

# ORGANIZACIONES CIVILES MEXICANAS ENREDADAS POR LA INCIDENCIA CIUDADANA & LOS DERECHOS



**USAID**  
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS  
UNIDOS DE AMÉRICA



Comunalia



Por los derechos de las  
Organizaciones de la Sociedad Civil

# ORGANIZACIONES CIVILES MEXICANAS ENREDADAS POR LA INCIDENCIA CIUDADANA & LOS DERECHOS

Comunalia y UnidOSC agradecen el apoyo financiero de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) para realizar el proyecto de fortalecimiento a redes de organizaciones civiles en la región norte de México, del que trata este reporte. Apoyo brindado por medio de su Programa para la Sociedad Civil (CSA por sus siglas en inglés).

Asimismo, expresan su gratitud a todas las personas integrantes de las redes de sociedad civil que desde los estados de Baja California, Chihuahua y Sonora hicieron parte activa del Proyecto; compartiendo sus ideas, energía, interrogantes actuales, perspectivas y propósitos de incidencia para el cambio.

Comunalia agradece especialmente a Carlos Zarco y Miguel de la Vega por su valiosa labor como impulsores y facilitadores del Proyecto y a Catalina Villarraga Pico por su acertado análisis y aportaciones en la elaboración de este reporte.

Comunalia  
Alianza de Fundaciones Comunitarias de México  
<https://comunalia.org.mx/>

UnidOSC  
<http://derechososc.org.mx/>

*“Este reporte ha sido posible gracias al apoyo del pueblo de los Estados Unidos a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). Su contenido es responsabilidad de los autores y no refleja necesariamente el punto de vista de USAID o del Gobierno de los Estados Unidos de América”.*

**Autora: Catalina Villarraga Pico.**  
Diseño gráfico: Andrea González

Ciudad de México, México.  
Agosto 2020.



# Tabla de Contenidos

## Resumen Ejecutivo

Redes participantes y dimensiones de fortalecimiento


Algunos de los aprendizajes de las redes

Algunas de las contribuciones y desafíos hallados por las redes

A manera de conclusión: sentidos convergentes y relevantes.

Introducción	01
¿En qué consistió el proyecto?	
Antecedentes generales	03
Perfil de las redes participantes	05
De Baja California	06
De Chihuahua	08
De Sonora	09
Sustento conceptual	11
Redes de Organizaciones civiles	11
Fomento	16
Incidencia	18
Gestión	21
Sustentabilidad	23
Enfoque metodológico para el fortalecimiento	27
Aplicación de la metodología en el diseño	29
Estructura del Proyecto- Diseño y características	30
Primera Sesión. Diagnóstico de las redes	31
Segunda Sesión. Mapeo de sistemas locales	33
Tercera Sesión. Fortalecimiento	35
Momentos de trabajo complementario para la planeación del fortalecimiento	35
Síntesis de las estrategias elaboradas	37

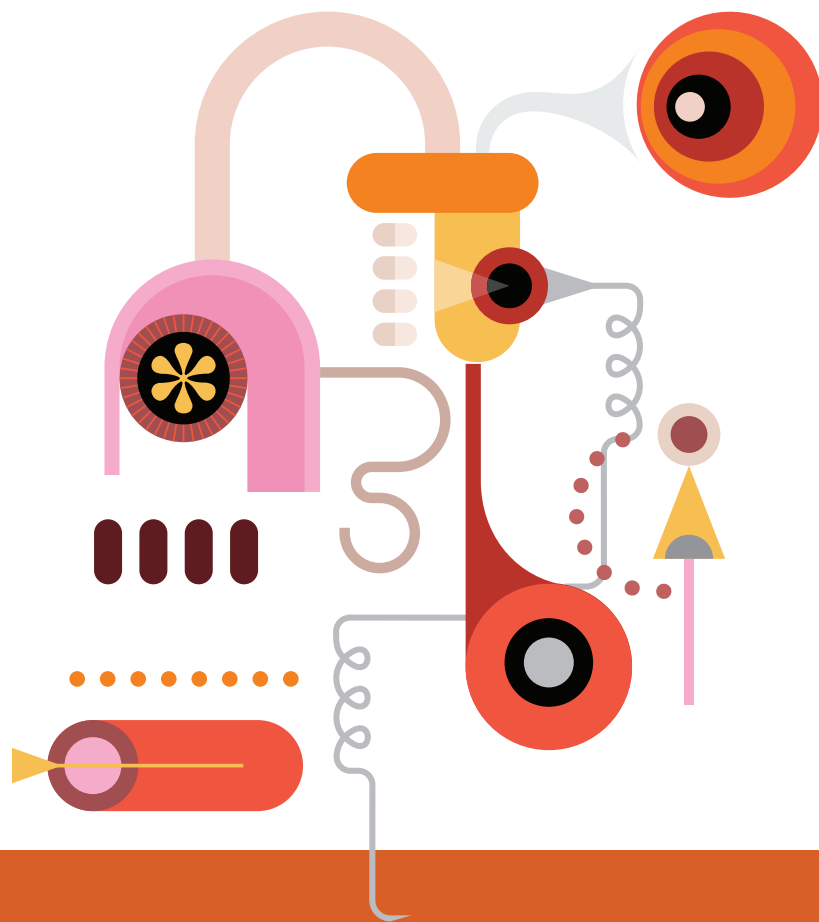
Aprendizajes, contribuciones y desafíos	42
Aprendizajes identificados por parte de figuras líderes de las Redes	43
Desafíos y Contribuciones identificados por parte de figuras líderes de las Redes	47
Apreciación del Proyecto por parte de las figuras líderes de las Redes	51
Aprendizajes y aspectos de mejora hallados por la alianza UnidOSC-Comunalia	54
Aprendizajes por parte de Facilitadores	54
Aprendizajes y aspectos de mejora identificados por la dirección del Proyecto	60
Conclusiones del proceso de fortalecimiento	62
Colectivas por parte de las redes	62
Por parte de Comunalia y UnidOSC	63
Anexos	65
Anexo I. Tablas temáticas para el diagnóstico de redes y colectivos	65
Tabla 1. Capacidades de gestión colectiva	65
Tabla 2. Capacidades de incidencia	66
Anexo II. Ejemplo de carta descriptiva	67
Anexo III. Formato de planeación utilizado	69
Anexo IV. Reflexiones colectivas entre Redes	70
Anexo V. Instrumento de evaluación del Proyecto.	73
Fuentes de consulta	77
Bibliográficas y documental	77
Primarias	77
Artículos y documentos disponibles en línea	78
Páginas web consultadas	79



**ORGANIZACIONES  
CIVILES MEXICANAS  
ENREDADAS  
POR LA INCIDENCIA  
CIUDADANA &  
LOS DERECHOS**

# Resumen Ejecutivo del reporte

## “Organizaciones Civiles Mexicanas Enredadas por la incidencia ciudadana y los derechos”



Las redes en la sociedad civil forman parte importante del relacionamiento y la vinculación de las organizaciones civiles en la esfera pública, puesto que, en cuanto medio asociativo tienen la potencialidad de promover la participación, revestir y multiplicar el poder de la ciudadanía organizada para generar incidencia en las políticas públicas, provocando transformaciones sociales relevantes. Y, por otro lado, pueden aportar al crecimiento del capital organizativo, político y social de sus integrantes.

