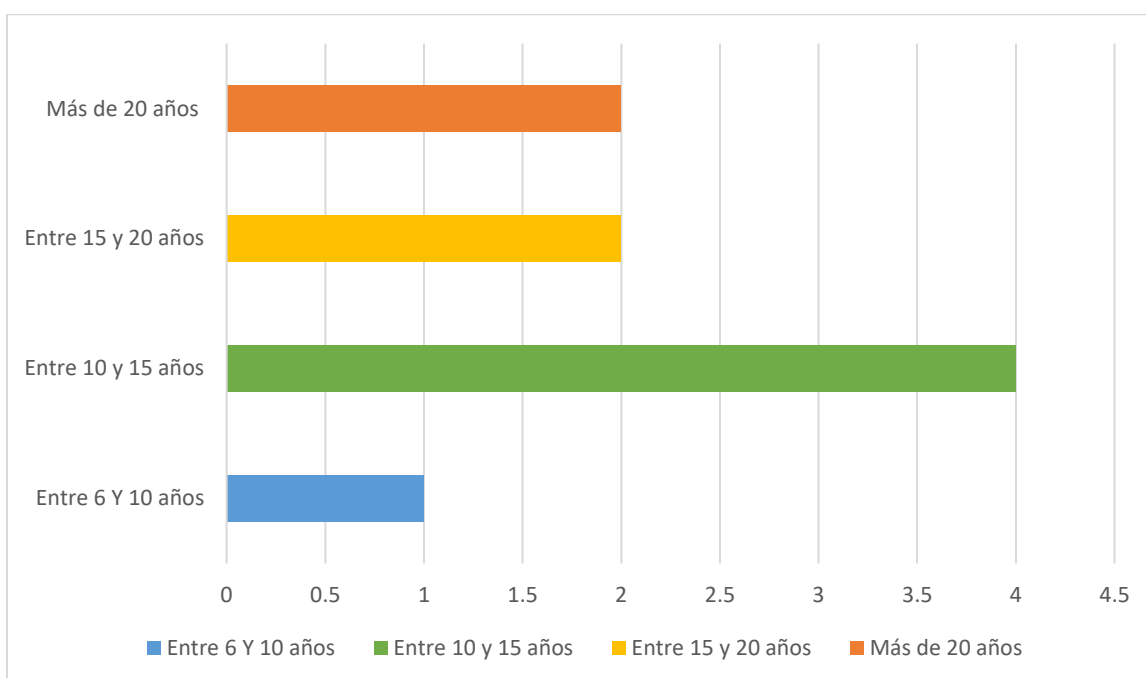


Figura 3. Años de constitución de OSC en Cuetzalan

Fuente: Elaboración con datos de los cuestionarios

El número de miembros que posee una organización es determinante en desarrollo de las OSC, puesto que, si bien el desarrollo depende del contexto, trabajo, impacto y posicionamiento de estas, también contar con integrantes enfocados a un puesto,

área o responsabilidad determinada, permite una mayor concentración y eficacia de las acciones.

Respecto al número de integrantes por organización, en la mayoría tiene un número reducido, ya que en cinco de nueve organizaciones pocos miembros del consejo directivo (presidente, secretario, tesorero y vocales) son independientes o están desvinculados de la estructura operativa de la organización.

En la mayoría de las OSC entrevistadas algunos de los integrantes forman parte del consejo directivo y de la estructura operativa de la organización. Cabe destacar que, siete de nueve de organizaciones disponen regularmente de personal voluntario; y cinco de nueve cuentan con personal de planta remunerado. Además, señalan que es menos frecuente contar con personal pagado por tareas programadas y personal de servicio social. Al respecto, y de acuerdo con Girardo y Mochi (2012), las OSC cuentan con “recursos humanos bajo un esquema particular, dada su condición de no lucro; integrando voluntarios y servicios sociales (trabajo libre en la esfera no mercantil representado por el trabajo voluntario y el trabajo militante, donde no se pagan salarios ni existe relación de dependencia)”. No contar con suficiente personal en las organizaciones puede ser un factor que dificulte la continuidad, limite la estabilidad, la capacitación y la posibilidad de fortalecimiento institucional de las organizaciones.

El personal de planta en las organizaciones tiene una edad promedio que oscila en su mayoría entre 40-50 años, un segundo grupo entre 30 y 40 años y en tercer grupo tiene más de 50 años.

6.1.3. Principales actividades y beneficiarios

Las principales actividades que realizan las organizaciones entrevistadas, de acuerdo con la temática que atienden, son las relacionadas y derivadas de los temas de educación 34 %, desarrollo y bienestar social 22 %, medio ambiente 22 %, y la defensa de los derechos humanos 22 % (Figura 4). Cabe mencionar que ocho de nueve organizaciones abordan varias temáticas; no obstante, para el presente estudio se consideró la más representativa o que destaca por su experiencia e impacto.

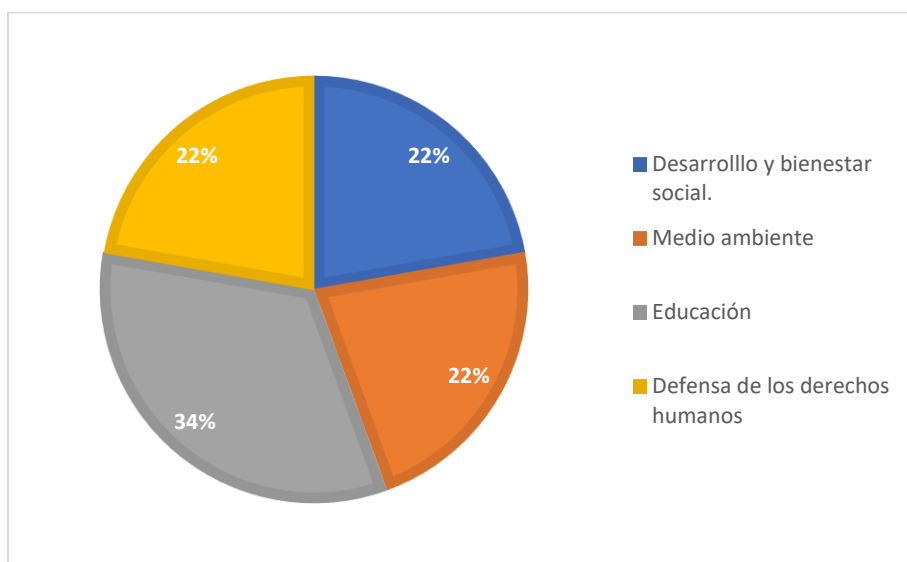


Figura 4. Principales temáticas que abordan las OSC entrevistadas en Cuetzalan

Fuente: Elaboración propia con datos de investigación

Las organizaciones mantienen estrecha relación entre las actividades que realizan y las personas a quienes van dirigidas dichas acciones, estas últimas transformadas en proyectos, programas, beneficios y apoyos. De esta manera delimitan su trabajo

pudiendo hacer posible adentrarse y especializarse de acuerdo con el perfil de su población beneficiaria.

Los principales sujetos beneficiarios de la acción de las organizaciones entrevistadas se representan por grupos, en el siguiente orden de prioridad, la mayoría trabaja con mujeres, seguido de jóvenes, posteriormente con niña/os y al final las que se dirigen toda la población en general.

6.1.4. Estructura organizativa y financiamiento

La estructura organizacional asigna las responsabilidades a los colaboradores, pero también se relaciona la implementación de la estrategia determinada para lograr los objetivos establecidos. Aunque todas las organizaciones señalan que su forma organizativa está orientada a la horizontalidad, existen casos en que los directivos desempeñan la función de planeación y toma de decisiones.

En el contexto de los recursos económicos, el financiamiento ha sido, desde su inicio y a lo largo de los años, determinante para el desarrollo de las organizaciones, pues constituye el motor para desarrollar actividades externas e internas de las organizaciones.

Con relación a fuentes de financiamiento en las organizaciones entrevistadas, en primer lugar, está el obtenido de fundaciones privadas nacionales, seguido de proyectos financiados por los gobiernos, y en tercer orden, los fondos propios que genera cada organización mediante rifas, eventos, servicios.

5.1.5. Uso y manejo de la tecnología

Con relación al uso de herramientas de comunicación, “las tecnologías de la información y comunicación son un elemento clave para la creación y transmisión de conocimiento, lo que favorece el desarrollo de activos intangibles en las organizaciones” (García-Álvarez, 2013). Por otro lado, Vera et al. (2011) señalan que la aparición de nuevas formas de organización ha sido posible gracias al desarrollo de las tecnologías de la información y el Internet, lo que posibilita la coordinación remota, la interacción, el trabajo colaborativo síncrono y asíncrono; además de romper las barreras de espacio y tiempo.

La tecnología representa una oportunidad para las organizaciones, dado que permite crear sinergias, compartir información útil, apoyar, educar, gestionar la procuración de fondos, visibilizar el impacto y la incidencia. Sin embargo, en Cuetzalan solo tres de las organizaciones entrevistadas cuenta con una página web, todas tiene la red social de facebook y solamente una de ellas utiliza Instagram. En este contexto se aprecia que la tecnología es un medio que no está bien aprovechado.

6.2. Actividades y objetivos de las OSC entrevistadas

6.2.1. La Esperanza del Mañana A. C.

Es una organización dedicada a operar diferentes programas y acciones en vías de mejorar la calidad de vida de la población de la Sierra Nororiente del estado de

Puebla, sus objetivos son promocionar del desarrollo sustentable, cuidar el medio ambiente y promoción de la educación y capacitación.

6.2.2. Timosepanpaleuij A. C.

Es una asociación dedicada a promover, difundir y apoyar la defensa y ejercicio de los derechos humanos en su más amplio sentido, individuales y colectivos, civiles, políticos, socioeconómicos, culturales y ambientales de todos los sectores sociales.

Sus principales objetivos de acuerdo con sus áreas de atención son a) en el área psicológica, brindar atención psicológica a las personas de los sectores sociales menos favorecidos; b) en el área legal, promoción y preservación de la cultura, son b1) apoyar el desarrollo de pueblos y comunidades indígenas y rurales, b2) coadyuvar en la preservación de su cultura y en la defensa de sus derechos, desarrollo sustentable y proyectos productivos, y b3) laborar y gestionar proyectos de inversión, productivos, de bienestar social, culturales, medioambientales, de salud, educativos y todos aquellos que coadyuven al desarrollo integral de la mujeres.

6.2.3. Yohualichan A. C.

Es una organización que promueve la unión de esfuerzos y trabajo con instituciones gubernamentales y no gubernamentales con el objetivo de mejorar el nivel y la calidad de vida de la infancia en situación de desventaja.

Trabaja en colaboración con ChildFund México desarrollando procesos en favor de la niñez implementando programas de salud, nutrición, educación, medio ambiente

y prevención de la violencia infantil. Para tal fin, Yohualichan A. C. tiene un Comité de Bienestar Infantil (CBI) representado por miembros de las propias comunidades y es el órgano rector y de decisión. Dentro de las principales temáticas que aborda se encuentra: infancia y juventud, desarrollo de comunidades, educación, familia y salud y medicina.

6.2.4. Tijohtli A. C.

Es una organización integrada por un grupo interdisciplinario que impulsa un proyecto educativo para jóvenes indígenas náhuatl de distintas comunidades de la Sierra Norte de Puebla. El proyecto se centra en un bachillerato ubicado en la comunidad de San Andrés Tzicuilan, Cuetzalan. En este bachillerato las y los jóvenes realizan estudios técnicos en administración de empresas o puericultura (GlobalGiving, 2001).

Paralelamente desarrolla un programa extracurricular que impulsa a los jóvenes a un aprendizaje encaminado a valorar su cultura y a tener una vida que les permita desarrollar sus propios talentos y los de sus comunidades. Sus objetivos son a) ofrecer a los jóvenes las herramientas tecnológicas, eco-tecnológicas y de comunicación para que los jóvenes puedan enfrentarse las circunstancias económicas y sociales actuales; b) acompañar a los jóvenes a construir un proyecto de vida que valore su contexto rural y cultural e impulsar a los jóvenes para que desarrollen y mantengan un vínculo afectivo y productivo con sus comunidades de origen (ídem).

Su estructura de trabajo abarca tres áreas principales: 1) Programa de educación formal (bachillerato técnico en administración, bachillerato técnico en puericultura); 2) Proyecto de vida (desarrollo personal, arte, permacultura, cooperativa de productos); y 3) Comunidad (actividades extraescolares, cultura y tradiciones indígenas, servicio social).

6.2.5. Espacio Espiral Totalmanik A. C.

Esta es una asociación que cuenta con un centro de desarrollo sustentable denominado Totalmanik. Tanto la asociación como el centro físico enfocan sus actividades de las comunidades del amplio territorio de la sierra nahua, totonaca y mestiza que lo compone. Forman una interfaz multidisciplinaria y puericultura para la interacción entre la región y el exterior. Abordan tres ejes temáticos siguientes: promoción cultural, medio ambiente y desarrollo sustentable, con enfoque equidad y dignidad (Espacio Espiral, s.f.).

6.2.6. Jardín Botánico Xoxoctic A. C.

El Jardín Botánico Xoxoctic es una asociación que cuenta con un espacio para apreciar la riqueza de la naturaleza que ofrece el bosque de niebla en la sierra poblana, salvaguardando y preservando especies endémicas del lugar. Tiene como objetivo construir un centro de investigación que permita a la comunidad proteger sus tradiciones y aprender de la flora y fauna.

6.2.7. Agencia Timomachtikan A. C. J.

Es una agencia “que asesora y acompaña a grupos y proyectos en el municipio de Cuetzalan de la Sierra Nororiental de Puebla en temas de educación, género y medio ambiente, esto con el propósito de hacer frente a la globalización y la industria que amenaza la región y a la cultura náhuatl” (Agencia Timomachtikan A. C. J., 2010). Abordan las siguientes áreas: Colectivo de jóvenes Tajpiani, Telesecundaria Tejtsisilin, Radiodifusora Tzinacapan y Proyectos productivos con mujeres.

Actualmente la actividad más conocida de acuerdo con las áreas de trabajo en el programa de capacitación/acción es el colectivo de las y los jóvenes de Tajpianij, el cual tiene como objetivo “implementar un programa de capacitación destinado a jóvenes Tajpianij de nivel bachillerato de Cuetzalan y de éstos a otras escuelas de sus comunidades, y contribuir a formar conciencia a favor del medio ambiente y el territorio, en niños y jóvenes” (ídem).

6.2.8. Red de Formadoras Kualinemilis A. C.

Es una red conformada por “mujeres líderes indígenas de la Sierra Norte de Puebla. Promueve acciones coordinadas de prevención y atención de la violencia familiar para mejorar la calidad de vida de las familias de la región. Inició en el año 2009 como un grupo de mujeres que se capacitaron en la escuela de formación de dirigentes campesinas e indígenas impulsado por Comaletzin A. C.” (Red de Formadoras Kualinemilis A. C., 2020). Después de realizar acciones como líderes en sus comunidades y reconocer que podían realizar más cosas por su comunidad y por las mujeres que estaban viviendo algún tipo de violencia, decidieron

incorporarse con otras organizaciones. Su principal objetivo es trabajar la sensibilización y prevención de la violencia fomentando estrategias de convivencia de un buen trato en las comunidades; además, capacitan a mujeres en el reconocimiento de sus derechos para poder ejercerlos y que sepan a dónde acudir en caso de la violación de algún derecho.

6.2.9. Casa de la Mujer Indígena A. C.

La Casa de la Mujer Indígena es una asociación civil que se dedica a apoyar y acompañar en el proceso de recuperación a mujeres indígenas y mestizas en caso de tener algún problema que afecte su integridad física, moral, emocional o de salud.

La integran diversos grupos de mujeres indígenas de diferentes comunidades y organizaciones quienes se han capacitado para poder apoyar y atender esta problemática que afecta a mujeres, hombres, niñas y niños. También cuentan con un equipo de 10 promotoras de las comunidades de Xiloxochico, Ayotzinapan, Tzinacapan, Chicueyaco, Cuahutamazaco, Xalpantzingo y Pepexta. En conjunto con otras organizaciones, con distinta figura legal, forman parte de la red indígena de mujeres en defensa de los derechos. Estas organizaciones son Maseulasiuamej Mosenyolchicauanij (Mujeres indígenas que trabajan y se apoyan juntas) Yekyetolis teinsatepan Siuamej (Bienestar para las mujeres del futuro) Yankuiksiuat (Mujer Nueva) (Siuamej chikauka Tajkitin (Mujeres indígenas) Gómez (2015).