Considerando esto, el Proyecto *Fortalecimiento de colectivos y redes para el trabajo en sistemas locales* financiado por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y dirigido en alianza entre Comunalía y UnidOSC se trazó como objetivo: Fortalecer el desarrollo y procesos de articulación de las redes y colectivos de organizaciones civiles en el norte del país, para incrementar su capacidad de influencia en derechos humanos dentro de sus respectivos sistemas locales, en particular en los marcos normativos y políticas públicas a nivel estatal.

El enfoque metodológico base para el fortalecimiento del Proyecto se inspiró en el marco de Sistemas Locales de USAID (2014). “Los sistemas locales se refieren a aquellos grupos de actores – gobiernos, sociedad civil, sector privado, ciudadanos individuales y otros – que al juntarse producen un resultado de desarrollo particular” (USAID, 2014: 4). Este desarrollo tiene lugar dados los roles de los actores, sus relaciones con el entorno y sus recursos. De igual forma, con: las estructuras, los roles y reglas que son propios del sistema, las cuales, caracterizan su funcionamiento.

El dimensionamiento del sistema local, por medio de un mapeo de sistemas locales, es un componente crucial para el entendimiento de las relaciones complejas que se desarrollan e intervienen en la búsqueda de la transformación social y el logro de objetivos de las organizaciones civiles y las redes de sociedad civil. Las diferentes dinámicas que se hallan dentro del sistema particular en que éstas se inscriben darán ciertos resultados, deseables o no, según las interacciones que existan y/o se propicien entre los componentes de dicho sistema.

En ese sentido, desde el Proyecto el fortalecimiento a las redes involucró varias etapas, empezando por:



Tabla 1. Etapas del fortalecimiento a las redes. Elaboración propia.

## Redes participantes y dimensiones de fortalecimiento

En el Proyecto participaron cuatro redes de organizaciones civiles con actividad principal en tres estados. La Red Acción Social en Red (Red Aser) y la Coalición por los derechos humanos en Baja California; de Chihuahua participó la Red ImpulsOSC, y, por parte de Sonora, la Red Comunitaria Sonora (Red CoSon). Entre todas, agrupan a más de cien organizaciones civiles del país.<sup>1</sup> Después de un diagnóstico analítico, cada una de las redes definió entre uno y máximo dos temas prioritarios a trabajar durante el Proyecto. Así, se desarrolló el fortalecimiento en tres dimensiones temáticas: incidencia, gestión y sustentabilidad.

*La incidencia considerada como un proceso de defensa de derechos con compromiso y determinación que surge cuando las circunstancias han sobrepasado o restringido el bienestar de un individuo o un colectivo para actuar con agencia en la vida pública, sobre todo, manifestándose cuando existe un riesgo significativo de exclusión social de los sectores menos favorecidos o empoderados y se socava su posibilidad de aparición o representación en lo público (Henderson y Pochin: 2001).*

Para analizar el tema de incidencia, se tuvieron en cuenta aspectos relacionados con el contexto actual, tales como la preocupación sobre las tendencias restrictivas hacia la movilización y participación ciudadana, el creciente interés de los gobiernos por esquemas de control en nombre de la seguridad ciudadana, así como, la pérdida de instituciones y espacios democráticos a partir de las políticas de la actual Administración Pública Federal (APF).

*La gestión, por su parte, hace referencia a la administración interna de las redes de manera óptima, es decir, eficiente y eficaz para alcanzar los objetivos que se hayan trazado. Así el fortalecimiento, se encaminó a generar o afianzar nuevas capacidades internas, buscando que las redes sean más sólidas y efectivas en sus propósitos compartidos, así como, roles hacia dentro.*

<sup>1</sup> Agrupan 155 entre las cuatro. Cabe anotar que, las redes de organizaciones civiles pueden tomar diferentes denominaciones, incluyendo los de: Alianzas, Coaliciones, Movimientos, Federaciones, Redes, entre otros, lo cual, también está relacionado con la propia identidad de los integrantes de la red y el sentido que quieran transmitir o por lo que se quieran distinguir en su entorno.

*La sustentabilidad implica para las redes la posibilidad de crecer y mantenerse a lo largo del tiempo. En ese sentido, incorpora dimensiones relacionadas con el entorno político-jurídico (habilitante de libertades, que promueve o no a las redes), la gestión interna y las condiciones financieras de las redes. La conjunción de los tres de manera armónica redundará en la consecución de la sustentabilidad de las Redes de organizaciones civiles.*

Para analizar el tema de sustentabilidad, se incluyeron elementos como la falta de confianza existente en la ciudadanía con respecto a los donativos, la presencia de un discurso público de estigmatización realizado por parte del titular del Poder Ejecutivo Federal, y, la oportunidad que representa una mayor reflexión de la acción de la sociedad civil organizada.

## Algunos de los aprendizajes de las redes

Entre los aprendizajes más relevantes se encontraron:

- 1** **Consciencia colectiva**. La mayoría de las personas líderes coincidieron en señalar la obtención de una consciencia colectiva como red con la que antes no contaban.
- 2** **Autoconocimiento y hallazgo de necesidades internas**. El conocerse mejor internamente como red a partir del diagnóstico realizado. Así como, el hallazgo de necesidades internas que antes no estaban tan claramente definidas.
- 3** **Objetivos en doble vía**. Relacionado con lo anterior, reconocieron como aprendizaje el notar la importancia que tiene trazarse objetivos tanto internos como externos para la red. Es decir, tener claro el rumbo hacia adentro, pero también hacia fuera, su entorno.
- 4** **Redimensionamiento de lo que son y de lo que pueden ser**. Algunas se percataron que sus redes habían caído en una cierta rutina marcada por la preocupación sobre la operación cotidiana y se les había ido de vista la parte más estratégica de su actuar en red.

Gráfico 1. Algunos de los aprendizajes de las redes. Elaboración propia.



## Algunos de los aprendizajes de las redes

Entre las contribuciones y desafíos que les planteó el Proyecto, las redes hallaron:

### *Potenciar su aliento de vitalidad.*

Para la mayoría de redes, su participación en el Proyecto fue sinónimo de revitalizar o refrescar a sus integrantes, sus perspectivas, sus capacidades, también revisar sus debilidades y fortalezas, y, especialmente, sus visiones como redes de sociedad civil.

### *Generar y aterrizar planes desde lo estratégico y en lo operativo*

Con base en los contenidos aprendidos y ejercicios realizados durante el Proyecto, la mayoría de las redes realizaron actividades encaminadas a elaborar/ajustar y/o aterrizar lo más certero posible, sus planes nuevos o existentes de sustentabilidad, gestión e incidencia.

### *Aprovechar la riqueza interna que tienen como red.*

A partir del reconocimiento de las diferentes capacidades presentes en los equipos humanos que son miembros de las redes, así como, de los diferentes capitales con los que cuentan que no necesariamente pasan por lo financiero.

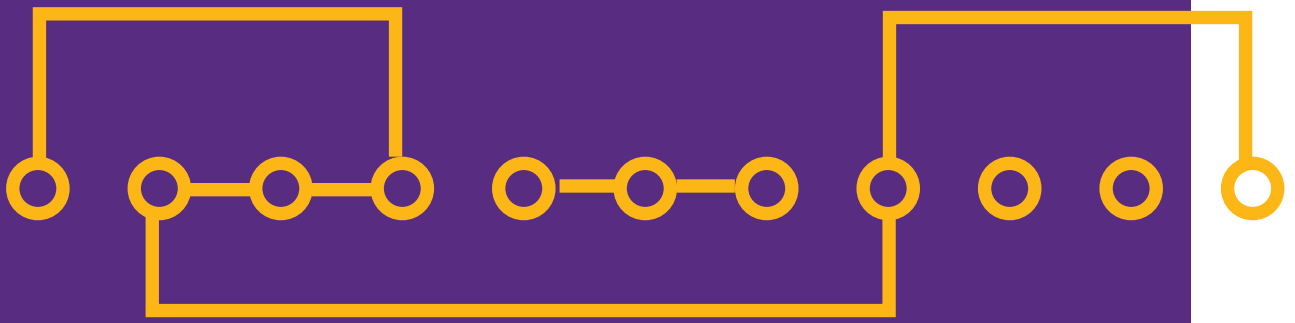
Gráfico 2. Algunas de las contribuciones y desafíos hallados por las redes. Elaboración propia.

## A manera de conclusión: sentidos convergentes y relevantes

Se evidenció que ser y saber hacer red es un asunto clave para la potenciación del impacto de la sociedad civil. Reconociendo que su acción articulada en los contextos locales tiene eco en la ampliación o restricción de derechos, así como, para el logro de transformaciones en lo público.

En consonancia con lo anterior, se constató en tiempo presente que la sociedad civil organizada ha sido y sigue siendo un factor dinamizador de la democracia y del ejercicio de los derechos humanos en diferentes sistemas locales, resonando con fuerza en sistemas macro políticos. Apareciendo mucho más esenciales las organizaciones y redes de organizaciones civiles cuando la inercia de dichos sistemas va en sentido contrario a la promoción y garantía de los derechos.

Igualmente, se reconoció que el afianzamiento y solidez de las redes requiere un trabajo comprometido, estratégico, organizado y sistemático en el tiempo. Siendo su fortalecimiento relevante y valioso si se busca potenciar su acción y apuestas de cambio. Por eso, desde la experiencia y perspectivas acá compartidas se invita a la replicabilidad y apropiación del Proyecto.



# Introducción

Este documento presenta la sistematización del proceso de fortalecimiento a redes de organizaciones civiles en México, realizado en el marco del Proyecto denominado: Fortalecimiento de colectivos y redes para el trabajo en sistemas locales, el cual fue ejecutado entre los meses de febrero y agosto de 2020, por Comunalia y UnidOSC con el apoyo financiero de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo (USAID), por medio de su Programa para la Sociedad Civil (CSA por sus siglas en inglés).

## *¿En qué consistió el Proyecto?*

Como iniciativa, el Proyecto Fortalecimiento de colectivos y redes para el trabajo en sistemas locales,<sup>2</sup> respondió a perspectivas y apuestas de cambio coincidentes entre instituciones interesadas en alentar el desarrollo de capacidades de la ciudadanía organizada, pensando en hacer más efectiva su participación en la vida pública. Así como, en contribuir a la ampliación de la gobernanza democrática y a la construcción de un entorno más propicio para la sociedad civil organizada, particularmente en los sistemas locales en los que se implementó.

**El objetivo central del Proyecto fue:**

***Fortalecer el desarrollo y procesos de articulación de las redes y colectivos de organizaciones civiles en el norte del país, para incrementar su capacidad de influencia en derechos humanos dentro de sus respectivos sistemas locales, en particular en los marcos normativos y políticas públicas a nivel estatal.***

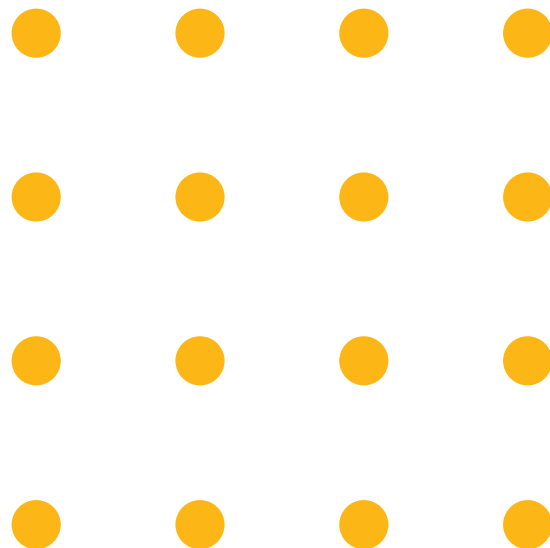
<sup>2</sup>En adelante, abreviado como: el Proyecto.

Conectado a esta brújula, el reporte de sistematización, desde el resumen ejecutivo hasta su contenido en extenso, se propuso dar cuenta del proceso de fortalecimiento llevado a cabo, por medio de la presentación y explicación de los aspectos más relevantes que intervinieron en el Proyecto y que hicieron posible alcanzar el objetivo propuesto. Dando voz a las personas participantes que integran, se articulan y hacen red conociendo sus perspectivas, desafíos y propuestas de cambio. De igual manera, el reporte plantea convertirse en una herramienta o guía útil para alentar futuras experiencias de replicabilidad del fortalecimiento de redes en México y por qué no, en otros países.

### ***Organizándose en seis apartados, así:***

El primero, dedicado a presentar algunos antecedentes generales del Proyecto, empezando por una breve alusión a las Fundaciones Comunitarias, a Comunalía y UnidOSC como parte directora y ejecutora en su orden. El segundo, expone algunas características de las redes participantes. El tercer apartado, explica el sustento conceptual del Proyecto basado en cinco categorías interrelacionadas. El cuarto,

corresponde al enfoque metodológico y al diseño que en ese sentido tuvo el Proyecto, basado en el marco de Sistemas Locales de USAID. El quinto, presenta los aprendizajes de los diferentes actores participantes del Proyecto, empezando por los obtenidos por las personas líderes de las redes, seguidos de los facilitadores y de la dirección del Proyecto. Acompañada esta parte, de la apreciación sobre el proceso de fortalecimiento por parte de figuras líderes de las redes. Vale anotar que, la realización de entrevistas una vez concluido el Proyecto y la apertura de las personas entrevistadas fue esencial. El sexto apartado, presenta las conclusiones colectivas generadas entre las redes y las conclusiones por parte de la alianza Comunalía y UnidOSC. La última parte, corresponde a los anexos.



# Antecedentes Generales

Las fundaciones comunitarias (FC) son instituciones nacidas del espíritu de desarrollo local. De existencia extendida en los Estados Unidos y Canadá han sido adoptadas por diferentes estados en México. Entidades como: la Fundación del Empresariado Chihuahuense (FECHAC), la Fundación Comunitaria Puebla, la Fundación Comunitaria Oaxaca, entre otras, son buenos ejemplos de este tipo de asociación en proceso de consolidación en el país.

Las FC priorizan la movilización de recursos en su ciudad/municipio/estado y el desarrollo local como una estrategia distintiva, que a la vez desarrolla la generosidad ciudadana. Cada vez que una FC logra incrementar la participación de empresas, organizaciones, gobiernos y personas de las comunidades diversas que conforman su sistema local, se fomenta el compromiso de la ciudadanía con la resolución de los problemas locales.