6.3. Áreas del fortalecimiento institucional en las OSC de Cuetzalan

El fortalecimiento institucional es el fin último que se consigue cuando se promueve, y lleva a cabo, el desarrollo institucional. Este último se refiere a un cambio no ocurrente, sino más bien planificado y sistematizado aplicado por cualquier institución, incluidas las OSC, que busque ser pertinente y eficiente en las actividades que desarrollan. A continuación, se presenta información relacionada con el desarrollo y fortalecimiento institucional de las diferentes áreas que integran las OSC.

6.3.1. Planeación y liderazgo

En las OSC, en “el proceso administrativo, la planeación es un elemento importante ya que permite anticipadamente decidir qué, cuándo y cómo hacer las cosas, esto ayuda a prever un rumbo y orientar el futuro deseado” (Caldera et al., 2017). Por otro lado, “el liderazgo es una actividad amplia y visionaria que trata de discernir la competencia y valores característicos de una organización” (Noriega, 2008). La sistematización de la experiencia en los procesos de desarrollo ejercidos por las OSC es un insumo importante para lograr una mejor planeación y desempeñar un liderazgo eficiente.

De las OSC entrevistadas, cinco de nueve OSC comentan que sistematizan continuamente su experiencia, la mayoría hace referencia a que lo realizan para tener los procesos más claros, para ver en qué fallaron y reorientarse; para mejorar los procesos, ya que de esta forma es posible hacer una planeación para el siguiente año.

En este contexto, como se aprecia en el Cuadro 2, una organización realiza planeación por actividades o por proyectos; una realiza planeación operativa, la cual se hace de manera semestral o anual; una efectúa planeación estratégica, la cual se realiza a largo plazo y toma en cuenta el contexto, además, simultáneamente hace planeación la operativa; una lleva acabo los tres tipos de planeación; 2 organizaciones realizan solo planeación estratégica y tres combinan la planeación operativa y la anual. En general, los tipos de planeación más representativas en las organizaciones son la operativa y por actividades.

Cuadro 2. Tipo de planeación aplicada en las OSC de Cuetzalan del Progreso

Organización de la Sociedad Civil	Planeación estratégica	Planeación operativa	Planeación por actividades
1. La esperanza del mañana A.C.	----	Sí	----
2. Timosepanpaleuij A.C.	----	----	Sí
3. Yohualichan A.C.	Sí	Sí	----
4. Tijiohtli A.C.	----	Sí	Sí
5. Espacio Espiral Totalmanik A.C.	Sí	----	----
6. Jardín Botánico Xoxoctic A.C.	----	Sí	Sí
7. Agencia Timomachtikan A.C.	Sí	----	----
8. Red de Formadoras Kualinemilis A.C.	Sí	Sí	Sí
9. Casa de la Mujer Indígena A.C.	----	Sí	Sí

Fuente: Elaboración propia con información del estudio

En el ámbito del liderazgo, mejorar la convivencia entre las personas colaboradoras mejora el sentido de pertenencia, el desempeño y la integración en el área de trabajo; cinco de nueve organizaciones realiza actividades continuas para mejorar la relación entre los miembros de la organización, se realizan reuniones de convivencia y trabajo en equipo, convivencia en días importantes, intercambio de regalos, círculos de diálogos, reuniones y talleres de auto cuidado. Se fomenta la

colaboración entre las distintas áreas de todas las organizaciones entre todas las personas y se han obtenido los resultados favorables.

En la mayoría de las OSC entrevistadas algunos de los integrantes se encuentran dentro del consejo y a la vez en la estructura operativa de la organización. En todas las organizaciones existe diversidad en las áreas de experiencia de los miembros que integran el consejo. En esta sección las organizaciones revelaron que realizan de manera correcta la aplicación de estos elementos, que efectúan un esfuerzo máximo pero que podrían mejorar, en muchos de los casos la manera de implementarlos. Asimismo, hay coincidencia en la percepción de cuáles son los valores más importantes que debe tener un buen líder; destacando la honestidad la tolerancia, la comunicación, solidaridad, respeto, empatía y confianza.

6.3.2. Vinculación y alianzas

La creación de redes y alianzas por las OSC puede aumentar sus potencialidades de incidencia, tener opciones para allegarse de recursos financieros alternativos al gobierno federal, tener estructuras internas y hacer una toma de decisiones más horizontal y eficiente.

La mayoría de las organizaciones se vincula, en primer lugar, con otras OSC; y, en segundo lugar, con instituciones de educación, empresas, gobiernos municipales y con el gobierno estatal. De las organizaciones que se entrevistaron, seis de nueve tienen participación en redes locales para acceder a mejores prácticas, donantes, oportunidades de articulación u otros beneficios concretos de manera frecuente y se aprovecha, pero no está documentado o podría mejorar.

Con relaciones a redes nacionales, seis de nueve tiene poca participación o de manera esporádica; tres organizaciones manifiestan que los aprendizajes son compartidos y difundidos con otras organizaciones nacionales de manera adecuada; tres organizaciones declaran que son compartidos y difundidos la mayoría de las veces, no obstante, podría mejorarse; y tres de las organizaciones consideran que lo realizan, en pocas ocasiones de manera limitada. Respecto a los convenios de cooperación, tres de las nueve OSC entrevistadas cuentan con convenios de cooperación y articulación en redes con otras organizaciones del tercer sector OSC de manera constante o siempre, tres de forma parcial o por temporadas y tres aún no lo tienen.

Las organizaciones se muestran conscientes y sabedoras de cuáles son los beneficios y ventajas de la vinculación y alianzas con otras instituciones resaltando la importancia de visibilizar sus acciones, obtener e intercambia aprendizajes, metodologías, retroalimentación, realización de trabajos en conjunto, compartir experiencias, vincularse con gente con mayor criterio y experiencias enriquecedoras, ayuda en la resolución de alguna problemáticas, compartir convocatorias, conocimientos y acceder a otras fuentes de financiamiento. En este contexto se puede valorar que en esta sección poseen los elementos pertinentes casi completos y fortalecidos para seguir vinculándose y creando alianzas.

6.3.3. Modelos de intervención y procesos

El modelo de intervención hace referencia a la metodología de trabajo social que utiliza la organización, este permite que la organización pueda fortalecer su impacto

en la población beneficiaria y con la parte externa para obtener financiamiento; además, también contribuye o favorece el escalamiento de sus programas.

En seis de nueve se trabaja únicamente por proyecto, pero no de manera institucional y documentada, esta condición limita tener una forma estructurada y fundamentada de dar solución a la problemática atendida; no favorece la continuidad de la experiencia y la sistematización del conocimiento en los procesos de intervención; debilita establecer mecanismos de evaluación de sus actividades; y también limita ser un referente para otras instituciones que deseen implementar acciones exitosas.

Hay tres organizaciones que cuentan con un modelo, pero comentan que falta integrar la metodología, solamente una manifiesta que si cuenta con un modelo actualizado el cual se sigue de manera adecuada. En siete de nueve organizaciones registran indicadores aplicados por proyecto y no de manera institucional; estos indicadores permiten medir el desempeño de las diferentes áreas (incluye metas o valor deseado, criterios de incumplimiento y la periodicidad). En solamente dos organizaciones se documentan y aplican metas de calidad o comparativos de buenas prácticas que sirven de referencia para la organización.

Aunque las organizaciones saben cuál es el objetivo de contar con un modelo de intervención, enfatizaron que es importante para:

- *Saber los pasos que se requieren para la implementación de los proyectos, permite realizar una reflexión de lo que se hace y fijar objetivos,*
- *No desviarse de las actividades de base que brinda la organización*
- *Para no perderse, tener claro los objetivos y tener claro a los beneficiarios*

6.3.4. Género e inclusión

La incorporación de la perspectiva de género es un proceso para alcanzar la anhelada igualdad entre hombres y mujeres; con esta perspectiva, se adoptan medidas destinadas a atender las necesidades y prioridades específicas de los hombres y las mujeres, ya sea por separado o en conjunto. Además, es necesario que la planificación y puesta en práctica de las estrategias de desarrollo respondan de verdad a las preocupaciones específicas, y a veces disímiles, de los hombres y las mujeres (OIT, 2010).

En el contexto de la sociedad civil se recomienda establecer estrategias que conlleven a incorporar la equidad de género en los órganos de planeación y dirección, y con esto, mejorar la posición de las mujeres en la toma de decisiones; además, de buscar la igualdad de derechos entre los sexos y una mayor equidad de género en las etapas, instancias y procesos de planeación (SEPLAN, 2008).

En la mayoría de las OSC entrevistadas (ocho de nueve) el organigrama está diseñado desde una perspectiva de igualdad de género, en el organigrama existen mecanismos para asegurar igualdad entre hombres y mujeres en la toma de decisiones. En ocho de nueve organizaciones se consideran criterios de género en los objetivos y acciones de la organización. Todas las organizaciones reconocen la importancia del tema de género dentro y fuera de las organizaciones mencionando lo siguiente:

- *Porque se considera que la integración de hombres y mujeres contribuye a la generación de un desarrollo social consciente.*

- *Para fomentar la inclusión y trato igualitario entre colaboradores, debemos tomar decisiones tanto hombre como mujeres y las organizaciones de niños tengan esta réplica de reconocimiento.*
- *Porque el trabajo en el desarrollo se imita con ejemplo.*
- *Porque es una manera de fomentar los equilibrios en el entorno, para ser un referente.*

Estas organizaciones aplican políticas y crean mecanismos de inclusión. Además, dos de las organizaciones entrevistadas trabajan sobre las temáticas de derechos humanos, de prevención de violencia y acceso al sistema de justicia.

6.3.5. Recursos humanos y su profesionalización

Con relación al recurso humano Uribe-Plaza et al. (2017), señalan que las personas que trabajan en las OSC, las distingue de las que trabajan en otros sectores, por tener ideales y motivación, señalan que estos valores son prerequisites indispensables para ingresar al sector; sin embargo, además mencionan que estos ideales ya no son suficientes para garantizar de manera eficiente el éxito y la continuidad de las OSC.

En este tema, las organizaciones entrevistadas muestran fortaleza, y al mismo tiempo, áreas de oportunidad, ya que son conscientes de que estos aspectos son necesarios para que exista un buen ambiente organizacional. Se refieren a su recurso humano como pilar y éxito de colaboración, también señalan que contribuye al éxito del trabajo en equipo. El personal cuenta con experiencia en diversas áreas y ha participado en distintas capacitaciones como seminarios, cursos, diplomados,

posgrados, entre otros (Figura 5). No obstante, en temas de relevancia para la organización, podría implementarse capacitación en procuración de fondos, estructuras organizativas y contabilidad. Por otra parte, la mayoría de las organizaciones no realiza convocatorias públicas de sus vacantes de empleo, esto limita la posibilidad de elegir a los mejores talentos y personas para hacer más eficientes los cargos a desempeñar.

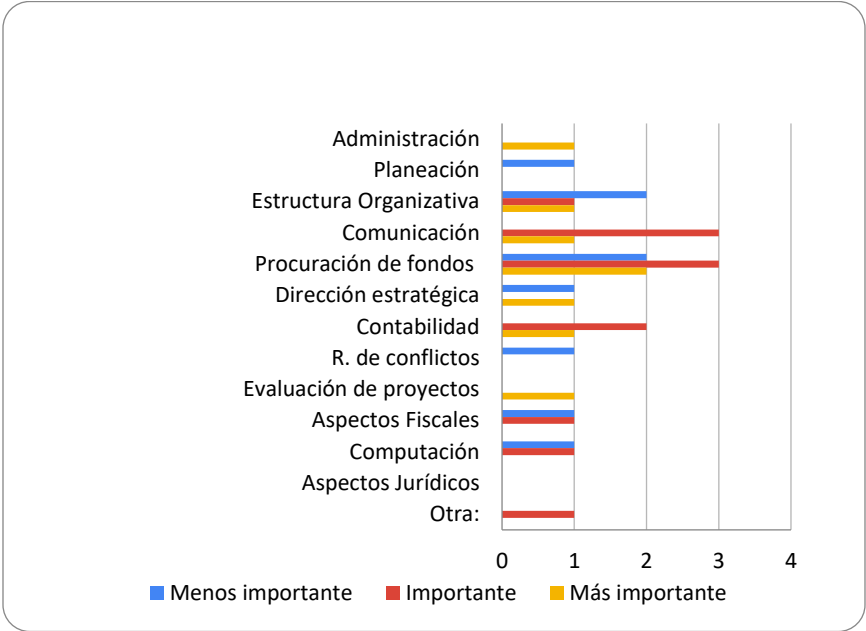


Figura 5. Necesidades de capacitación de las OSC entrevistadas
Fuente: Elaboración propia con información de los cuestionarios

6.3.6. Comunicación

La gestión de la comunicación en las organizaciones no lucrativas es un proceso dinámico que opera transversalmente en los espacios interno, intermedio y externo; esto produce un efecto positivo sobre la organización, como es el incremento a medio plazo de la confianza y a largo plazo de la reputación (Herranz, 2007). Por su parte Vidal (2004), señala que “las empresas comunican para existir, pero las organizaciones del tercer sector existen para comunicar, es decir, para transmitir

sus valores a la sociedad; además, menciona que la comunicación en estas organizaciones forma parte de su esencia y está presente en todos sus procesos, en toda la gestión”.

Si existe una comunicación efectiva al interior de la organización habrá, en consecuencia, mayor fluidez en los demás procesos para su buen funcionamiento. En el exterior es en gran medida el reflejo del proceso interno, pero incluso posibilita crear relaciones, alianzas y captar recursos, etc.

Todas las OSC entrevistadas utilizan canales internos formales de comunicación, de acuerdo con un calendario establecido (reuniones de equipo, correos de minutas y acuerdos); además, utilizan canales informales, principalmente correo electrónico, whatsapp, teléfono o de forma presencial (cara a cara).

En seis de nueve organizaciones se cuenta con una política de gestión del conocimiento para difundir los conocimientos adquiridos por la organización y fomentar el intercambio de ideas, aunque en tres de las organizaciones no se implementa esta política. Asimismo, en el mismo número de las organizaciones se cuenta con poco personal y falta capacitación para gestionar la estrategia de comunicación externa; solo en dos de ellas se cuentan con suficiente personal capacitado, pero aún podría mejorar su formación; en una existe personal suficiente y completamente capacitado.

En cinco de nueve OSC entrevistadas se mide el impacto de la comunicación de manera básica y esporádicamente pero no se analiza el contenido en redes sociales y en medios de comunicación. En 3 de ellas se mide frecuentemente el impacto y

se analiza, pero falta robustecer la metodología; en una se mide y analiza sistemática y correctamente el impacto.

6.3.7. Procuración de fondos, transparencia y marco legal

Contar con recursos financieros para que las organizaciones operen de la mejor forma, así como contar con los mecanismos suficientes para llevar a cabo procesos de transparencia en el marco legal que las ampara y rige, tiene un impacto significativo en la población beneficiaria; en la población en el lugar en que se ubica; y ante las autoridades municipales y actores sociales diversos.

En general, las OSC en México financian sus actividades a través de diferentes fuentes, estas pueden clasificarse como ingresos autogenerados y externos; en el primer caso, se encuentran aquellos generados por la comercialización de productos derivados de su objeto social, el cobro de cuotas de recuperación y en algunos casos, como las fundaciones, por los intereses generados de su patrimonio. Los ingresos externos, en cambio, provienen de donativos privados (deducibles o no de impuestos) y recursos públicos (Chávez et al., 2016, p. 49).

En el contexto de la región de Cuetzalan, la mayoría de las OSC entrevistadas (seis de nueve) no cuentan con un plan de procuración de fondos y tres de ellas cuentan con un plan muy básico, el cual es evaluado y actualizado periódicamente. La mayoría de las OSC no disponen de un fondo patrimonial equivalente, al menos, para un año de operación; y solo tres de ellas cuentan con un fondo de 25% aproximadamente.

En tres OSC la principal fuente de financiamiento se obtiene de los proyectos financiados por gobiernos; en otras tres su principal financiamiento proviene de fundaciones privadas nacionales; en dos proviene su principal fuente son los fondos propios generados a través de rifas, eventos y servicios; en solo una organización su principal financiamiento proviene de fundaciones privadas internacionales (Figura 6).