Su papel es complejo puesto que, además de movilizar recursos, generan fondos para multiplicar dichos financiamientos, otorgan donativos a organizaciones de la sociedad civil, supervisan el correcto uso de los donativos y su impacto social. Además, proceden como fortalecedoras, promueven políticas públicas a nivel local, fomentan la transparencia y la rendición de cuentas. La Red Transatlántica de Fundaciones Comunitarias analiza que éstas, dependiendo del contexto y capacidades institucionales, procuran asumir dos o más de los siguientes diferentes roles: *comunicadores* para diseminar la acción social; *articuladores* en cuanto a la generación de alianzas y mediación entre intereses distintos, que incluyen actores provenientes de otros sectores; *promotores* de temáticas específicas por medio del uso de su liderazgo y *catalizadores* en cuanto a la generación y desarrollo de otros liderazgos (Kilmurray y Feldstein, 2018).

En particular, la Red de fundaciones comunitarias en México, Comunalía,<sup>3</sup> es una alianza que agrupa a la mayoría de este tipo de entidades en el país, entendiendo el trabajo local y colectivo, como una combinación efectiva para la atención y acción ciudadana.

---

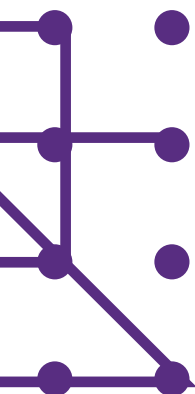
<sup>3</sup> Ver [en línea] <https://comunalia.org.mx/> Fecha de consulta 10 de julio de 2020.

Con un enfoque al desarrollo local y a la inversión social estratégica, está orientada a potenciar el trabajo colectivo de las fundaciones comunitarias del país para lograr un mayor alcance, impacto y trascendencia en sus programas. Busca fortalecer el poder ciudadano, incidir en políticas públicas, desarrollar liderazgo, y replicar y fortalecer el modelo mexicano de fundaciones comunitarias.

Desde el 2011 Comunalia ha representado y coordinado a un grupo de 16 fundaciones comunitarias mexicanas -cada una con sus propias historias y experiencias- para fortalecerse como un grupo que ha tenido la oportunidad de trabajar junto con las comunidades locales de 15 estados en la construcción de ciudadanía para el beneficio de su comunidad.

En particular, Comunalia procura fomentar marcos de gobernanza en alianza estratégica multiactor. En este caso, la alianza se conformó con UnidOSC,<sup>4</sup> un Colectivo creado en 2015, integrado por académicos, activistas, Organizaciones de la sociedad civil (OSC) promoción y defensa de los derechos de organizaciones civiles. Colectivo que busca, además, realizar acciones para la defensa de los derechos relacionados con la libertad de asociación, tanto en México como en la región latinoamericana.

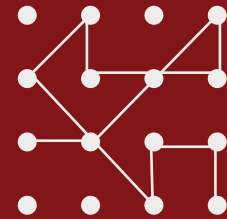
UnidOSC ha realizado diagnósticos del entorno de las organizaciones civiles en México y presentado diversas iniciativas para mejorar la normatividad y políticas públicas federales, con el objetivo de mejorar su marco de actuación. Ha sido reconocido como un interlocutor de interés para funcionarios públicos y legisladores a partir de la pertinencia de sus propuestas y capacidad de articulación. Siendo los Secretarios Ejecutivos de UnidOSC quienes se encargaron del diseño metodológico, e instruccional, así como, de la ejecución de las acciones de fortalecimiento del Proyecto.



---

<sup>4</sup>Ver [en línea] [www.derechososc.org.mx](http://www.derechososc.org.mx) Fecha de consulta 10 de julio de 2020.

# Perfil de las redes participantes



Además de considerar criterios basados en la experiencia, interés y/o potencial en la incidencia por parte de redes de sociedad civil, para la selección de las redes de sociedad civil a participar, se tuvieron en cuenta orientaciones de USAID como agencia financiadora del Proyecto y su prioridad institucional desde el Programa para la Sociedad Civil (CSA) de enfocar la intervención en estados ubicados en la frontera norte del país, lo cual, determinó la selección de zona geográfica de acción del Proyecto.

Aunado a ello, la participación de tres fundaciones comunitarias como aliados implementadores locales se consideró estratégica para la articulación y futuro desarrollo de la iniciativa. Finalmente, las FC interesadas en el proceso de fortalecimiento en red, vocación de incidencia con presencia local y que aceptaron asumir la responsabilidad de actuar como socios locales fueron: Fundación Internacional de la Comunidad en Baja California, Fundación del Empresariado Chihuahuense, en Chihuahua y la Fundación del Empresariado Sonorense, en Sonora. Cada una de estas FC tuvo a su cargo el realizar la convocatoria a las redes, de acuerdo con los parámetros mencionados.

En cada uno de los tres estados: Baja California, Chihuahua y Sonora fue identificada una red, salvo el caso de Baja California en el que se invitaron a dos, considerando su complementariedad. A continuación, se presenta un breve apartado de antecedentes y características de las redes participantes del Proyecto, por estado.



## De Baja California Acción social en red (Red Aser)

Red ubicada en Baja California y que agrupa a 25 organizaciones civiles. Esta Red ha realizado acciones de incidencia con la intención de profundizar su impacto social colectivo de acuerdo con su misión.

Para el presente caso, Red Aser solicitó trabajar en el fortalecimiento de sus capacidades de incidencia, en particular dirigido hacia la potencial reforma de la Ley de fomento a las actividades de bienestar y desarrollo social para el estado de Baja California. Dicha Ley es anterior a la de la Ley Federal de Fomento a las Organizaciones de la Sociedad (LFFAROSC) sancionada en 2004.

Probablemente, debido a su promulgación temprana o bien por alguna tendencia hacia el control de las organizaciones, se identificó que no contribuía a su fortalecimiento. Rasgo que se manifiesta al revisar la legislación estatal,<sup>5</sup> pues responde más a un esquema de control que a un marco de fomento a las organizaciones civiles.

Esa tendencia ha sido contrarrestada en otras regiones, por iniciativas recientes dirigidas prioritariamente hacia el fomento y el reconocimiento amplio de organizaciones y actividades. Un ejemplo perfectible, pero que representa un avance legislativo muy relevante es el de la Ley de Fomento del estado de Jalisco,<sup>6</sup> la cual ha servido de referencia a ejercicios similares.

Para poder abordar este reto, la Red Aser complementó el trabajo realizado en su proceso de fortalecimiento con una primera aproximación a las estrategias para incidir en la reforma de la Ley, así como, en la formulación técnica de la propuesta legislativa propia.

<sup>5</sup> Ley de Fomento a las Actividades de Bienestar y Desarrollo Social para el estado de Baja California. Promulgada el 2 de marzo de 2001. Ver [en línea] <https://www.bit.ly/3aXm0Wv> Fecha de consulta 20 de junio de 2020.

<sup>6</sup> Ley para el Fomento y la participación de las Organizaciones de la Sociedad Civil en el estado de Jalisco. Promulgada el 17 de julio de 2014. Ver [en línea] <https://www.bit.ly/2D3gchF> Fecha de consulta 20 de junio de 2020.

## Coalición por los derechos humanos en Baja California

La Coalición cuenta con un enfoque específico para dirigir sus acciones dentro del marco de derechos humanos. Aunque es un grupo de reciente formación (2019), cuenta con 12 organizaciones civiles asociadas (de cuatro municipios: Mexicali, Tijuana, Tecate y Playas de Rosarito y está en pendiente de incorporarse una de Ensenada) su potencial de desarrollo es alto debido a la amplia experiencia de su equipo y organizaciones integrantes. Tanto en la investigación y atención a diversas problemáticas relacionadas con el tema de género, como en temas de ciudadanía e incidencia en política pública, por medio de espacios de participación a nivel estatal y nacional.

Cuenta con la presencia de organizaciones líderes como Gente Diversa, A. C., cuya agenda incluye ejes que resultan representativos del enfoque de derechos: prevención de violaciones de derechos civiles y políticos, agenda legislativa ciudadana por el derecho a una vida libre de violencia, ciudades seguras para las mujeres y la promoción política de las mujeres.<sup>7</sup>



Otras organizaciones con temas cercanos dentro del encuadre de derechos son Mujeres unidas Olympia de Gouges, A. C.<sup>8</sup> quienes trabajan en la atención, promoción y auto-sustentabilidad de las mujeres, así como Vigilancia ciudadana,<sup>9</sup> enfocada en estrategias de contraloría ciudadana para la incidencia política en Baja California, por mencionar algunas.

En el espacio del Proyecto, la Coalición identificó prioritario trabajar en los temas de sustentabilidad y gestión. Pero también, expresó su interés por involucrarse en los temas de incidencia, específicamente, en la promulgación de una ley de participación y de fortalecimiento a las organizaciones civiles en el estado. Asunto en el que encontraron convergencia con la Red Aser y, en ese sentido, la potencialidad de trabajar en alianza.

<sup>7</sup> Ver [en línea] <https://www.gentediversa.org.mx/> Fecha de consulta 20 de julio de 2020.

<sup>8</sup> Ver [en línea] <https://www.bit.ly/3gx67XX> Fecha de consulta 20 de julio de 2020.

<sup>9</sup> Ver [en línea] <https://www.facebook.com/VigilanciaCiudadanaBC> Fecha de consulta 15 de julio de 2020.

## De Chihuahua ImpulsOSC

En 2017 se conformó ImpulsOSC, como un conjunto de organizaciones de diversos municipios pertenecientes al estado de Chihuahua. Esto, con la expectativa de incidir en mejorar las condiciones en las que se desarrollan las organizaciones de la sociedad civil.

En dicho momento se establecieron cuatro objetivos<sup>10</sup>, cada uno relacionados con temas de importancia estratégica para el entorno estatal y que encontramos se articulan con el Proyecto:



Mejora de la Junta estatal de asistencia privada. Proponiendo que la Junta sirviera como un puente para el diálogo entre las organizaciones y las instituciones gubernamentales, facilitando la participación e incidencia. Considerando impulsar acciones de fortalecimiento desde este organismo para la profesionalización de las organizaciones y disminuir desequilibrios en los desarrollos del sector a nivel estatal.



Marco legislativo. Para crear una ley que reconozca los derechos de las organizaciones civiles de una forma amplia, para dar cabida a un entorno habilitantes y a diferentes expresiones de la organización ciudadana. Chihuahua es uno de los estados que hasta la fecha carece de dicho marco legal, razón por la cual, la red estableció su promulgación como un objetivo propio. Este objetivo fue retomado en el proceso de fortalecimiento del Proyecto.



Confianza. De la cual, podemos afirmar es uno de los retos más importantes de la sociedad civil organizada. Ampliamente conocido por diversos estudios, por lo menos desde 2005, a través de la Encuesta nacional de filantropía (ENAFI) realizada por el ITAM<sup>11</sup>, o por medio de

<sup>10</sup> Ver [en línea] <https://www.bit.ly/3gy6ls8> Fecha de consulta, 15 de julio de 2020.

<sup>11</sup> Ver [en línea] <http://www.enafi.itam.mx/es/index.php> Fecha de consulta 10 de julio de 2020.

uno de los esfuerzos más recientes de diagnóstico de la sociedad civil organizada – conducido por el Centro de investigación y estudios sobre sociedad civil (CIESC) – presentado como el *Civil Society Organization Sustainability Index*<sup>12</sup>, instrumento diseñado por USAID. Ambos estudios coinciden en que uno de los retos más importantes de la sociedad civil organizada en general es la construcción de confianza ciudadana.



Políticas públicas. Para influir en decisiones públicas que tengan un impacto en legislación, programas, presupuestos. Esta estrategia es parte fundamental de la construcción de esquemas de gobernanza para incrementar la calidad de la vida democrática.

## De Sonora Red CoSon

Esta red cuenta con más de una década de operación y realiza un trabajo focalizado en su sistema local municipal. Si bien han participado de iniciativas estatales, sus miembros más activos están ubicados y trabajan en el municipio de Cajeme, la mayoría directamente en su cabecera municipal: Ciudad Obregón.

Actualmente no cuenta con personalidad jurídica por decisión de sus miembros. Al igual que los demás grupos, su conformación es plural, reflejo de una sociedad civil heterogénea. Sin embargo, aunque está conformada por aproximadamente 60 organizaciones, la baja participación es un punto de atención, pues por diferentes razones -distancias entre los municipios, entre otros- no es tan activa como se desearía. Aproximadamente están activas el cincuenta por ciento de sus organizaciones.

Las principales responsabilidades, conducción de estrategias y liderazgo descansan prioritariamente en las organizaciones con mayor desarrollo institucional de la Red, como: la Fundación Tichi Muñoz<sup>13</sup> y la Fundación del Empresariado Sonorense (FESAC).<sup>14</sup>

<sup>12</sup> Ver [en línea] <http://www.ciesc.org.mx/csosi.html> Fecha de consulta, 15 de julio de 2020.

<sup>13</sup> Ver [en línea] <http://ftm.org.mx/> Fecha de consulta 25 de julio de 2020.

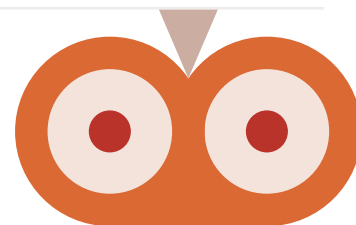
<sup>14</sup> Ver [en línea] <http://www.fesac.org/> Fecha de consulta 25 de julio de 2020.

Entre las causas de ello, se identificaron en el proceso del Proyecto factores relacionados a la ausencia previa de una comprensión más amplia sobre el contexto de la red, el tiempo y compromiso que demanda. Aspectos sumados a la ubicación geográfica de algunas organizaciones integrantes ubicadas en zonas rurales alejadas de cabeceras municipales en el estado. En ese sentido, en dichas organizaciones vale la pena enfocar los esfuerzos para posibilitar su fortalecimiento y ampliar su participación.

Las organizaciones que hacen parte de la red conocen esta problemática y es uno de los retos que se proponen ayudar a solventar por medio de la mejora de los procesos de gestión y sustentabilidad, aspectos identificado como prioritarios. Cabe anotar que, como complemento al fortalecimiento de gestión, la Red CoSon eligió abordar una planeación para su sustentabilidad, tomando como eje central la diversificación de fuentes de ingreso con la expectativa de disminuir su riesgo financiero.