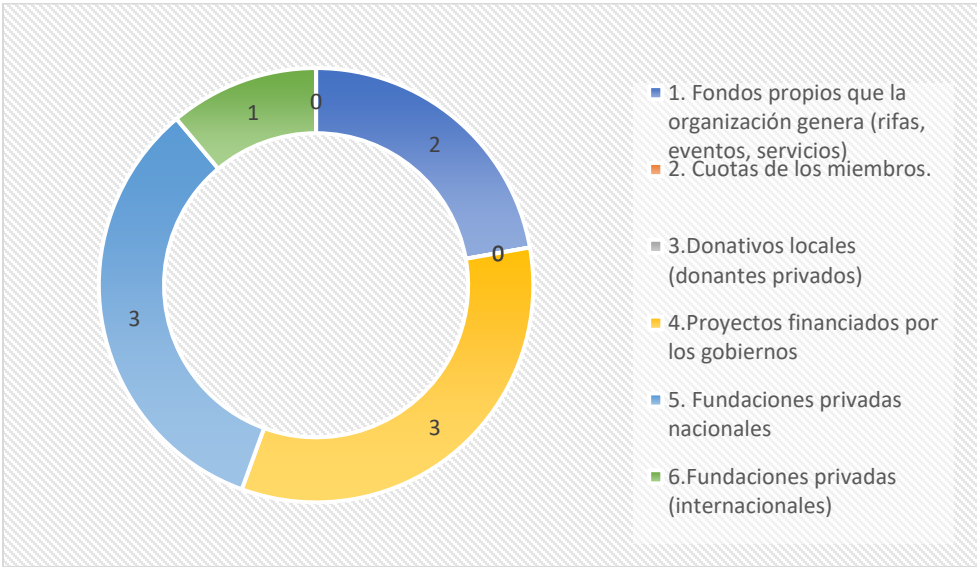


Figura 6. Fuentes de financiamiento de las OSC

Fuente: elaboración propia con información de los cuestionarios

La mayoría de las organizaciones entrevistadas (ocho de nueve) cuentan con los mecanismos para garantizar la eficiencia y transparencia en la ejecución del presupuesto; no obstante, en el mismo número de organizaciones no se lleva un proceso de auditoría externa anual, solo en una organización es aplicada auditoría externa. Cuatro de nueve organizaciones poseen constancia para ser donatarias autorizadas; el resto no la tienen y señalaron que quizá hagan el trámite para ser donatarias autorizadas.

Hasta la fecha, entre los logros alcanzados por las organizaciones entrevistadas y con los fondos que han conseguido, se mencionaron los siguientes:

- *Intercambios juveniles, capacitación, proceso de certificación a viveros.*
- *Trabajos en primarias, adquisición de materiales, acondicionamiento de espacios.*
- *Remodelación de espacios, equipamiento, infraestructura, mejora de la calidad educativa.*
- *Adquisición de un espacio físico propio, material audiovisual, proyectos múltiples, proyectos productivos.*
- *Conservación de una UMA que no vive de reproducción de especies.*
- *Que los jóvenes y mujeres tengan una proyección hacia su comunidad”.*
- *Las mujeres pueden acceder a la impartición de justicia, acceso de jóvenes a métodos anticonceptivos.*
- *Paridad de género, se ha mantenido y fortalecido en la temática que se trabaja, adquirir un espacio propio para la organización.*

Como se observar hay logros tangibles e intangibles que han podido dar un sentido de pertenencia, reconocimiento y posicionamiento, además, de identidad e impulso en la labor que realizan estas organizaciones.

6.3.8. Monitoreo y evaluación

El monitoreo y evaluación en las OSC es tan importante que hasta existe un reconocimiento otorgado por el CONEVAL a las organizaciones que aplican buenas

prácticas en esta área. El monitoreo y evaluación son procesos fundamentales para que un programa o proyecto tenga un buen funcionamiento; el monitoreo un es proceso sistemático para dar seguimiento al progreso de las actividades de las OSC y verificara si los objetivos se han cumplido. La evaluación permite determinar el impacto y eficiencia de las acciones implementadas por la OSC y su contribución a la consecución de resultados.

Las organizaciones entrevistadas (siete) cuentan con un plan de monitoreo (Figura siete), evaluación y aprendizaje institucional aplicado por proyecto, pero no a nivel institucional; en la mayoría de las organizaciones entrevistadas (ocho) se han establecido metas de desempeño y plazos de cumplimiento de manera muy básica, estos no son suficientes y requieren mejorarse. En ocho organizaciones se retoman los hallazgos de las evaluaciones para tomar decisiones en las actividades de la organización.

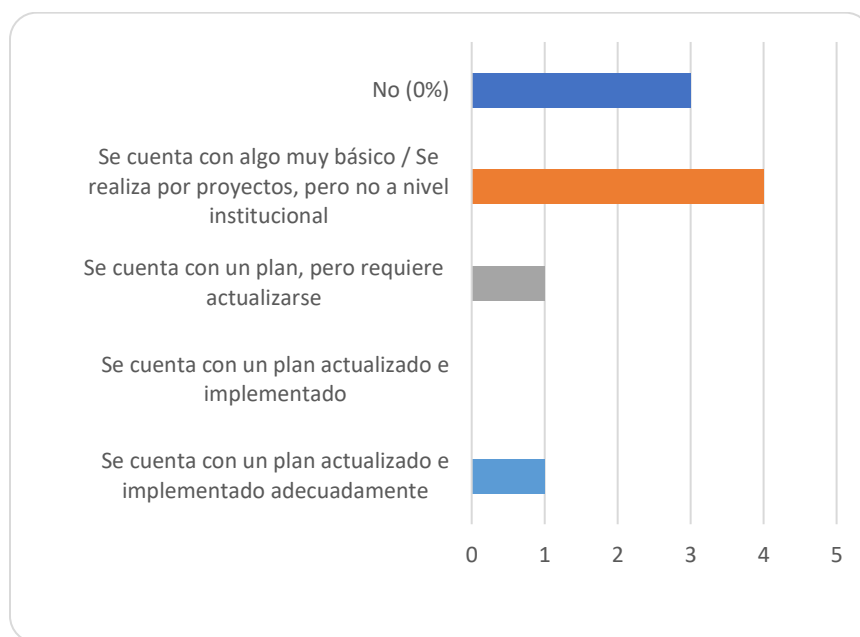


Figura 7. Plan de monitoreo y evaluación

Fuente: elaboración propia con información de los cuestionarios

6.3.9. Factores de éxito y sustentabilidad en las OSC

La sustentabilidad de las organizaciones está conformada por diversos elementos como son el componente social, económico, ecológico (Romo et al., 2012). No obstante, entre las organizaciones entrevistadas algunas se enfocan en uno, dos o todos para promover el desarrollo sustentable. Las organizaciones indican que los factores que determinan el éxito en una organización se ubican, principalmente, en el ámbito interno y son la confianza, la comunicación, el respeto, el compromiso, la apertura al conocimiento, la autocrítica, equipo formado por integrantes clave (diversificación en áreas de experiencia), planeación con base en las necesidades, interés y responsabilidad de las integrantes. En el ámbito externo se menciona la transparencia de la asociación con la población beneficiaria; la presencia activa en la región y el impacto de los proyectos que se implementan.

En resumen, la sustentabilidad en las organizaciones de Cuetzalan tiene relación con algunas áreas que se abordan en el fortalecimiento institucional, entre otras, contar con un área de procuración de fondos, buena planeación, comunicación, creación de redes de trabajo y vinculación con otras OSC.

6.3.10. Resumen de las áreas de fortalecimiento institucional

De acuerdo con los resultados, las OSC de Cuetzalan se encuentran en proceso de identificar, diseñar y/o aplicar un modelo de fortalecimiento institucional con el fin de garantizar su permanencia e impacto en la región. Las organizaciones reflejan de manera informal que tienen los mecanismos para seguir fortaleciendo las áreas que están trabajando, las cuales están relacionadas con los temas de género e inclusión social, vinculación, factor humano y profesionalización.

En las áreas de comunicación externa y de planeación estratégica se aprecia un abordaje parcial del fortalecimiento, en estas es conveniente analizar los elementos más adecuados para trabajarlas con mayor completitud. Por otro lado, se observa que, en general las OSC, presentan áreas de oportunidad para mejorarse, particularmente las relacionadas con la procuración de fondos, modelos de intervención y monitoreo y evaluación de forma institucional.

6.4. Percepción de las organizaciones ante la desconfianza que tiene el nuevo gobierno federal de las OSC

Ante el posicionamiento del actual gobierno respecto a las OSC, se considera pertinente conocer la opinión de las organizaciones entrevistadas acerca de la nueva relación establecida con él.

Con el nuevo gobierno se creó una situación de incertidumbre y quizá desfavorable para las organizaciones civiles; obtener la percepción de las OSC de Cuetzalan, sobre este tema, permitió identificar elementos y definir estrategias que se pueden implementar para fortalecer la vinculación y alianzas de las OSC con otros sectores de la sociedad con el propósito sortear esta incertidumbre y asegurar su permanencia, ya que hacen un trabajo importante en favor de una región marginada y sumida en la pobreza.

En este contexto, cinco organizaciones afirman que tienen un trato regular con el gobierno federal, dos lo catalogan como malo y dos como muy malo. Entre los principales argumentos, se encuentra la inconformidad de las OSC sobre la generalización de desconfianza que hizo el gobierno federal con todas las

organizaciones civiles, por otra parte, las organizaciones mencionan una limitada colaboración del gobierno con las OSC.

Algunas opiniones al respecto son:

- *Porque de entrada del nuevo gobierno generaliza, estigmatiza, reproduce un discurso en el que se pierde la confianza hacia las organizaciones.*
- *Porque ha generalizado a las organizaciones en el mal uso de los recursos, en lugar de evaluar y hacer una selección de las que sí estén realizando impactos positivos.*
- *Porque antes nos sentíamos gobierno y ahora estamos ausentes de toda participación política en sentido amplio. En el gobierno municipal no hemos tenido apoyo, hemos tenido que buscar nuestros propios medios para mover y hacer cosas.*

Las organizaciones entrevistadas afirman que sería posible integrar a las OSC para seguir contribuyendo al desarrollo social y consideran que la evaluación de organizaciones por parte del gobierno debiera ser parte de un proceso de selección en el que se determine qué organización es capaz de seguir trabajando ya que ellas se consideran conocedoras de la región desarrollan, conocer el resultado de impacto que han tenido fortalecer los mecanismos de transparencia. También comentan que pueden colaborar y aportar al plan de desarrollo desde la temática que cada una aborda.

Por otra parte, respecto a que los recursos del gobierno federal deben llegar directamente a los beneficiarios, y no pasar por las OSC, las organizaciones

entrevistadas opinan que está bien, sin embargo, se podrían integrar éstas como grupos de consultoría y asesoría para orientar a esos grupos, ya que no en todos los casos las personas beneficiarias pueden hacer un uso eficiente de los recursos.

Al respecto opinaron lo siguiente:

- *Está bien porque el que manda es el pueblo, pero las organizaciones son o deberían ser del mismo pueblo organizado y recibir sus recursos para operar sus organizaciones. Por parte de algunos programas está bien por ejemplo las becas, pero incluir a las OSC fortalecería el vínculo entre sociedad civil y gobierno.*
- *Está bien que lleguen directamente, pero hay cosas que en alianza se podrían generar y mejorar por ejemplo en el tema de género, el bullying, en el tema de educación. Buscar ese vínculo entre OSC e instituciones.*

6.5. Análisis FODA de las organizaciones entrevistadas

Este análisis “consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como la evaluación externa; el análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, esto es, las oportunidades y amenazas” (Thompson y Strikland 1998, como se citó en Ponce 2007).

Se realizó un análisis de manera individual a través de las preguntas directas planteadas en la sección diez del cuestionario (anexo). Posteriormente se seleccionaron las respuestas coincidentes y que reflejan un análisis general de las

9 organizaciones entrevistadas. En el Cuadro 3 se presentan los resultados de análisis FODA de finales del año 2019.

Cuadro 3. Análisis FODA de las OSC entrevistadas en Cuetzalan del Progreso

	Variables Positivas	Variables Negativas
	Fortalezas	Debilidades
Factores internos	<ul style="list-style-type: none"> • El grado de compromiso de todos los integrantes. • La diversidad en perfiles de las personas que integran la asociación • La experiencia y trayectoria de los integrantes. • Contar con un equipo de profesionistas. • Ser unidas y unidos, trabajar la comunicación. • La experiencia de los temas, certificaciones, diplomados, socia/os concedora/es de la región. • Tener varios años de trabajos en la región. • Estar instalados en la zona de trabajo. • Conocer las comunidades. • Hablar la lengua materna. • Conocer de la problemática que se atiende en el lugar y con que OSC se pueden asociar. • La vinculación con empresas, organizaciones y universidades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio constante de dirigentes. • No tener una adecuada distribución de los puestos • Escasa organización de los integrantes. • La diversificación de actividades personales y profesionales además de la organización. • Resistencia al cambio en los integrantes. • Ser una organización pequeña. • Recursos escasos (no contar con los suficientes recursos), pues limita las actividades y el seguimiento de estas. • No conocer el aspecto jurídico para conocer con amplitud los argumentos para apoyar a la ciudadanía y a la misma organización. • No conocer bien y dominar el tema de procuración de fondos y el tema organizativo. • Escaso manejo de la computación y la tecnología
Factores externos	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existencia de organizaciones de la sociedad civil. • Posibilidad de vinculación con otras iniciativas locales. • Presencia de una red de organizaciones, grupos, colectivos en pro del desarrollo del municipio. • Disponer de constancia de donataria autorizada. • La existencia de iniciativas y grupos afines. • El valor agregado de las actividades que realizan. • Visibilizar acciones • Trabajo organizado por la sociedad civil. • El reconocimiento por organismos internacionales • El reconocimiento de las actividades que realizan 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acontecimiento de la pandemia por COVID-19 y sus repercusiones. • Situación de crisis en ámbitos de salud con futuras complicaciones económicas por la pandemia. • Desconfianza del gobierno federal de las OSC. • Contexto limitativo para la obtención de recursos en gobierno federal. • Situación económica global, nacional y local. • Situación de crisis en ámbitos de salud con futuras complicaciones económicas por la pandemia. • Contexto económico que afecte situación de donantes y convenios. • Estructuración del marco regulatorio y regulación fiscal para las OSC. • Escaso andamiaje institucional

Fuente: elaboración propia con información de la OSC

En el área de oportunidades se resalta la presencia de otras OSC en la región; la existencia de iniciativas locales de redes, grupos, colectivos en beneficio del desarrollo del municipio; contar con la constancia de donataria autorizada, visibilizar las acciones que realizan entre las principales. El hecho de que aún permanezcan algunas organizaciones es una oportunidad para fortalecer la vinculación y redes existentes. Contar con la constancia de donataria autorizada, si bien no garantiza la recaudación de fondos, facilita este proceso ya que en el contexto actual será más difícil de conseguir fondos y, por otra parte, en el futuro el financiamiento con recursos públicos, en este sexenio, será realmente escaso para las OSC.

En las variables negativas se inscriben las debilidades, en estas, las organizaciones entrevistadas las centran en el ámbito de la directiva y/o de organización, mencionan situaciones como escasa organización de los integrantes; diversificación de actividades personales y profesionales, además de la organización; el cambio constante de dirigentes; y ser organizaciones pequeñas. La debilidad más importante se ubica en lo económico, en este apartado, todas las OSC coinciden en que no cuentan con los recursos suficientes, lo que limita el desarrollo y seguimiento de sus actividades.

En las organizaciones existe desconocimiento del marco jurídico que las rige, este desconocimiento limita su actuación para apoyar a la ciudadanía y a la misma organización; esta misma situación ocurre con la procuración de fondos y el tema organizativo, este punto es relevante ya que, ante un futuro de escasos recursos, la procuración de fondos se vuelve un tema fundamental; otra debilidad de algunas

organizaciones es escaso manejo de la computación y la tecnología de la información y comunicación.

Las organizaciones sin fines de lucro son, en sí mismas, muy vulnerables a las crisis económicas, pero más en el momento actual, por la pandemia de Covid-19 y sus repercusiones en ámbitos de salud de la gente, y con muy posibles complicaciones económicas futuras. Aunado a lo anterior, también está el contexto limitativo para la obtención de recursos del gobierno federal, un marco regulatorio más exigente para las OSC y el escaso andamiaje institucional.