# Sustento Conceptual



En este apartado se desarrollan los enfoques conceptuales y perspectiva desde la que se comprenden cinco categorías ancla del Proyecto *Fortalecimiento de colectivos y redes para el trabajo en sistemas locales*. Dichas categorías constituyen el eje desde el cual se ejecutó el Proyecto y desde el cual se pretende plantear su replicabilidad futura. Considerando que, sirva de guía para futuros ejercicios y experiencias de fortalecimiento de redes.

Se aclara que no se pretendió agotar todo lo que se conoce o ha publicado sobre los temas expuestos, pero, sí el explicar de manera juiciosa y ejecutiva los aspectos fundamentales de cada categoría, basándose en fuentes confiables, publicaciones actuales, material analizado y evaluado como pertinente para los propósitos de vislumbrar mejor, aspectos esenciales de las redes de sociedad civil.

## Redes de Organizaciones civiles

El tema de las redes de organizaciones civiles está asociado con los movimientos sociales experimentados en la segunda mitad del siglo XX, congregados por la exigencia de democratización y la garantía de los derechos civiles, políticos, sociales, económicos y culturales. Sumado a la salida del Estado como acaparador de poder, de la dirección y de los espacios centrales de la vida pública y política.

Las redes de organizaciones civiles (en adelante, también: RDsSC) forman

parte importante del relacionamiento y la vinculación de las organizaciones de la sociedad civil en la esfera pública, puesto que, en cuanto medio asociativo tienen la potencialidad de promover la participación, revestir y multiplicar el poder de los ciudadanos organizados para generar incidencia en las políticas públicas, provocando transformaciones sociales relevantes. Y, por otro lado, pueden aportar al crecimiento del capital organizativo, político y social de sus integrantes.



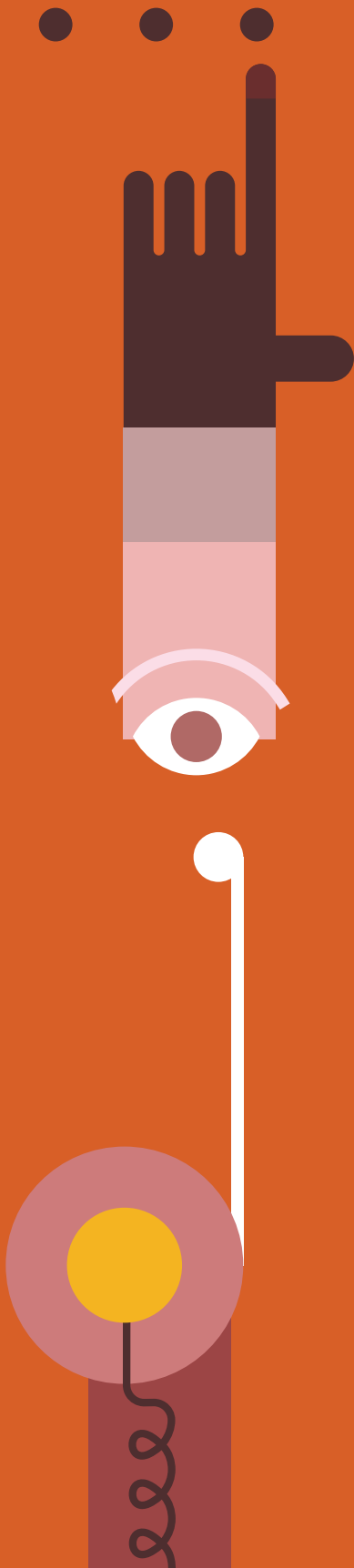
*Siguiendo a Luna (2005:13 en Uvalle, 2009) las redes son “entidades complejas, orientadas a la solución de problemas que cruzan barreras organizativas, sectoriales, institucionales, culturales o territoriales. Como patrón específico de toma de decisiones, las redes responden a la lógica de la negociación y construcción de consensos, donde ningún miembro tiene una total autoridad y todos tienen una cierta autonomía”.*

En conjunción con esos elementos, en especial, las *redes de organizaciones civiles* “se refieren a grupos de sociedad civil, organizaciones, colectivos, y, algunas veces, individuos que se unen de manera voluntaria para perseguir propósitos comunes de desarrollo social o gobernanza democrática” (Ashman, 2005:7) acudiendo a la incidencia o a otras modalidades de acción para lograrlos en un horizonte de tiempo determinado.

Las RDsSC pueden estar organizadas voluntariamente de manera informal o en estructuras más formales bajo la regulación de arreglos legales e institucionales existentes. Sus propósitos compartidos pueden ser tan amplios o restrictivos como así lo decidan, empero, está considerado que reflejen en su visión y hacer la identidad del carácter axiológico y/o temático que une a sus integrantes como grupo.

Las RDsSC pueden tomar diferentes denominaciones, incluyendo los de: Alianzas, Coaliciones, Movimientos, Federaciones, Redes, entre otros. Lo cual, también está relacionado con la propia identidad de los integrantes de la red y el sentido que quieran transmitir o por lo que se quieran distinguir en su entorno.

Como forma democrática, las organizaciones integrantes de las RDsSC conservan su autonomía, misión y visiones propias. No obstante, tienen la suficiente apertura y confianza mutua para en la construir una visión más amplia con sus pares, apuntando a un cambio social que estimen significativo.



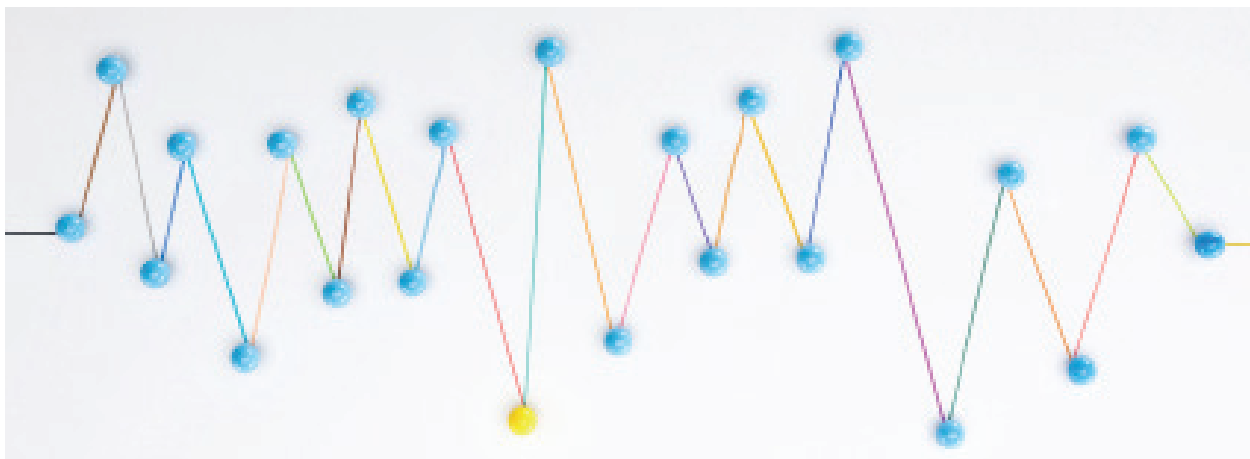
Entre los rasgos que perfilan las *Redes de organizaciones civiles*, se encuentra que:

- *Existe interconexión e interdependencia entre los integrantes de las redes, es decir, que la colaboración es un elemento central del esquema de trabajo de las redes. Teniendo que asumir la complejidad que suponen las relaciones entre pares y la necesidad de ponerse de acuerdo y crear consensos con un número considerable de organizaciones simultáneamente.*
- *Las RDsSC tienen la capacidad de establecer diálogos, enlaces, alianzas, convocatorias, investigación y cooperación en diferentes contextos, con diferentes sectores de la sociedad, contribuyendo a elaborar agendas públicas y a esquemas de gobernanza. Pero no sólo eso, sino que reconocen la necesidad de relacionarse y tejer relaciones como maneras idóneas para involucrarse, articular iniciativas creativas y llevar adelante objetivos de bien común, que en solitario no es posible sacar adelante. Debido a lo cual, también están ubicadas en el paraguas de la gobernanza democrática que promueve las alianzas y la acción conjunta.*
- *Las RDsSC involucran diferentes niveles y formas de coordinación e interacción, desde: establecer formas para comunicarse internamente; compartir información; producir y compartir conocimiento; tratar aspectos técnicos entre los equipos de las organizaciones integrantes; establecer cómo será su acción/intervención y responsables; hasta definir cómo será la gobernanza de la red. En conjunción con ello, las organizaciones civiles que integran las redes también se pueden analizar como nodos con cierto grado de influencia, conectividad y autonomía dentro de las RDsSC (Roberts 2005 en Marshall y Staeheli, 2015).*
- *Las relaciones de las RDsSC comprenden solidaridades horizontales entre organizaciones de base, así como, múltiples relaciones -no necesariamente tan horizontales- con otros sectores como el sector privado, instituciones de gobierno en todos sus niveles y agencias y organismos internacionales (Marshall y Staeheli, 2015).*

Parte del éxito o fracaso de las RDsSC en términos de su impacto dependerá de su capacidad de llegar a acuerdos en la diversidad que los une, la disposición y compromiso de sus integrantes para organizarse y perseverar, aún, ante panoramas adversos en los propósitos y aspiraciones que alentaron inicialmente su conformación en red.

Igualmente, su *efectividad* dependerá de otros factores como, la disponibilidad de recursos financieros, su solidez y madurez institucional para conseguir atender a sus necesidades internas, como a los requerimientos de sus grupos de interés y donantes, cuando sea el caso (Ashman, 2005).<sup>15</sup>

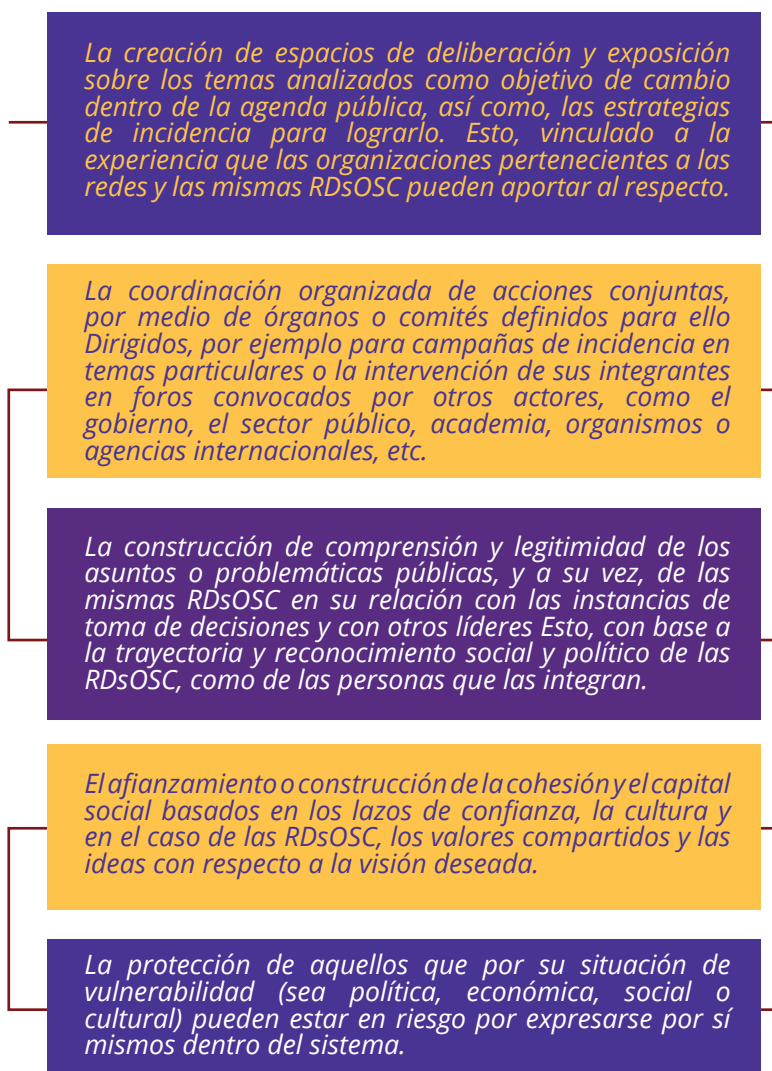
Las redes pertenecen a y se inscriben en un *sistema y contexto* histórico determinado, en consecuencia, su perfil e intereses también. Debido a ello, usualmente se conforman *redes temáticas* enfocadas a influir acerca de temas específicos considerados importantes en diferentes momentos o coyunturas relevantes de la vida pública. Esto se decide, idealmente, después de haber realizado un análisis de contexto que les indique la pertinencia y relevancia de participar en dicho tema, y, en prospectiva, las consecuencias de hacer o no hacer algo al respecto.<sup>16</sup>



<sup>15</sup> Precisamente, derivado del diagnóstico realizado por el Proyecto "Fortalecimiento de colectivos y redes para el trabajo en sistemas locales", se evidenció que dos temas concomitantes a la solidez institucional y a los recursos financieros, como son: la gestión y la sustentabilidad resultan cruciales para el fortalecimiento de las redes, por ende, categorías incluidas en este apartado conceptual.

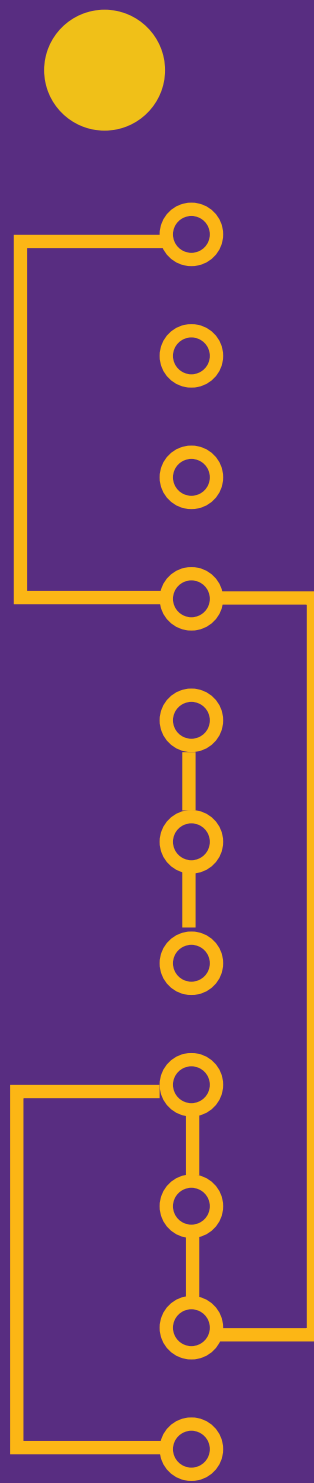
<sup>16</sup> Ese reconocimiento del momento y el contexto lleva a considerar que, desde hace más de una década varios investigadores estudian las relaciones que se producen a través de las redes en línea asociadas las páginas web representando nodos e hipervínculos y algunos se interesan en cómo esas redes en línea pueden ser útiles para las organizaciones de sociedad civil. Si bien no es de interés desarrollar este tema acá, se menciona porque el momento particular en que se desarrolló el Proyecto en cuestión implicó acudir a las redes en línea, para poder fortalecer a las RDsSC y quizá sea una fórmula que deba considerarse como una nueva manera de hacer redes en la sociedad civil, más no como algo extraño a ellas o como algo que compite con lo presencial.