VII. VALIDACIÓN DE HIPÓTESIS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. Validación de hipótesis

a) Hipótesis general, esta suposición enuncia que las OSC de Cuetzalan del Progreso poseen fortaleza institucional para adaptarse al nuevo y limitado escenario económico y a la nueva relación que el gobierno federal ha establecido con las organizaciones no gubernamentales. Esta hipótesis se acepta parcialmente ya que de acuerdo con los resultados obtenidos se lograron identificar elementos que demuestran un buen desempeño en las actividades que realizan las organizaciones; este argumento se complementa con los resultados del análisis FODA, en donde se destaca que en general las organizaciones de Cuetzalan poseen un conjunto de fortalezas y experiencias que sustentan la base para poder seguir trabajando en favor del desarrollo social de la región. Es una aceptación parcial de la hipótesis, ya que se observan y visibilizan secciones del área de planeación estratégica y procuración de fondos debilitadas, que si no se pone atención en ellas podrían incidir en la supervivencia de las OSC.

b) La hipótesis específica 1 expresa que la mayoría de las OSC de Cuetzalan del Progreso siguen activas y desarrollando sus actividades, ya que se han adaptado al nuevo entorno político y económico. Esta hipótesis se anula, puesto que, desde el proceso de selección de las OSC, basado en el Registro Federal de las OSC, se encontraron organizaciones con estatus de inactivas, esta fue una primera evidencia que esta hipótesis no se podía sustentar; por otro lado, en organizaciones con estatus de activas, según dicho registro federal, algunas organizaciones señalaron que ya no operaban o estaban con las actividades suspendidas.

Asimismo, varias organizaciones no contestaron llamadas, mensajes, correos, lo cual hace suponer que no están actualizadas o activas.

c) La hipótesis específica 2 expone que la planificación estratégica y la sustentabilidad financiera han sido motores de fortalecimiento en las organizaciones civiles de Cuetzalan del Progreso. Esta hipótesis se acepta parcialmente, ya que estas dos áreas están presentes en las organizaciones entrevistadas, sin embargo, falta reforzar, replantar y seguir trabajando en las áreas de planeación estratégica y la sustentabilidad financiera para que las OSC tengan un mayor fortalecimiento y mejor desempeño en sus actividades. Al respecto se menciona “que una adecuada planeación permite a las organizaciones civiles fijar objetivos precisos y alcanzables, además, con ello se tienen claros los puntos fuertes y débiles de la organización, esto permite desarrollarse e interactuar exitosamente en el ámbito interno y externo con un mayor impacto” (Caldera et al., 2017). Por otro lado, los impactos de las acciones de las OSC “se ven frecuentemente acotados por la precariedad e inestabilidad financiera en la que operan” (Castañeda, 2012).

d) La hipótesis específica 3 indica que factores de éxito de las organizaciones civiles de Cuetzalan del Progreso se relacionan con un elevado nivel de fortalecimiento institucional. Esta hipótesis se acepta, ya que, si bien las organizaciones en general no tienen un elevado nivel de fortalecimiento institucional, cada una tiene claro cuáles son sus fortalezas y cuáles son los factores que conllevan al éxito en las organizaciones. Todas coinciden en la concentración de valores personales y realización de procesos internos, resaltando el de comunicación, así como de procesos externos, el reconocimiento y la experiencia con la población beneficiaria.

7.2. Conclusiones

A partir de los resultados obtenidos de esta investigación se concluye que:

Todas las organizaciones entrevistadas son del tipo de asociación de civil; la mayoría tiene más de 10 años operando en la región y su origen se sustentó en la situación del contexto social; en su mayoría radican y desarrollan sus actividades en la región y menos de la mitad tiene constancia de ser donataria autorizada. La mayoría aborda diferentes temáticas, pero los temas más mencionados fueron educación; desarrollo y bienestar social; medio ambiente; y defensa de derechos humanos. Por otro lado, la principal fuente de financiamiento de las OSC son las fundaciones privadas nacionales seguidas de los gobiernos.

Las organizaciones entrevistadas tienen muy presente y visibilizado el tema del fortalecimiento institucional, incluso tienen identificadas aquellas áreas que necesitan reforzar para alcanzar un mayor nivel de fortalecimiento. En la actualidad las organizaciones tienen un conjunto de fortalezas que han contribuido al buen desempeño de sus actividades, sin embargo, en las áreas de planificación estratégica y procuración de fondos, que son dos áreas que algunos autores señalan que son trascendentales en una organización, se encuentran debilitadas.

Las principales fortalezas señaladas por las organizaciones están relacionadas con su ámbito interno y el contexto local, entre otras, se mencionaron el compromiso, la diversidad de perfiles, la experiencia y la trayectoria y el dominio de la lengua náhuatl de los miembros de las OSC; también mencionaron el radicar en el lugar, el conocimiento de la problemática y la vinculación con otros actores sociales.

Las organizaciones de Cuetzalan se encuentran inconformes por la generalización de desconfianza que hizo el gobierno federal con todas las organizaciones civiles, ya que se estigmatiza, no reconoce el trabajo positivo que hacen, se sienten ausentes en la participación política y se reproduce un discurso desfavorable en contra de las OSC.

Por otro lado, las organizaciones consideran que está bien la entrega de recursos, de forma directa, que hace el gobierno federal a los beneficiarios, pero se deberían buscar mecanismos para que las OSC participen, ya que no en todos los casos los beneficiarios pueden hacer un uso eficiente de los recursos.

Se percibe que las organizaciones entrevistadas, en general, tienen la fortaleza para hacer frente a la nueva relación que ha establecido el gobierno federal con las organizaciones civiles, un argumento, es que la mayoría de ellas obtiene su financiamiento de instituciones privadas nacionales.

Las organizaciones del municipio de Cuetzalan abordadas para el presente estudio poseen conocimientos, fortalezas y oportunidades de mejora en donde la renovación y la apertura al cambio juegan un papel muy importante para asegurar su permanencia y éxito, en bien del desarrollo humano de una población que se encuentra en marginación y pobreza.

7.3. Recomendaciones

1. Se recomienda reforzar las áreas más endebles de las organizaciones civiles de Cuetzalan para que junto con las áreas de fortaleza ya existentes, generen una sinergia, y mejoren su desempeño, su impacto y su presencia a nivel local y

nacional. También es necesario iniciar un proceso de gestión para que todas las OSC consigan la constancia de donatarias autorizadas, esta constancia les facilitaría conseguir fondos de mayor cuantía y de diferentes fuentes.

2. Es conveniente hacer una mayor divulgación de los resultados e impactos que tienen las OSC en la región para paliar la actual desconfianza que tiene el gobierno federal sobre ellas. Por otro lado, se recomienda formar una red de organizaciones civiles a nivel local (y si se puede una confederación de OSCs) para tener un mayor poder y alcance de negociación ante el gobierno federal, y así tener la posibilidad de obtener mayores beneficios del gobierno, específicamente, de fondos públicos.

3. Aunque las organizaciones entrevistadas mencionan que han realizado alianzas con otras organizaciones, es conveniente que lleven a cabo acciones para mejorar su vinculación con otros sectores de la sociedad, esto con el propósito de fortalecer el trabajo que realizan en la región de Cuetzalan.

4. Diseñar y elaborar un modelo de fortalecimiento institucional apropiado a las características, fortalezas y debilidades de las OSC establecidas en la región de Cuetzalan y considerando la actual relación que ha establecido el gobierno federal con este tipo de organizaciones, y la presencia de la pandemia de Covid 19.

LITERATURA CITADA

Ablanedo, I. (2009). Las organizaciones de la sociedad civil en la legislación mexicana. Washington DC, EU. Recuperado: <https://osc.org.mx/wp-content/uploads/2018/06/ablanedo-estudio-final.pdf>.

Agencia Timomachtikan A. C. J. (2010). Asesorar y acompañar a grupos y proyectos en Cuetzalan de la Sierra Norte de Puebla, en temas de educación, género y medio ambiente. Página web: <https://www.acciones.cohesionsocial.mx/content/agencia-timomachtikan-acj-0>

Aguilar V., R. (2006). Las organizaciones de la sociedad civil en México: su evolución y principales retos. Tesis de Doctorado. Universidad Iberoamericana. <http://www.bib.uia.mx/tesis/pdf/014753/014753s.pdf>.

Aguilar V., R. (2009). Las organizaciones de la sociedad civil. Nueva Visión Social Demócrata, 16, 23–27. Recuperado de://www.fusda.org/no16.htm

Alfonso G., G. (2011). El fortalecimiento institucional como factor estratégico de la cooperación al desarrollo. Comunidad de Madrid, Madrid, pp. 31. Recuperado de: <https://fconcordiaylibertad.org/hmasd/p5.pdf>

Alvarado C., m., Lozano R., F., Martínez O., M. A., & J. Colmenero R., A. (2006). Usos y destinos de los suelos en la región de Cuetzalán, Puebla, México. Investigaciones Geográficas, Boletín del Instituto de Geografía, UNAM, N°. 59, pp. 43-58. <http://www.scielo.org.mx/pdf/igeo/n59/n59a4.pdf>

Angoitia, R. y Márquez, M. (2012). "Construyendo madurez institucional en las OSC.

El modelo Fortaleza de Fundación Merced". Recuperado de:

http://fundacionmerced.org.mx/Publicaciones/indesol_fortaleza_final.pdf

Benítez-García, E., Jaramillo-Villanueva, J. L., Escobedo-Garrido, S. & Mora-Flores,

S. (2015). Caracterización de la producción y del comercio de café en el

municipio de Cuetzalan, Puebla. *Agricultura, Sociedad y Desarrollo*. Vol. 12,

Nº 2, pp. 181-198.

Caldera D., D. C., Ortega M., A. & Sánchez M., E. (2017). Planeación estratégica en

organizaciones de la sociedad civil. Un breve análisis para el estado de

Guanajuato. *Holos*, Año 32, Vol. 2. Recuperado de: [https://](https://www.researchgate.net/publication/319410406_PLANEACION_ESTRATEGICA_EN_ORGANIZACIONES_DE_LA_SOCIEDAD_CIVIL_UN_BREVE_ANALISIS_PARA_EL_ESTADO_DE_GUANAJUATO)

[www.researchgate.net/publication/319410406_PLANEACION_ESTRATEGIC](https://www.researchgate.net/publication/319410406_PLANEACION_ESTRATEGICA_EN_ORGANIZACIONES_DE_LA_SOCIEDAD_CIVIL_UN_BREVE_ANALISIS_PARA_EL_ESTADO_DE_GUANAJUATO)

[A EN ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL UN BREVE ANALI](https://www.researchgate.net/publication/319410406_PLANEACION_ESTRATEGICA_EN_ORGANIZACIONES_DE_LA_SOCIEDAD_CIVIL_UN_BREVE_ANALISIS_PARA_EL_ESTADO_DE_GUANAJUATO)

[SIS PARA EL ESTADO DE GUANAJUATO](https://www.researchgate.net/publication/319410406_PLANEACION_ESTRATEGICA_EN_ORGANIZACIONES_DE_LA_SOCIEDAD_CIVIL_UN_BREVE_ANALISIS_PARA_EL_ESTADO_DE_GUANAJUATO)

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión (2021). Constitución Política de

los Estados Unidos Mexicanos. Constitución publicada en el Diario Oficial de

la Federación el 5 de febrero de 1917. Última reforma publicada DOF 19-02-

2021. Recuperado de: [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf_mov/](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf_mov/Constitucion_Politica.pdf)

[Constitucion_Politica.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf_mov/Constitucion_Politica.pdf)

Camou, A. (2000). Los desafíos de la gobernabilidad, México. Instituto de

Investigaciones Sociales de la UNAM y Facultad Latinoamericana de

Administración para el Desarrollo. México: Plaza y Valdés, FLACSO; UNAM-

IIS. Recuperado de [https://issuu.com/jooselitoparker/docs/los_desaf](https://issuu.com/jooselitoparker/docs/los_desafios_de_la_gobernabilidad)

[ios_de_la_gobernabilidad](https://issuu.com/jooselitoparker/docs/los_desafios_de_la_gobernabilidad)

Canseco-Márquez, L. y Gutiérrez M., M. G. (2006). Herpetofauna del municipio de Cuetzalan del Progreso, Puebla. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/264934164_Herpetofauna_del_municipio_de_Cuetzalan_del_Progreso_Puebla

Castañeda M., F. V. (2013). “Una mirada a las organizaciones de la sociedad civil en México. Pertinencia de su estudio desde la administración”. XVIII Congreso internacional de contaduría, administración e informática, UNAM, México. Recuperado de: <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xviii/docs/16.14.pdf>.

Castañeda N., J. (2012). La sostenibilidad financiera del tercer sector de Yucatán. Recuperado de: <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/10/08CA201501.pdf>.

Castaño, S. (2020). apostilla sobre el término “Estado” y sobre el binomio “Estado y sociedad civil”. Prudentia Iuris, pp. 149-156. Recuperado de: <https://erevistas.uca.edu.ar/index.php/PRUDENTIA/article/view/3189/3134>

Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI). (2021). Información sobre el sector no lucrativo. Datos estadísticos sobre el tercer sector en México 2021. Recuperado de: <https://www.cemefi.org/programas/informacion-3er-sector?type=raw&format=pdf>

Centro Mexicano para la Filantropía A. C. (2011). Una fotografía de la Sociedad Civil en México. Informe Analítico del Índice CIVICUS de la Sociedad Civil 2010. Recuperado de: <http://www.gesoc.org.mx/site/wpdocs/civicus.pdf>

Centro Mexicano para la Filantropía A.C (CEMEFI) (2014). Guía para planificar, crear y fortalecer una organización de la sociedad civil. Recuperado de: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/332729/Gu_a_Planificar_Crear_y_Fortalecer_OSC.pdf

Chávez B., C., González U., P., & Venegas M. G. A. (2016). Retos, perspectivas y horizontes de las organizaciones de la sociedad civil en México. Los caminos hacia una reforma de la LFFAROSC. Recuperado de: http://ibd.senado.gob.mx/sites/default/files/Estudio_Final_Retos_y_Perspectivas_de_las_OSC.pdf

CONABIO (2010). El bosque mesófilo de montaña en México: Amenazas y oportunidades para su conservación y manejo sostenible. Comisión Nacional para el Conocimiento y Uso de la Biodiversidad. 197 pp. México D.F. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/282814125_El_bosque_mesofilo_de_montana_en_Mexico_Amenazas_y_Oportunidades_para_su_conservacion_y_manejo_sustentable

Consejo Nacional de Población (CONAPO). (2015). Índice y grado de marginación, 2015. Con base en: INEGI, Encuesta Intercensal 2015 y Censo de Población y Vivienda 2010. INE. https://apps1.semarnat.gob.mx:8443/dgeia/compendio_2016/archivos/04_pobreza/D1_POBREZA00_11.pdf.

Contreras S., T. (2014). Los ordenamientos ecológicos: Su origen y su reapropiación social en los municipios de Cuetzalan del Progreso y Tecamachalco en el estado de Puebla, México.

Dangond M., H. F. (2013). Movilidad o transporte: dos conceptos, una realidad.

Caso Bogotá D.C. Tesis de Doctorado. Universidad Nacional de Colombia.

Recuperado de: <https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/75203/067024312014.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

De Souza R., E. R. y Barbosa R., F. (2006). Organizaciones de base, redes intersectoriales y procesos de desarrollo local: el desafío de la sostenibilidad.

RedEAmérica. Recuperado de: http://www.centroscomunitariosdeaprendizaje.org.mx/sites/default/files/organizaciones_de_base_redes_intersectoriales.pdf

DOF. (2011, 5 de agosto). Ley federal de fomento a las actividades realizadas por organizaciones de la sociedad civil. Nueva Ley publicada en el Diario Oficial de la Federación el 9 de febrero de 2004. Recuperado de: https://www.profeco.gob.mx/juridico/pdf/l_f_actividades.pdf.

DOF. (2012, 12 de mayo). Primera resolución de modificaciones a la resolución miscelánea fiscal para 2020 y sus anexos 1-A, 5, 6, 7, 9, 14 y 23. Recuperado de: [https://www.sat.gob.mx/normatividad/21127/resolucion-miscelanea-fiscal-\(rmf\)-](https://www.sat.gob.mx/normatividad/21127/resolucion-miscelanea-fiscal-(rmf)-)

DOF. (2020, 8 de diciembre). Ley del Impuesto Sobre la Renta. Última reforma publicada DOF 08-12-2020. Recuperado de: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LISR_081220.pdf.

Egaña, R. (2015). Fortalecimiento Institucional: una mirada desde la experiencia.

Recuperado de: <http://biblioteca.digital.gob.cl/bitstream/handle/123456789/>

[745/2015%20Fortalecimiento%20Institucional%20-%20Egana.pdf?
sequence=1&isAllowed=y](https://www.jstor.org/stable/pdf/j.ctv6jmxwg.1.pdf?refreqid=excelsior%3Af8fe3ae50b89f64ad220d3086fe5b396)

El Colegio de México. (2003). Organizaciones no lucrativas: visión de su trayectoria en México. El Colegio de México. Centro de Estudios Sociológicos. Recuperado de: <https://www.jstor.org/stable/pdf/j.ctv6jmxwg.1.pdf?refreqid=excelsior%3Af8fe3ae50b89f64ad220d3086fe5b396>

Espacio Espiral (s. f.). Promoción cultural, desarrollo sustentable y equidad. Página web: <https://www.totalmanik.com/encomunidad>

Fernández R., J. E. y Curbelo, E. (2018). Sobre el concepto de institución. Universidad de la República. Facultad de Psicología. Uruguay. Recuperado de: <https://www.aacademica.org/000-122/145>

Fragoso F., E. (2006). “Concepto de política y vida cotidiana”, publicada en Revista Xihmai, Recuperado de: <http://www.lasallep.edu.mx/XIHMAI/index.php/xihmai/article/view/14>

García C., P. E., Gatica B., M. L., Cruz S., E. R. (2016). Pueblos mágicos en Puebla y su aportación al desarrollo regional. Revista Iberoamericana de las Ciencias Sociales y Humanísticas. Vol. 5, N° 10.

García-Álvarez, M. T. (2013). El rol de las tecnologías de la información y comunicación en la gestión del conocimiento: un desafío estratégico en el nuevo contexto empresarial. Revista de Ciencias Sociales. Vol. XIX, N° 2, pp. 322 – 333. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/280/28026992011.pdf>

- 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*, Vol. XII, N° 39, pp. 333-357. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/est/v12n39/v12n39a3.pdf>.
- GlobalGiving, (2001). Educación de calidad para los jóvenes. Tijohtli, AC. Recuperado de: <https://www.globalgiving.org/donate/70798/tijohtli-ac/>
- Gobierno Municipal de Cuetzalan (2018). Plan Municipal de Desarrollo Turístico 2018. http://www.cuetzalan.gob.mx/userfiles/cuetzalan_turismo2019/PROGRAMA%20MUNICIPAL%20DE%20DESARROLLO%20TUR%20C3%8DSTICO%20.pdf
- Gómez, M. (2015). Las casas de la mujer Indígena: su diseño e implementación. El caso de Cuetzalan, Centro de Investigación y Docencia. Económicas A. C. Recuperado de: <http://repositoriodigital.cide.edu/bitstream/handle/11651/545/145428.pdf?sequence=4>
- González M, R. (2020). Gobernanza y organizaciones de la sociedad civil en México. *El Caso Del Consejo Técnico Consultivo*. *Polis*, 16(1), 179-187. Recuperado de: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-23332020000100179&lng=es&tlng=es
- Hernández M., J. A., Herrera T., F. & Chávez M., C. (2015). Capacidades, liderazgos y estrategias de gestión de organizaciones de la sociedad civil en zonas rurales. *Contaduría y administración*, 60(4), pp. 817-835. <https://doi.org/10.1016/j.cya.2015.07.001>.

- Hernández-Loeza, S. E. (2011). La participación en los procesos de desarrollo. El caso de cuatro organizaciones de la sociedad civil en el municipio de Cuetzalán, Puebla. *Economía, Sociedad y Territorio*. Vol. XI, N° 35, pp. 95-120. Recuperado de: <https://est.cmq.edu.mx/index.php/est/article/view/121>.
- Herranz de la C., J. M. (2007). La comunicación dentro de las organizaciones no lucrativas. La construcción de la confianza con los ciudadanos. *Palabra y Razón*, N° 58, pp. 1-21. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/28171823_La_comunicacion_dentro_de_las_organizaciones_no_lucrativas_La_construccion_de_la_confianza_con_los_ciudadanos.
- Herrera R., J. M. (2015). Estado, desarrollo social, política social, gasto público y ciudadanía. La Importancia de la Confianza en el Caso de México. *Reflexión Política*. Vol. 17, N° 34, pp.124-140. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=11043112011>
- Hevia de la J., F. (2009). Relaciones sociedad-Estado: análisis interactivo para una antropología del Estado. *Espiral (Guadalajara)*, 15(45), 43-70. Recuperado de: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-05652009000300002&lng=es&tlng=es
- Hodgson, G: M. (2011). Economía institucional ¿Qué son las instituciones? *CS N° 8*, 17 - 53. Cali – Colombia. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/285029848_Que_son_las_instituciones/link/569c2be208aea14769547316/download.

INAFED. (2015). Sistema Nacional de Información Municipal. Ayuntamiento de Cuetzalan del Progreso, Puebla. Enciclopedia de los Municipios Delegaciones de México. Estado de Puebla. Recuperado de: <http://www.inafed.gob.mx/work/enciclopedia/EMM21puebla/municipios/21043a.htm>

INEGI. (2009). Prontuario de información geográfica municipal de los Estados Unidos Mexicanos. Cuetzalan del Progreso, Puebla. Clave geoestadística 21043. Recuperado de: https://www.inegi.org.mx/contenidos/app/mexicocifras/datos_geograficos/21/21043.pdf

INEGI. (2020). INEGI. Censo de Población y Vivienda 2020. Conjunto de indicadores de población y vivienda a nivel localidad de la entidad federativa de Puebla, provenientes del Censo de Población y Vivienda 2020.

Instituto Nacional de Desarrollo Social (INDESOL). (2015). OSC en derechos humano equidad de género en las comunidades indígenas de cuatro estados. Indesol. https://www.researchgate.net/publication/320087731_OSC_en_derechos_humanos_equidad_de_genero_en_las_comunidades_indigenas_de_cuatro_estados

Instituto Nacional de Desarrollo Social (INDESOL). (2018). Acciones y programas. Registro Federal de las OSC. Recuperado de: <https://www.gob.mx/indesol/acciones-y-programas/registro-federal-de-las-osc>

Isunza, E. (2006). "El reto de la confluencia. Los interfaces socio estatales en el contexto de la transición política mexicana (dos casos para la reflexión)", en E. Dagnino, A. Panfichi y A. J. Olvera, La disputa por la construcción

democrática en América Latina, México, Fondo de Cultura Económica/CIESAS/Universidad Veracruzana.

Koiman, J (2005). "Gobernar en gobernanza", en Agusti Cerrillo I. Martínez (comp.) La Gobernanza hoy: 10 textos de referencia. Madrid, Instituto Nacional de Administración Pública, p.183.

León, A. M. (2012). Consejo Técnico Consultivo de la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por las OSC. Recuperado de: http://consejotecnicoconsultivo.org.mx/images/ctc/pdf/1128_presentacion.pdf

Lizcano, F (2012). Conceptos de ciudadano, ciudadanía y civismo. Polis (Santiago), Recuperado de: <https://scielo.conicyt.cl/pdf/polis/v11n32/art14.pdf>.

Llatas R., L. (2011). Noción de Estado y los derechos fundamentales en los tipos de estado. *Lex - Revista de la Facultad de Derecho y Ciencia Política*. Vol. 9, Núm. 8. Recuperado de: <http://revistas.uap.edu.pe/ojs/index.php/LEX/article/view/402/943>

Lozano, C, R (2009). Institucionalismo, gobernanza y sociedad civil. Instituto de Administración Pública del Estado de México, A. C. Revista IAPEM, N° 72. Recuperado de: https://www.academia.edu/971377/Institucionalismo_Gobernanza_y_participaci%C3%B3n_de_la_Sociedad_civil

Méndez, J., Monroy, F. y Zorrilla, S. (1993). Las organizaciones sociales: conceptos básicos. En *Dinámica social de las organizaciones* (pp. 73-105). México: McGraw-Hill. Recuperado de: <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/2880>

- Midgley, J. (1999). Social development. The developmental perspective in social welfare. SAGE Publications Ltd, London. Recuperado de: https://ahmadrofai.files.wordpress.com/2017/08/james_midgley_social_development_the_development.pdf
- Navarro, J. (diciembre de 2009). Definición de organización social. Pag web: <https://www.definicionabc.com/social/organizacion-social.php>.
- Neme C., O., Valderrama S., A. L., & Vázquez L., Á.M. (2014). Organizaciones de la sociedad civil y objetivos de desarrollo del milenio: el caso del PCS. *Espiral (Guadalaj.)* Vol. 21, N° 60, pp. 131-177. Recuperado de: <http://www.scielo.org.mx/pdf/espiral/v21n60/v21n60a6.pdf>.
- Noriega G., M. G. (2008). La importancia del liderazgo en las organizaciones. *Temas de Ciencia y Tecnología*, Vol. 12, N° 36, pp. 25-29. Recuperado de: https://www.utm.mx/edi_anteriores/temas036/ENSAYO3-36.pdf
- Observatorio Mexicano de la Crisis (OMEC). (2015). Impacto de la normatividad en el desarrollo de la sociedad civil mexicana. Informe equipo México. Recuperado de: <http://derechososc.org.mx/wp-content/uploads/2019/03/INFORME-FINAL-MEXICO.pdf>.
- Ochman, M (2004). Sociedad civil y participación ciudadana. *Revista Venezolana de Gerencia*. Año 9, N° 27 pp. 473-489. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=290/29002706>.
- Olvera, A. (2007). Notas sobre la participación ciudadana desde la óptica de las OSCs. *García, M. Layton, L. García, & I. Ablanedo. Agendas ciudadanas para*

el fortalecimiento de la sociedad civil (págs. 23-43). México DF, México: Mc Editores. Recuperado de: <https://controlatugobierno.com/archivos/bibliografia/olvera1.pdf>

Ordóñez T., J. A. (2014). Teorías del desarrollo y el papel del Estado. Desarrollo humano y bienestar, propuesta de un indicador complementario al índice de desarrollo humano en México. *Polít. Gob.* Vol.21, N° 2, pp. - 409-441. Recuperado de: <http://www.scielo.org.mx/pdf/pyg/v21n2/v21n2a6.pdf>.

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2010). Guía para la incorporación de la perspectiva de género en las estrategias de desarrollo económico local. Oficina Internacional del Trabajo, Programa de Desarrollo Económico Local, Oficina para la Igualdad de Género. Ginebra. Recuperado de: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---gender/documents/publication/wcms_145711.pdf.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2011). Alianza de Busan para la cooperación eficaz al desarrollo. Recuperado de: <https://www.oecd.org/dac/effectiveness/49650200.pdf>

Ponce T., H. (2007). La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 12(1),113-130. [ISSN: 0185-1594. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=292/29212108>

PricewaterhouseCoopers, & Castillo, A. (2020, 22 junio). El impacto de la pandemia en las organizaciones de la sociedad civil. Recuperado de:

<https://www.pwc.com/cl/es/prensa/prensa/2020/El-impacto-de-la-pandemia-en-las-organizaciones-de-la-sociedad-civil.html>.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2008). Apoyo al desarrollo de capacidades, el enfoque PNUD. Recuperado de: <https://studylib.es/doc/5643102/programa-de-las-naciones-unidas-para-el-desarrollo-apoyo>

Red de Formadoras Kualinemilis A. C. (2020, 13 enero). Red de formadoras. Facebook: <https://www.facebook.com/Red-de-Formadoras-Kualinemilis-A-C-140145263370538/>

Robles S. M. E. (2018). Sociedad, derecho y estado. Facultad de Derecho, UNAM. Recuperado de: <https://www.juridicas.unam.mx/>

Romo H., E., Salazar P., O. E., & Mendieta O., M. (2012). Investigación sobre mecanismos y estrategias de sustentabilidad de las OSC en la Comarca Lagunera. Investigación Social y Participación Ciudadana A. C.

Salamon, L. M., Anheier., H. K., List, R.... (1999). Proyecto de estudio comparativo del sector no lucrativo de la Universidad Johns Hopkins. Recuperado de: <https://silo.tips/download/la-sociedad-civil-global-las-dimensiones-del-sector-no-lucrativo-4>

Sánchez, J.J. (2015). La participación ciudadana como instrumento del gobierno abierto Espacios Públicos, vol. 18, núm. 43, pp. 51-73. Universidad Autónoma del Estado de México. Toluca, México

Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL). (2015). Informe anual sobre la situación de la pobreza y rezago social 2015. Cuetzalan del Progreso, Puebla.

Secretaría Estatal de Planeación (SEPLAN). (2008). Igualdad de género en la toma de decisiones de 10 consejos del Sistema Estatal de Planeación del estado de Guanajuato. Recuperado de: http://cedoc.inmujeres.gob.mx/ftpg/Guanajuato/gto_meta3_2009.pdf.

Senado de la República (2013, 22 de octubre). Iniciativa con proyecto de decreto que adiciona el inciso I) a la fracción IV del Artículo 95 de la Ley del Impuesto sobre la Renta. Página web: https://www.senado.gob.mx/64/gaceta_del_senado/documento/37371

Serrano R., A. (2015). La participación ciudadana en México. Estudios Políticos, novena época, N° 34: 93-116. Recuperado de: <http://www.scielo.org.mx/pdf/ep/n34/n34a5.pdf>

Tides Center Whitepaper. (2006). El Fortalecimiento de las Instituciones sin Fines Lucro en México, Costa Rica y El Salvador. Recuperado de: <https://silo.tips/download/el-fortalecimiento-de-las-ins-tituciones-sin-fines-de-lucro-en-mexico-costa-rica-y>

Uriarte M., J. (10 de marzo de 20). Organización social. Página web: <https://www.caracteristicas.co/organizacion-social/>

Uribe-Plaza, M. G., Mendoza-García, M. del C., Carmona-García, N. & Contreras-Medina, D. I. (2017). Diagnóstico del recurso humano en las OSC en el estado de Guanajuato. Revista Sociología Contemporánea. Vol.4, N°13, pp. 16-24.

USAID. (2010). The essential NGO uide to managing your USAID award. Recuperado de: <https://www.fhi360.org/sites/default/files/media/documents/EssentialGuide.pdf>

- USAID. (2019). The Legal Environment for Civil Society Organizations in Mexico. Analysis and recommendations. Civil Society Activity (CSA) for USAID Mexico Contract N°. AID-OAA-I-13-00045. Recuperado de: https://appleseedmexico.org/wp-content/uploads/2019/08/TheLegalEnvironmentforCSOsInMexico_USAID_CSA_FINAL.pdf
- Vázquez C., C. A. (2008). El estudio de las organizaciones civiles. Una perspectiva de la teoría de dependencia de recursos. Revista de Antropología Experimental N° 8, 22: 297-312. Recuperado de: <https://revistaselectronicas.ujaen.es/index.php/rae/article/view/2013>
- Velásquez, L. (2013). Organizaciones de Sociedad Civil (OSC). ¿Cuál es su rol en la Cooperación Internacional? Agencia Chilena de Cooperación Internacional para el Desarrollo. Recuperado de: <https://www.agci.cl/index.php/noticias/columna-de-opinion/1014-organizaciones-de-sociedad-civil-osc-cual-es-su-rol-en-la-cooperacion-internacional>.
- Vera S., P. H., Labarcés B., C. A. & Chacón V. E. M. (2011). Influencia de las TIC en las organizaciones: Cambios y aparición de nuevas formas organizativas. Clío América. Año 5, N° 10, p.p. 228–244.
- Vidal C. V. (2004). La comunicación en las organizaciones no lucrativas. Recuperado de: https://www.academia.edu/6732559/LA_COMUNICACION_C3%93NN_EN_LAS_ORGANIZACIONES_NO_LUCRATIVASS
- Villarreal, H. (2008). Liderazgo en organizaciones de la sociedad civil para la participación en la gobernanza y sus marcos institucionales. VIII Congreso Anual de Investigación sobre el Tercer Sector, Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi)-Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Occidente (ITESO), Tlaquepaque, Jal. 29-30 de septiembre.

Yáñez B., S. W. (2015). La publicidad en la comunicación organizacional. Tesis de Magister. UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR. Recuperada de: <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/5084/1/T-UCE-0009-446.pdf>.

ANEXOS

Anexo 1

Organizaciones de la sociedad civil de Cuetzalan del progreso en el registro federal de las organizaciones de la sociedad civil

Razón social	Fecha de constitución	Actividades y temáticas que atienden
Desarrollo Xaltipan	07/10/1994	Niñez en situación de vulnerabilidad
Yeknemilis	13/06/2002	Viveros/Proyectos productivos/Emprendimiento rural/ Emprendimientos de organizaciones
Cuautamazaco	04/10/1994	Niñez en situación de vulnerabilidad
Centro de Asesoría y Desarrollo Entre Mujeres CADEM	27/01/1998	Prevención de violencia de género, derechos humanos.
Asociación Masculina de Atención y Capacitación	26/10/2006	Masculinidades en la región.
Jardín Botánico XOXOCTIC	05/11/2008	Conservación y preservación de flora y fauna de la región/ Proyectos agroecológicos
Agencia Timomachtikan	14/12/2010	Educación ambiental/Desarrollo rural y proyectos productivos
Casa de la Mujer Indígena Maseualsiuat Kali	29/08/2006	Prevención de violencia de género, derechos humanos
Unión de Productores de Frutos Secos	11/10/2011	Proyectos productivos/Desarrollo sustentable
Mosenyolpaleuianij	02/03/2011	Se desconoce
Radio Tosepan Limakxtum	19/09/2011	Radio comunitaria
Masehualmej Tekity	23/11/2012	Se desconoce
Yolkualtakamej	07/12/2012	Se desconoce
Red de Formadoras Kualinemilis	19/09/2011	Prevención de violencia de género, derechos humanos

La Esperanza del Mañana	22/04/2003	Viveros/Proyectos productivos/Emprendimiento rural/Emprendimientos de organizaciones/Educación
Tijiohtli	10/08/2001	Se desconoce
Fundación Yankuik Maseualnemilis	13/07/2000	Se desconoce
Yankuik Maseual Tanesik	18/07/2007	Gestión de proyectos productivos y agrícolas
Espacio Espiral	10/02/1999	Proyectos productivos/Desarrollo sustentable
Yohualichan	07/10/1994	Niñez en situación de vulnerabilidad
Comité de Ordenamiento Territorial Integral de Cuetzalan	18/04/2012	Proyectos comunitarios. Defensa del territorio
Timosepanpaleuiaj	20/06/2013	Prevención de violencia de género, derechos humanos/ Proyectos productivos/Desarrollo sustentable/ Emprendimiento rural
La Clave Eres Tú	30/08/2013	Gestión de proyectos productivos y agrícolas
Agencia de Desarrollo Rural de la Sierra Norte	17/05/2005	Gestión de proyectos productivos y agrícolas
Xiliapan Proyectos productivos	10/04/2014	Gestión de proyectos productivos y agrícolas
Fundación Tosepan	25/09/2012	Se desconoce
Sihuamejmatachiuanij	19/10/2016	Se desconoce
Masehual Tanemilil	05/02/2016	Se desconoce
Tinochin Tiknimej	17/05/2016	Se desconoce
Tochan nuestra Casa AC	26/01/2018	Medio ambiente y desarrollo

Anexo 2

Cuestionario aplicado a las organizaciones de la sociedad civil de Cuetzalan del Progreso



CAMPUS PUEBLA

COLEGIO DE POSTGRADUADOS

Institución de Enseñanza e Investigación en Ciencias Agrícolas
Campeche-Córdoba-Montecillo-Puebla-San Luis Potosí-Tabasco-Veracruz



El Colegio de Postgraduados a través del Campus Puebla ha iniciado un estudio para conocer **LA CAPACIDAD ORGANIZACIONAL DE LAS OSC EN EL MUNICIPIO DE CUETZALAN DEL PROGRESO, PUEBLA**. Por tal motivo y con el propósito de contar con su valiosa opinión, le solicitamos nos proporcione la información que se pide en este cuestionario.

La información que usted proporcione será confidencial, se manejará con absoluta discreción y será únicamente empleada para propósitos de este estudio.

Este cuestionario se estructuró con base a cuestionarios elaborados por:

1. La Secretaría de Desarrollo Humano del Instituto Jalisciense de Asistencia Social y del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente a través del Centro de Investigación y Formación Social. Jalisco, México.
2. El Centro de Acompañamiento y Fortalecimiento Institucional. Gómez Palacio, Durango, México.
3. El Programa para la Sociedad Civil, implementado por Social Impact y Appleseed, A.C., programa de la Misión bilateral de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional en México (USAID/México).

DATOS DE LA ORGANIZACIÓN

Nombre de organización: _____

Dirección de oficina: _____

Correo electrónico: _____

Teléfono: _____

Nombre completo del entrevistado: _____

Cargo: _____

Fecha: _____

Nombre del entrevistador: _____

Número de cuestionario: _____

Sección I. Generalidades de la organización

1.1. ¿La organización cuenta con acta constitutiva registrada (constituida legalmente)?

Respuesta	Marcar
Sí	
No	

Si no tiene ¿La piensa tramitar? _____ ¿Por qué? _____

1.2. ¿Bajo qué figura jurídica fue registrada?

Figura jurídica	Marcar
Asociación Civil	
Institución de Asistencia Privada	
Fundación	
Otra: _____	

1.3. ¿Cuántos años tiene desde que se firmó el acta constitutiva?

Rango	Marcar
Menos de 3 años	
Entre 3 y 5 años	
Entre 6 y 10 años	
Entre 10 y 15 años	
Entre 16 y 20 años	
Más de 20 años	

1.4. La organización cuenta con:

Medio de comunicación	Sí	No	Dirección /Nombre
Página web	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Redes sociales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____

1.5. ¿Cuáles fueron las principales causas que dieron origen a la Organización? (Máximo 2 respuestas en orden de importancia)

Causas	Orden de importancia
1. La situación del contexto social	
2. Por interés de un sector social (sindicato, empresarios, etc.)	
3. Por interés de una iglesia	

4. Por el interés de una persona o un grupo	
5. Por el interés e impulso del gobierno	

1.6. El personal con que cuenta su organización es

Modalidad	Si	No	Si la respuesta es sí. ¿Cuántos?
1. Personas contratadas de planta remunerado			
2. Personal voluntario			
3. Personal pagado por tareas, programas y / proyectos			
4. Otras formas de pago			
5. Servicio social			
Otro: _____			

1.7. La edad promedio del personal de planta en la organización es (señalar 3 por nivel de importancia)

Rango de edad	Número/Rango
1. 20-30 años	
2. 30-40 años	
3. 40-50 años	
4. Más de 50 años	

1.8. El área de trabajo de su organización es:

Opción	Marcar
1. Algunas localidades de Cuetzalan	
2. Cabecera municipal de Cuetzalan	
2. Todo el municipio de Cuetzalan	
3. Dos o más municipios	
4. La Región Sierra Norte	
5. Todo el estado de Puebla	
6. Otro: _____	

1.9. En torno a las características de los sujetos beneficiarios de su acción, primordialmente son (marcar por orden de importancia máximo 3):

Opción	Marcar
Mujeres	
Hombres	
Indistinto	
Niños (hasta 18 años)	
Jóvenes	
Adultos	

Adultos mayores	
Todos	

1.10. Las principales actividades de la organización son (seleccionar máximo 3 respuestas en orden de importancia):

Actividad	Orden de importancia
Salud –Atención médica	
Educación	
Derechos humanos	
Desarrollo – Bienestar social	
Medio ambiente	
Asistencia a grupos vulnerables	
Protección civil	
Otra	Cuál:

1.11. ¿Se conocen y cumplen oportunamente (a tiempo y en forma) las obligaciones fiscales?:

Respuesta	Marcar
Sí	
No	

1.12. ¿Conocen las disposiciones legales que norman las actividades de las Organizaciones Civiles (en el estado y a nivel federal)?

Respuesta	Marcar
Sí	
No	
Algunas	

1.13. ¿La oficina o centro de trabajo es?

Opción	Marcar
Propio	
Rentado	
Prestado	
Otra: _____	

Sección II. Planificación y liderazgo

2.1 Plan estratégico

2.1.1. ¿La organización sistematiza continuamente su experiencia?

Respuesta	Marcar
Sí	
No	

¿Por qué? _____

2.1.2. En la organización ¿Se cuenta con una misión, visión y valores?

1. No se tiene	
2. Se cuenta con uno de los tres elementos	
3. Se cuenta con dos de los tres elementos / Se cuenta con ellos, pero requieren actualizarse	
4. Sí se cuenta con todo, pero requieren ajustes sencillos	
5. Sí con todos, están actualizados y se comparte con las personas que colaboran en la organización	

2.1.3. ¿Están definidos los objetivos estratégicos vinculados a la misión de la organización?

1. No se tiene	
2. En etapa de diseño / Se tiene algo muy básico / Se tiene por programas	
3. Por concluir / Requieren actualizarse	
4. Sí, pero requieren ajustes sencillos	
5. Sí, están actualizados y no requiere modificación	

2.1.4. ¿Se ha analizado el entorno político y las necesidades de los grupos de interés?

1. No	
2. En proceso / De manera muy básica / No está documentado	
3. Sólo se ha documentado el entorno político o las necesidades de los grupos de interés	
4. Sí se han analizado ambos, pero falta robustecer la metodología	
5. Sí se han analizado ambos con la metodología adecuada	

2.1.5. ¿Cuál es el principal modelo de planificación que realizan en su organización?

1. Estratégica (se realiza a largo plazo y toma en cuenta el contexto)	
2. Operativa (se realiza anual o semestral)	
3. Por actividades (se planifican sólo las actividades extraordinarias)	

2.1.6. ¿Se cuenta y / o realiza un plan operativo anual por escrito y actualizado que defina plazos y recursos para alcanzar los resultados esperados?

1. No	
2. Se tiene algo muy básico / No se sigue / No esta actualizado	

3. Se está elaborando / Le falta metodología / Se sigue parcialmente	
4. Cuenta con un plan por escrito, se sigue y falta robustecer la metodología / falta socializarlo	
5. Cuenta con un plan por escrito, con la metodología adecuada, se sigue y está socializado	

2.2. Cultura organizacional

2.2.1. ¿Se promueve el cuidado a la seguridad de las personas colaboradoras?

1. No	
2. Muy poco / De muy pocas personas / No hay nada documentado	
3. De algunas personas / Se tiene algo documentado, pero no se sigue	
4. Sí de todas las personas colaboradoras y está documentado podría mejorar	
5. Sí de todas las personas colaboradoras y está documentado de manera adecuada	

2.2.2. ¿Se promueve, formaliza y materializa la mejora de la calidad de vida de las personas? (salud, cuidados, flexibilidad de horarios, trabajo en casa, entre otros)

1. No	
2. Muy poco / De muy pocas personas / No hay nada documentado	
3. De algunas personas / Se tiene algo documentado, pero no se sigue	
4. Sí de todas las personas colaboradoras y está documentado podría mejorar	
5. Sí de todas las personas colaboradoras y está documentado de manera adecuada	

2.2.3. ¿Existen mecanismos para identificar y adaptarse a cambios en el ambiente interno y externo?

1. No	
2. Muy pocos / Sí, pero no se aplican / Se tiene algo muy básico	
3. Algunos mecanismos / Sólo para el ambiente interno / Sólo para el ambiente externo	
4. Sí existen para ambos ambientes, pero podría mejorar / Se aplican la mayoría de las veces	
5. Sí existen para ambos ambientes y se aplican adecuadamente	

2.2.4. ¿Realiza la organización actividades continuas para mejorar la relación entre los miembros de la organización?

Respuesta	Marcar
Sí	
No	

Si la respuesta es sí, ¿qué tipo de actividades realiza? _____

Si la respuesta es no, ¿por qué? _____

2.3. Estructura organizacional y mejora continúa

2.3.1. ¿Existe un organigrama formal en la organización?:

Respuesta	Marcar
Sí	
No	

Si la respuesta es no ¿Por qué? _____

2.3.2. ¿La estructura de la organización está alineada con la planeación y las expectativas organizacionales?

1. No	
2. Muy poco / Falta mucho personal / Está desactualizada	
3. Sólo con la planeación o con las expectativas / Falta personal	
4. Sí, pero podría mejorar / Falta poco personal	
5. Sí corresponde a la planeación y las expectativas (el personal es suficiente)	

2.3.3. ¿Están separadas con claridad las funciones administrativas y operativas / técnicas?

1. No	
2. Muy poco	
3. Algunas funciones	
4. La mayoría de las funciones	
5. Sí de manera adecuada	

2.3.4. ¿Se fomenta la colaboración entre las distintas áreas de la organización?

1. No	
2. Entre muy pocos / De manera esporádica	
3. Entre algunos de manera periódica	
4. Entre la mayoría, pero no se han obtenido los resultados deseados	
5. Entre todas las personas y se han obtenido los resultados deseados	

2.3.5. ¿Se da a conocer al equipo de trabajo las metas, planes de acción y el cumplimiento progresivo de las metas?

1. No / No están definidos	
2. A muy pocos / Se cuenta con sólo uno de los tres elementos (metas, planes o cumplimiento) / De manera muy informal	
3. A algunas personas / Se cuenta con sólo dos de los tres elementos / Con poca frecuencia	
4. Sí de manera frecuente los tres elementos (metas, planes y cumplimiento) pero requiere mejorarse	
5. Sí a todas las personas los tres elementos y se realiza de manera óptima	

2.3.6. ¿Se realizan actividades con personas de diferentes niveles de la organización para diseñar estrategias de mejora continua?

1. No	
2. Con muy pocos	
3. Con algunos	
4. Con la mayoría / Falta documentar y establecer una metodología	
5. Con todos, pero falta robustecer la metodología	
6. Con todos y se utiliza una metodología adecuada	

2.4. Liderazgo

2.4.1. ¿En la toma de decisiones del Consejo, se considera la igualdad de género en cuanto a la representación, voz y voto de mujeres y hombres?

1. No	
2. No, pero se reconoce la importancia / En la práctica no se tiene representación de mujeres	
3. Se están generando los mecanismos / En la práctica se tiene menos representación de mujeres	
4. Sí, pero requiere mejorarse / En la práctica hay igual representación de hombres y mujeres, pero no está regulado	
5. Sí y no requiere modificación, en la práctica hay igual representación de hombres y mujeres y está regulado	

2.4.2. ¿El Consejo es independiente a la estructura operativa de la organización?

1. No	
2. Muy pocos integrantes	
3. Algunos integrantes	
4. La mayoría de los integrantes	
5. Sí de manera adecuada	

2.4.3. ¿El Consejo está integrado por miembros de diversas áreas de experiencia?

1. No	
2. Muy poca diversidad	
3. Media diversidad (faltan áreas de experiencia)	
4. Sí, pero podría mejorar	
5. Sí con suficiente diversidad	

2.5. Preguntas abiertas de planificación y liderazgo

2.5.1. ¿Quién lleva y cómo se lleva a cabo el proceso de la planificación en la OSC? _____

2.5.2. ¿Usted considera qué se están haciendo bien las cosas en la OSC? Si: ___ No: ___

¿Por qué? _____

2.5.3. ¿Cuáles son los valores más importantes que usted considera debe tener un buen líder? _____

2.5.4. ¿Cómo considera qué es la cooperación y cohesión en el equipo de trabajo de la OSC? _____

Sección III. Vinculación

3.1. Vinculación

3.3.1. La organización se vincula y articula frecuentemente con (enumerar máximo 5 en orden de importancia):

Opción	Marcar
Gobierno Federal	
Gobierno Estatal	
Gobierno Municipal	
Instituciones de educación	
Empresas	
Pares (otras OSC)	
Otro: _____	

3.1.2. ¿Se dan a conocer los resultados de los programas y/o proyectos, así como el manejo de recursos a las partes financiadoras?

1. No	
2. Se comunica de manera muy básicas / Se comunica esporádicamente	
3. Se comunica a algunos financiadores de manera periódica	
4. Se comunica a todos los financiadores de manera periódica pero falta robustecer la metodología	
5. Se comunica a todos los financiadores de manera periódica y adecuada	

3.1.3. ¿Se cuenta con mecanismos documentados, aplicados y actualizados para contar con retroalimentación de la ciudadanía sobre los programas y servicios de la organización?

1. No	
2. Se cuenta con algo muy básico / No está documentado / No se utilizan	
3. Se cuenta con mecanismos documentados, pero se utilizan esporádicamente / Se cuenta con mecanismos, pero no están actualizados	
4. Se cuenta con mecanismos documentados, actualizados y se utilizan periódicamente, pero falta robustecer la metodología.	
5. Se cuenta con mecanismos documentados, actualizados y se utilizan periódicamente.	

3.2. Impacto social

3.2.1. ¿La organización aprovecha su participación en redes locales? (acceder a mejores prácticas, donantes, oportunidades de articulación, u otros beneficios concretos.)

1. No tiene participación	
2. Se tiene poca participación o de manera esporádica	
3. Tiene participación de manera frecuente, pero se aprovecha poco	
4. Tiene participación de manera frecuente y se aprovecha, pero no está documentado o podría mejorar	
5. Tiene participación de manera frecuente, se aprovecha adecuadamente y existe documentación	

3.2.2. ¿La organización aprovecha su participación en redes nacionales? (acceder a mejores prácticas, donantes, oportunidades de articulación, u otros beneficios concretos.)

1. No tiene participación	
2. Se tiene poca participación o de manera esporádica	
3. Tiene participación de manera frecuente, pero se aprovecha poco	
4. Tiene participación de manera frecuente y se aprovecha, pero no está documentado o podría mejorar	
5. Tiene participación de manera frecuente, se aprovecha adecuadamente y existe documentación	

3.3 Alianzas estratégicas

3.3.1. ¿Los aprendizajes son compartidos y difundidos con otras organizaciones?

1. No	
2. Solamente en una ocasión	
3. En algunas ocasiones de manera limitada	
4. En varias ocasiones de manera adecuada, pero podría mejorarse	
5. Generalmente se comparten y difunden	

3.3.2. ¿La organización mantiene relación con organizaciones afines?

1. No	
2. En pocas ocasiones de manera limitada	
3. En algunas ocasiones de manera limitada	
4. En varias ocasiones de manera adecuada, pero podría mejorarse	
5. Mantiene relación constante	

3.3.3. ¿La organización cuenta con convenios de cooperación y articulación en redes con otras organizaciones del tercer sector (OSC)?

1. No	
2. No cuenta, pero está por integrarse	
3. Cuenta con un convenio	
4. Cuenta con convenios y redes de manera parcial o por temporadas	
5. Cuenta con convenios y redes con otras OSC siempre	

3.4 Preguntas abiertas de vinculación

3.4.1 ¿Cuáles son las ventajas que obtiene la OSC de la vinculación y alianzas con otras instituciones?

3.4.2. ¿De qué cree usted que depende el éxito de cooperación con otras instituciones?

Sección IV. Modelos de intervención y procesos

4.1.1 ¿La organización cuenta con un diseño de un modelo de intervención?

1. No	
2. Se cuenta con algo muy básico / No está documentado / No se sigue	
3. Se realiza por proyecto no de manera institucional / Se cuenta con un modelo documentado, pero requiere actualizarse / Se cuenta con un modelo documentado y actualizado, pero se sigue parcialmente	
4. Cuenta con un modelo documentado y actualizado que se sigue regularmente, pero falta robustecer la metodología	
5. Cuenta con un modelo documentado, actualizado y se sigue adecuadamente	

4.2 Procesos principales

4.2.1. ¿Se tienen documentados, aplicados y actualizados los procesos básicos para la organización?

1. No se ha realizado	
2. Muy pocos están documentados / No se siguen / Se tiene algo muy básico	
3. Algunos están documentados y se siguen parcialmente / Se requieren actualizar	
4. La mayoría están documentados y actualizados, pero se siguen parcialmente	
5. Todos están documentados y actualizados, pero no siempre se siguen	
6. Todos los procesos están documentados, actualizados y se siguen	

4.2.3 ¿Se mide y evalúa la eficacia de los procesos?

1. No	
2. De muy pocos procesos / Sólo los vinculados a los proyectos	
3. De algunos procesos	
4. De la mayoría de los procesos	
5. De todos los procesos	

4.3 Indicadores

4.3.1. ¿Se cuenta con indicadores para medir el desempeño institucional y por áreas? (incluye metas o valor deseado, criterios de incumplimiento y la periodicidad)

1. No se ha realizado	
2. Sí, pero de manera muy básica / Muy pocos / Sólo se tiene por proyectos	
3. Se cuenta con algunos indicadores institucionales, pero falta robustecer la metodología	
4. Se tienen varios indicadores institucionales con la metodología adecuada pero no son suficientes	
5. Sí los suficientes y con la metodología adecuada	

4.3.2 ¿Se elabora un documento de evaluación mensual y se analizan los resultados?

1. No se ha realizado	
2. Sí, pero de manera muy básica / Sólo por proyectos	

3. Sí se elabora un documento, pero pocas veces se analizan los resultados	
4. Sí se elabora un documento y la mayoría de las veces se analizan los resultados, pero requiere mejorarse	
5. Sí se elabora un documento y se analizan los resultados	

4.4 Mejora Continua

4.4.1. ¿Se cuenta con metas de calidad o comparativos de otras buenas prácticas que sirven de referencia a la organización?

1. No	
2. Se identifican, pero no se documentan	
3. Están documentadas parcialmente pero no se aplican en la organización	
4. Están documentadas y algunas se aplican, pero podrían aplicarse más	
5. Están documentadas y se aplican las procedentes	

4.4.2. ¿Se realizan acciones de mejora continua en la organización? (Identificación de áreas de oportunidad e implementación y monitoreo de soluciones)

1. No	
2. Parcialmente / Esporádicamente / Sin la metodología adecuada	
3. Sí de manera frecuente y con la metodología adecuada	

4.4.3. ¿Se promueve el alcanzar altos estándares de eficiencia, eficacia y calidad en la atención de la población objetivo?

1. No se tienen definidos los estándares	
2. Se tienen definidos los estándares, pero no se sabe cómo medirlos	
3. Se tienen definidos los estándares, pero pocos se miden	
4. Se tienen definidos los estándares y se miden, pero aún no se obtienen los resultados deseados	
5. Se tienen definidos los estándares, se miden y se han obtenido los resultados deseados	

4.5. Preguntas abiertas del modelo de intervención

4.5.1. ¿Cuál es el objetivo de que la OSC cuente con un modelo de intervención?

4.5.2. ¿El modelo de intervención está diseñado para que la OSC pueda adaptarse a los cambios sociales y económicos actuales, o es necesario actualizarlo? _____

Sección V. Género e inclusión

5.1 Políticas

5.1.1. ¿El organigrama está diseñado desde una perspectiva de igualdad de género?

1. No	
2. No, pero se reconoce la importancia	

3. Se están haciendo modificaciones / Requiere documentarse	
4. Sí, pero requiere mejorarse	
5. Sí y no requiere modificación	

5.1.2. ¿Existen mecanismos para asegurar la igualdad de hombres y mujeres en la ocupación de puestos de toma de decisiones?

1. No	
2. No, pero se reconoce la importancia	
3. Se están haciendo modificaciones / Requiere documentarse	
4. Sí, pero requiere mejorarse	
5. Sí y no requiere modificación	

5.2 Implementación

5.2.1. ¿Se consideran criterios de género en los objetivos y acciones de la organización?

1. No	
2. No, pero se reconoce la importancia	
3. Se está trabajando en ello	
4. Sí, pero requiere mejorarse	
5. Sí y no requiere modificación	

5.2.2. ¿Se imparten capacitaciones para la comprensión del tema de género y la igualdad?

1. No	
2. Sí, pero muy pocas / Para muy pocas personas	
3. Sí esporádicamente / Para algunas personas	
4. Sí de manera periódica / Para la mayoría de las personas	
5. Sí de manera periódica y para todas las personas	

5.3 Difusión

5.3.1. ¿Se desarrollan actividades en todos los niveles para verificar el conocimiento y la aplicación de la política de género y no discriminación?

1. No	
2. No, pero se reconoce la importancia	
3. Se está trabajando en ello	
4. Sí, pero requiere mejorarse	
5. Sí y no requiere modificación	

5.4 Preguntas abiertas

5.4.1. ¿Considera de importancia la aplicación del tema de género en la organización?

Si: ___ No: ____ ¿Por qué? _____

Sección VI. Factor humano y profesionalización

6.1. Políticas y manuales

6.1.1. ¿Se cuenta con un código de conducta o una política específica para señalar el comportamiento contrario a la ética de la organización?

1. No	
2. Se cuenta con algo muy básico	
3. Se está trabajando con la metodología adecuada / Sí, pero sin implementar	
4. Sí, pero requiere mejorarse / Implementado parcialmente	
5. Sí, no requiere modificación y esta implementado	

6.1.2. ¿Existen lineamientos o acciones documentadas para garantizar la calidad en la atención, el trato igualitario y no discriminatorio a la población objetivo?

1. No	
2. No existen lineamientos, pero en la práctica se promueve	
3. Se están desarrollando con la metodología adecuada / Existen, pero no se implementan	
4. Existen, pero requieren mejoras / Existen, pero se implementan parcialmente	
5. Existen, no requieren modificación y se implementan	

6.1.3. ¿La organización cuenta con una política de administración de personal, perfiles de cargos y un sistema de pagos?

1. No	
2. Se cuenta con algo muy básico	
3. Se está desarrollando con la metodología adecuada / Sí, pero sin implementar	
4. Sí, pero requieren mejorarse / Implementados parcialmente	
5. Sí, no requieren modificación y están implementados	

6.2. Reclutamiento

6.2.1. ¿La organización realiza convocatorias públicas de vacantes u ofertas de trabajo?

1. No	
2. No, pero se reconoce la necesidad de hacerlas públicas	
3. Se está diseñando con la metodología adecuada	
4. Sí, pero requieren mejorarse	
5. Sí y no requieren modificación	

6.2.2. ¿Existen procedimientos o políticas para la selección y gestión de pasantes, voluntarios y servicio social?

1. No	
2. Se cuenta con algo muy básico	
3. Se está trabajando con la metodología adecuada / Sí, pero sin implementar	

4. Sí, pero requiere mejorarse / Implementado parcialmente	
5. Sí, no requiere modificación y está implementado	

6.2.3. ¿Se llevan a cabo procesos de inducción para las personas que se integran a trabajar al equipo?

1. Ninguno	
2. A muy pocos integrantes / De manera muy básica	
3. A algunos integrantes / Se está trabajando con la metodología adecuada	
4. A la mayoría / requiere mejorarse	
5. A todos y no requiere mejorarse	

6.3. Capacitación

6.3.1. ¿El personal de la organización participa regularmente en capacitaciones? Si: ____
No: ____ Si la respuesta es sí, marque en el cuadro.

¿En qué modalidad?	Marcar
Programas formales como licenciaturas o posgrados.	
Diplomados	
Seminarios especializados	
Cursos especializados	
Reuniones de trabajo específicas y programadas para capacitarse	
Otros:	

6.3.2. ¿Cuáles considera son sus principales necesidades de capacitación? (seleccionar las 3 de mayor importancia)

1. Administración	2. Planeación	3. Estructura Organizativa	
4. Comunicación	5. Procuración de fondos	6. Dirección estratégica	
7. Contabilidad	8. R. de conflictos	9. Evaluación de proyectos	
10. Aspectos Fiscales	11. Computación	12. Aspectos Jurídicos	
Otra: _____			

6.3.3. ¿La organización realiza un diagnóstico de los conocimientos y necesidades del personal para determinar el plan de capacitación?

1. No	
2. Se realiza de manera muy básica	
3. Se está diseñando con la metodología adecuada	
4. Sí, pero requiere mejorarse	
5. Sí y no requiere modificación	

6.3.4. ¿La organización mide el desempeño individual a partir del logro de metas y la aportación a programas y /o proyectos?

1. No	
-------	--

2. Se mide de manera muy básica	
3. Se está diseñando una medición con la metodología adecuada	
4. Sí, pero requiere mejorarse	
5. Sí y no requiere modificación	

6.4. Preguntas abiertas del factor humano y profesionalización

6.4.2. ¿De qué manera el comportamiento humano individual se relaciona con el desempeño de la OSC? _____

6.4.3. ¿A qué se refieren las OSC cuando señalan que es importante trabajar en equipo? _____

Sección VII. Comunicación

7.1. Procesos de gestión y comunicación Interna

7.1.1. ¿Los equipos de cómputo tienen conexión a internet y el software necesario para operar?

1. No	
2. Parcialmente / Únicamente conexión a internet o software	
3. Se requieren actualizaciones /El internet es insuficiente	
4. Sí, pero pueden mejorar la conexión o el software	
5. Sí, de acuerdo con cada una de las funciones de los integrantes	

7.1.2. ¿Se utilizan canales internos de comunicación para compartir información?

1. No se comparte información internamente	
2. Se utilizan esporádicamente canales internos informales	
3. Se utilizan regularmente canales internos informales	
4. Se utilizan regularmente canales internos formales e informales	
5. Se utilizan canales internos formales de acuerdo con calendario (reuniones de equipo, correos de minutas y acuerdos) además de canales informales	

7.1.3. ¿Se cuenta con una política de gestión del conocimiento para difundir los conocimientos adquiridos por la organización y fomentar el intercambio de ideas?

1. No	
2. No, pero se reconoce la importancia	
3. Se está desarrollando con la metodología adecuada	
4. Sí se cuenta con una política, pero no se implementa	
5. Sí se cuenta con una política y está implementada	

7.1.4. ¿Se realizan actividades para la reproducción del conocimiento como foros de debate?

1. No	
-------	--

2. De manera muy esporádica	
3. Sí de manera periódica, pero con poca gente	
4. Sí de manera periódica con suficiente gente, pero requiere mejorar	
5. Sí de manera frecuente y se obtienen los resultados esperados	

7.2. Procesos de gestión y comunicación externa

7.2.1. ¿Existe un plan de comunicación que se alinee a la estrategia de comunicación y la planeación?

1. No	
2. Se cuenta con algo muy básico / Para algunos proyectos / No está alineada a la planeación estratégica	
3. Se está diseñando con la metodología adecuada / Se tiene, pero no se implementa	
4. Sí, pero está implementada parcialmente	
5. Sí, está alineada a la planeación estratégica y esta implementada totalmente	

7.2.2. ¿La organización cuenta con suficiente personal capacitado para gestionar la estrategia de comunicación externa?

1. No cuenta con una persona encargada de la comunicación externa	
2. Cuenta con poco personal y falta capacitación	
3. Cuenta con algo de personal y falta capacitación	
4. Cuenta con suficiente personal capacitado, pero aún podría mejorar su formación	
5. Sí cuenta con suficiente personal plenamente capacitado	

7.2.3. ¿La organización da a conocer los resultados y el impacto de sus programas, proyectos y servicios?

1. No	
2. Sólo ocasionalmente da a conocer resultados genéricos de algunos programas	
3. Frecuentemente da a conocer resultados de todos sus programas	
4. Frecuentemente da a conocer resultados de sus programas y servicios	
5. De manera calendarizada da a conocer los resultados y el impacto de todos sus programas y servicios	

7.2.4. ¿Los servicios de la organización y los requisitos para acceder a ellos se comunican por los canales adecuados a la población objetivo?

1. No se comunican los servicios ni los requisitos	
2. Se comunican de muy pocos servicios y no los requisitos	
3. Se comunican los servicios, pero no todos los requisitos / Es complicado localizar los servicios y requisitos	
4. Se comunican todos los servicios y sus requisitos, pero requiere mejorarse	
5. Se comunican todos los servicios y sus requisitos por los canales adecuados	

7.2.5. ¿Se mide y analiza el impacto de las publicaciones de contenido en redes sociales y en medios de comunicación?

1. No	
2. Se mide el impacto de manera básica y esporádicamente, pero no se analiza	
3. Se mide el impacto frecuentemente, pero no se analiza	
4. Se mide el impacto frecuentemente y se analiza, pero faltan robustecer la metodología	
5. Se mide el impacto y analiza el impacto sistemáticamente y con la metodología adecuada	

7.2.6. ¿Las acciones de la organización influyen en la actuación de organizaciones locales y regionales?

1. No influyen	
2. Pocas acciones influyen entre pocas organizaciones locales	
3. Algunas acciones influyen entre organizaciones locales y regionales	
4. Algunas acciones influyen en la mayoría de las organizaciones locales y regionales	
5. La mayoría de las acciones influyen en la mayoría de las organizaciones locales y regionales	

7.2.7. ¿La organización incide en la opinión pública?

1. No	
2. En pocas ocasiones de manera limitada	
3. En algunas ocasiones de manera limitada	
4. En varias ocasiones de manera adecuada, pero podría mejorarse	
5. En múltiples ocasiones y de acuerdo con lo planeado	

7.3. Preguntas abiertas de comunicación

7.3.1. ¿Qué importancia tiene la comunicación en la OSC?

7.3.2. ¿Cuáles son los principales canales de comunicación interna y externa en su organización?

Sección VIII. Procuración de fondos, transparencia y marco legal

8.1 Procuración y diversificación de fondos

8.1.1. ¿Existe un plan de procuración de fondos que se evalúe y actualice periódicamente?

1. No se tiene	
2. Se cuenta con algo muy básico / Existe un plan, pero en la práctica no se sigue	

3. Existe un plan que, en la práctica, se sigue, pero no se evalúa ni actualiza / Existe un plan, pero se sigue parcialmente.	
4. Existe un plan que, en la práctica, se sigue, pero no se evalúa o no se actualiza con la frecuencia adecuada	
5. Existe un plan que, en la práctica, se sigue, se evalúa y actualiza adecuadamente	

8.1.2. ¿Se ha logrado que la organización cuente con más de dos fuentes de financiamiento?

1. No, la organización depende de dos o menos fuentes de financiamiento	
2. Se han impulsado acciones, pero éstas no han logrado ampliar las fuentes de financiamiento	
3. Se han impulsado acciones y sólo algunas han tenido resultados para ampliar las fuentes de financiamiento, pero no es suficiente	
4. Las acciones impulsadas han ampliado las fuentes de financiamiento casi de acuerdo con las necesidades de la organización	
5. Las acciones impulsadas han ampliado y diversificado las fuentes de financiamiento de acuerdo con las necesidades de la organización	

8.1.3. ¿Cuenta la organización con un fondo patrimonial equivalente a, al menos, un año de operación?

1. No	
2. El fondo es del 25%	
3. El fondo es del 50%	
4. El fondo es del 75%	
5. Sí	

8.1.4. Principalmente el financiamiento de la organización se obtiene de (máximo 3 por importancia):

1. Fondos propios que la organización genera (rifas, eventos, servicios)	
Cuotas de los miembros.	
Donativos locales (donantes privados)	
Proyectos financiados por los gobiernos	
Fundaciones privadas nacionales.	
Fundaciones privadas (internacionales)	
Otro	

8.2. Transparencia

8.2.1. ¿Se cuenta con mecanismos para garantizar la eficiencia y transparencia del proceso de ejecución presupuestaria?

1. No	
2. Muy básicos	
3. Sí, pero sólo garantiza uno de los dos (eficiencia o transparencia) / Sí pero no se aplican	
4. Sí, pero requieren mejorarse	

5. Sí, son los mecanismos adecuados y están implementados	
---	--

8.2.2. ¿Se cuenta con un sistema de contabilidad electrónico actualizado?

1. No	
2. No, pero se reconoce la importancia de adquirir uno	
3. Sí se cuenta con un sistema electrónico pero desactualizado	
4. Sí se cuenta con un sistema electrónico actualizado, pero requiere mejorarse	
5. Sí se cuenta con un sistema electrónico actualizado adecuado	

8.2.3. ¿Se cuenta con reportes financieros periódicos?

1. No	
2. Muy básicos	
3. Sí pero no se realizan de manera periódica	
4. Sí se realizan de manera periódica, pero requieren mejorarse	
5. Sí son adecuados y se realizan de manera periódica / De acuerdo con las necesidades	

8.2.4. ¿Se lleva a cabo un proceso de auditoría externa anual?

1. No	
2. Se cuenta con algo muy básico	
3. Se está diseñando con la metodología adecuada / Se tiene, pero no se implementa	
4. Sí, pero requiere mejorarse / Se implementa parcialmente	
5. Sí, no requiere modificación y está implementada	

8.3. Otras preguntas

8.3.1 ¿Por qué es importante llevar un proceso de transparencia y rendición de cuentas en la organización? _____

8.4. Marco legal

8.4.1 ¿La organización cuenta con la constancia para ser donataria autorizada?

1. No	
2. No se cuenta y no está en la planeación de la organización	
3. No se cuenta y está contemplada en la planeación de la organización	
4. Sí, pero se encuentra en trámite	
5. Sí cuenta con la constancia	

8.4.2. ¿Se cuenta con la actualización de la información en el Registro Federal de las OSC?

1. No	
2. No se ha actualizado	
3. Solamente algunas áreas	

4. Sí, la mayoría de las veces que hay cambios	
5. Sí, se tiene la información actualizada	

8.4.3. ¿Se realizan los informes anuales en el Registro Federal de las OSC?

1. No	
2. No se realizaron desde su inscripción	
3. Solamente se realizaron algunos	
4. Sí se realizaron la mayoría, pero faltan pocos o uno	
5. Sí se realizan al 100 por ciento	

8.5. Preguntas abiertas sobre procuración de fondos

8.5.1. ¿Qué puede ofrecer su OSC a los donantes a cambio de una donación?

8.5.2. ¿Con los fondos que ha conseguido o captado, ¿cuáles son los principales logros alcanzados por la OSC hasta la fecha?

8.5.3 ¿En cuántas comunidades ha trabajado? __ ¿A cuántas personas ha beneficiado? __
¿Cómo las ha beneficiado? _____

Sección IX. Monitoreo y evaluación

9.1. Estrategia de monitoreo y evaluación

9.1.1. ¿Se cuenta con un plan de monitoreo, evaluación y aprendizaje institucional por escrito?

1. No	
2. Se cuenta con algo muy básico / Se realiza por proyectos, pero no a nivel institucional / Se cuenta con un plan, pero no está implementado	
3. Se cuenta con un plan, pero requiere actualizarse / Se cuenta con un plan actualizado pero esta implementado parcialmente	
4. Se cuenta con un plan actualizado e implementado, pero requiere mejorarse	
5. Se cuenta con un plan actualizado e implementado plenamente	

9.1.2. ¿El plan de monitoreo incluye líneas base, metas e indicadores?

1. No	
2. El plan cuenta con sólo uno de los tres elementos (línea base, metas o indicadores)	
3. El plan cuenta con dos de los tres elementos (línea base, metas o indicadores)	
4. El plan cuenta con los tres elementos, pero requiere mejorarse	
5. El plan cuenta con los tres elementos	

9.1.3. ¿Se cuenta con referencias de buenas prácticas para la medición de calidad de los servicios y programas?

1. No	
-------	--

2. Para pocos programas y servicios / Pocas referencias, pero no están documentadas / Se cuenta con referencias, pero no se utilizan	
3. Las referencias están documentadas para algunos programas y servicios, pero se aplican algunas veces	
4. Las referencias están documentadas para la mayoría de los programas y servicios y se aplican la mayoría de las veces	
5. Las referencias están documentadas para todos los programas y servicios y se aplican	

9.1.4. ¿Se analizan las escalas en las que puede intervenir la organización (por ejemplo; llegar a nuevas poblaciones)?

1. No	
2. Se realiza de manera muy básica	
3. Sí se analiza, pero no está documentado	
4. Sí se analiza y está documentado, pero requiere mejorarse	
5. Sí se analiza y está documentado de manera adecuada	

9.1.5. ¿Se evalúan las problemáticas locales y el impacto del trabajo colaborativo desde un enfoque participativo?

1. No	
2. Se realiza de manera muy básica / No se documenta	
3. Se realizan evaluaciones esporádicas	
4. Se realizan evaluaciones periódicas, pero requieren mejorarse	
5. Sí y no requiere modificación	

9.2 Aplicación de aprendizaje

9.2.1. ¿Se utilizan los hallazgos de las evaluaciones en la toma de decisiones de la organización?

1. No	
2. De manera muy básica / Parcialmente / Pocos hallazgos	
3. Algunos hallazgos	
4. Sí la mayoría de los hallazgos, pero requiere mejorarse	
5. Sí la mayoría de los hallazgos y no requiere modificación	

9.2.3. ¿Se generan publicaciones o informes institucionales con los hallazgos de las evaluaciones?

1. No	
2. De manera muy básica / Sólo por proyectos o programas (no de manera institucional)	
3. Se generan publicaciones con los hallazgos, pero de manera esporádica	

4. Se generan publicaciones con los hallazgos de manera periódica, pero requiere mejorarse	
5. Se generan publicaciones con los hallazgos de manera periódica	

9.2.2. ¿Se consideran los resultados de los diagnósticos participativos con la población objetivo en el diseño de programas, proyectos y/o servicios?

1. No	
2. De manera muy básica / Para el diseño de pocos programas / Se consideran pocos resultados	
3. Sí para el diseño de algunos programas / Se consideran algunos resultados	
4. Sí, para el diseño de la mayoría de los programas y se consideran la mayoría de los resultados, pero requiere mejorarse	
5. Sí, para el diseño de todos los programas y se consideran la mayoría de los resultados	

9.3 Desempeño institucional

9.3.1. ¿La organización ha establecido metas de desempeño y plazos de cumplimiento?

1. No	
2. De manera muy básica / Se han establecido pocas metas / Sin plazos	
3. Se han establecido algunas metas y plazos	
4. Se han establecido varias metas y plazos, pero no son suficientes o requieren mejorarse	
5. Se han establecido las suficientes metas y plazos con la metodología adecuada	

9.3.2. ¿La organización cuenta con un sistema de evaluación institucional documentado y aplicado?

1. No	
2. De manera muy básica / Sin metodología / Sin implementar	
3. Sí cuenta con el sistema de evaluación documentado, pero se implementa parcialmente	
4. Sí cuenta con el sistema de evaluación documentado e implementado, pero requiere mejorarse	
5. Sí cuenta con un sistema de evaluación documentado e implementado con la metodología adecuada	

9.4. Preguntas abiertas sobre monitoreo y evaluación

9.4.1. ¿Cuál es la importancia del monitoreo y evaluación en la OSC? _____

9.4.2 ¿Cómo se hace el monitoreo y evaluación en la OSC? _____

Sección X. Preguntas generales

10.1. En sus propias palabras ¿Qué entiende usted por fortalecimiento institucional? _____

10.2. En la OSC, ¿cuáles considera que representan sus principales debilidades?

10.3. En la OSC, ¿cuáles considera que son las principales fortalezas? _____

10.4. ¿Cuáles considera que han sido los elementos que conllevan al éxito de la OSC?

10.5. Según usted ¿cuáles son los factores que más contribuyen a la sustentabilidad de una OSC?

10.6. Según usted ¿Qué trato le está dando el actual gobierno federal a las OSC?

Muy Bueno __ Bueno __ Regular: ____ Malo: __ Muy Malo __ ¿Por qué? _____

10.7 Si el trato es de regular a muy malo ¿Cómo cree usted que el gobierno federal podría integrar a las OSC para contribuir al desarrollo social?

10.8. ¿Qué opina usted respecto a que los recursos del Gobierno Federal deben llegar directamente a los Beneficiarios y no pasar por la OSC? _____

Anexo 3

Análisis FODA por cada una de las organizaciones de la sociedad civil

Análisis FODA_1		
Factores internos	Variables positivas	Variables negativas
	Fortalezas	Debilidades
	<ol style="list-style-type: none"> 1. La vinculación con empresas, organizaciones y universidades. 2. Tener muchos varios años de trabajos en la región. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No tener una adecuada distribución de los puestos. 2. Cambio constante de dirigentes
Factores externos	Oportunidades	Amenazas
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hay organizaciones de la sociedad civil 2. Fortalecer el programa de vinculación con otras iniciativas locales. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pandemia del año 2. Situación del contexto económico.

Análisis FODA_2		
Factores internos	Variables positivas	Variables negativas
	Fortalezas	Debilidades
	<ol style="list-style-type: none"> 1. La diversidad en perfiles de las personas que integran la asociación 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de organización de los integrantes. 2. Ser una organización pequeña
Factores externos	Oportunidades	Amenazas
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Integrarse a una red de organizaciones, grupos, colectivos en pro del desarrollo del municipio. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Acontecimiento de la pandemia por COVID y sus repercusiones. 2. Desconocimiento de las OSC antes el Gobierno Federal. 3. Situación económica global, nacional y local.

Análisis FODA_3		
Factores internos	Variables positivas	Variables negativas
	Fortalezas	Debilidades
	1. El equipo de trabajo con el que se cuenta. 2. Tener un comité muy comprometido y hay una buena comunicación y confianza entre la parte directiva y el equipo.	1. No se logra convencer a la población objetivo con la obtención del recurso, puesto que se desconoce un poco la historia de la organización.
Factores externos	Oportunidades	Amenazas
	1. Contar con la constancia de donataria autorizada	1. Situación de crisis en ámbitos de salud con futuras complicaciones económicas por la pandemia.

Análisis FODA_4		
Factores internos	Variables positivas	Variables negativas
	Fortalezas	Debilidades
	1. El equipo de trabajo, ya que comparten esa convicción, cooperación. 2. La diversidad de complementarse en diferentes roles.	1. El cambio de paradigmas 2. Resistencia al cambio en los integrantes, 3. El aspecto económico, pues limita las actividades y el seguimiento de estas.
Factores externos	Oportunidades	Amenazas
	1. Fortalecer el trabajo con iniciativas y grupos afines. 2. Valor agregado de las actividades que realizan.	1. La pandemia 2. El quiebre de la relación entre gobierno y OSC 3. Contexto económico que afecte la situación de donantes y convenios.

Análisis FODA_5		
Factores internos	Variables positivas	Variables negativas
	Fortalezas	Debilidades
	1. Estar instalados en la zona de trabajo. 2. Conocemos las comunidades 3. Somos personas que hablamos la lengua materna	1. No conocer el aspecto jurídico para conocer en amplitud los argumentos para apoyar a la ciudadanía y a la misma organización.
Factores externos	Oportunidades	Amenazas
	1. Visibilizar acciones 2. Ser un referente en la región para el impulso del trabajo organizado por la sociedad civil.	1. La covid.19 2. El Contexto limitativo para la obtención de recursos en gobierno federal. 3. La estructuración del marco regulatorio y regulación fiscal para las OSC

Análisis FODA_6		
Factores internos	Variables positivas	Variables negativas
	Fortalezas	Debilidades
	1. El grado de compromiso de todos los integrantes.	1. El tema de procuración de fondos y el tema organizativo.
Factores externos	Oportunidades	Amenazas
	1. Vincular con organismos que propicien el desarrollo en el área de trabajo 2. Valoración por la conservación y rescate de los recursos naturales por parte de la ciudadanía.	1. La pandemia 2. La situación política 3. Escaso andamiaje institucional 4. Situación de crisis económica

Análisis FODA_7		
Factores internos	Variables positivas	Variables negativas
	Fortalezas	Debilidades
	1. La diversidad de cada uno de los integrantes que permite fortalecerse de una forma única. 2. La experiencia, la trayectoria de los integrantes.	1. La falta de recursos económicos, Incertidumbre. 2. La diversificación de actividades personales y profesionales además de la agencia.
Factores externos	Oportunidades	Amenazas
	1. Reconocimiento con organismos internacionales	1. Covid.19

Análisis FODA_8		
Factores internos	Variables positivas	Variables negativas
	Fortalezas	Debilidades
	1. Contamos con un equipo de profesionistas. 2. La experiencia de los temas, certificaciones, diplomados, socias conecedoras de la región. 2. Somos unidas, tratamos de estar en comunicación para mejorar la atención. La trayectoria de los integrantes.	1. Recursos escasos (no contar con los suficientes recursos para enfrentar situaciones). 2. Por ejemplo, atendemos a mujeres y jóvenes y en ocasiones no hay recursos para los traslados.
Factores externos	Oportunidades	Amenazas
	1. La relación con OSC de la región 2. Reconocimiento de las actividades que realizan	1. La covid.19

Análisis FODA_9		
Factores internos	VARIABLES POSITIVAS	VARIABLES NEGATIVAS
	Fortalezas	Debilidades
	1. Conocemos de las problemáticas que se atienden en el lugar y con que OSC nos podemos aliar.	1. Escaso manejo de la computación y la tecnología
Factores externos	Oportunidades	Amenazas
	1. Situación de la mujer aún vulnerable 2. No existen refugios activos en el municipio.	1. Covid.19