De igual manera, en el camino hacia obtener cambios trascendentales en marcos de sistemas democráticos, se reconoce que las RDsSC actúan, intervienen y aportan, entre otros, en:



Cuadro 1. Elementos en los que intervienen o proporcionan las RDsOSC. Elaboración propia con base en Ashman (2005).

Dado lo explicado hasta acá, conocer de qué se trata el fomento y la incidencia es fundamental, pues ambas categorías están relacionadas con las redes de organizaciones civiles (RDsSC).



## Fomento

Para las redes de organizaciones civiles (RDsSC) *incidir* en materias como el *fomento* o promoción a las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), ya sea para la creación de marcos normativos que las habiliten o de políticas públicas orientadas a la eliminación de obstáculos que experimentan, representa un asunto de central interés en términos de la autonomía de las OSC y de su misma existencia en el sistema. Debido a que, si bien existe una Ley Federal de Fomento a las Organizaciones de la Sociedad (LFFAROSC, 2004) que las reconoce, en por lo menos la mitad de los estados de la República no existe legislación alguna o en otros casos, la que hay es obsoleta.<sup>17</sup> Esto es, fuera de contexto y carente de parámetros consensuados que posibiliten la participación en la esfera pública de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC).

Sin embargo, otro asunto importante que se suma a la carencia y obsolescencia de marcos normativos consiste en la ausencia de una conceptualización operativa que

permita comprender cabalmente y sin interpretaciones equívocas o subjetivas, tanto a la ciudadanía como a los organismos, entidades y dependencias de gobierno a nivel federal, estatal y municipal, qué significa el fomento (Chávez: 2018). Curiosamente, en la misma LFFAROSC no aparece estipulado qué se entiende por fomento<sup>18</sup> y aunque es posible inferir sinónimos que apunten a resolverlo como el de promoción, aquello que no se dice o declara cuenta para asignar o no relevancia y compromiso hacia el tema por parte de las instituciones de gobierno.

Al buscar en el diccionario de la Real Academia Española (RAE en línea) la palabra *fomento* se encuentra lo siguiente: Auxilio o protección; *m. Der.* Acción de la Administración consistente en promover, normalmente mediante incentivos económicos o fiscales, que los particulares realicen por sí mismos actividades consideradas de utilidad general.

<sup>17</sup> Según Chávez y González (2018:29): "En 2016, solamente 15 de las 32 entidades contaban con una LFFAROSC [...]".

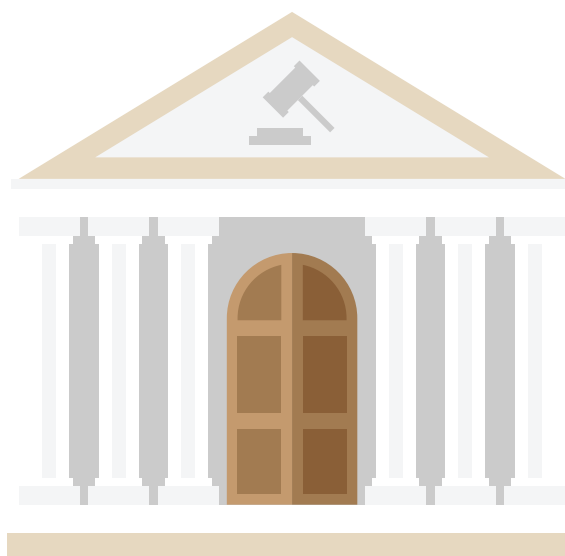
<sup>18</sup> En el artículo 5 de la LFFAROSC (2004) se listan las actividades que son objeto del fomento, pero no se define qué es fomento antes o después.

**De manera amplia, desde el Proyecto se considera que el fomento no debe restringirse a los apoyos económicos, sino por el contrario, asociarse con la promoción, impulso, aliento y fortalecimiento de la sociedad civil y de sus organizaciones. Paradójicamente, el fomento en ese sentido no se experimenta cuando se desconoce la relevancia de la presencia de marcos jurídicos que garanticen la libertad de asociación, acción, participación y vida pública de las OSC y de las RDsSC.**

Acerca de esto, de la mejora regulatoria y reconocimiento de las Organizaciones de Sociedad Civil, Chávez y González (2018:103) comentan que, “[..] las OSC en México siguen siendo observadas en cierto sentido como instancias limitadas o menores, jurídicamente hablando, frente a otras organizaciones e instituciones como los partidos políticos” infiriendo de allí que las RDsSC comparten la misma condición.

En este panorama, no solo resulta de interés el trabajar por la creación de un marco normativo regulador, sino garantista de derechos y promotor del fortalecimiento de la sociedad civil

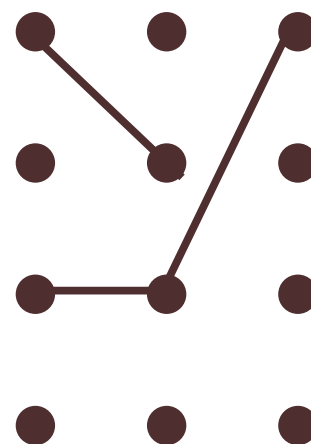
organizada que, revista a las OSC de la posibilidad para que participen, lleven a cabo su objeto social y contribuyan a las transformaciones sociales. En suma, las OSC y RDsSC dependen de un entorno habilitante o favorable y al mismo tiempo, su trabajo de incidencia, entre otros propósitos, también se ha dirigido a ello.



## Incidencia

Antes de hacer referencia al término de *incidencia* y de lo que trata, se hace indispensable hacer alusión a la idea de lo *público* y de *esfera pública*. Para ello, es útil preguntarse a quién compete y pertenece lo público, cómo se construye la esfera pública y por qué deberían importarnos ambos. Desde un contexto democrático, detenerse a reflexionar y responder primero estas preguntas, después nos llevará a comprender de mejor manera qué es eso de la incidencia y por qué resulta clave para fortalecer el espíritu y contribuir a los procesos democráticos de una sociedad y de un Estado que se pretenda como social y de derecho.

Lo *público* se revela en *diferentes dimensiones* que se proyectan sobre la esfera pública y sobre la incidencia. Con base en Rabotnikof (2005), se analizan tres principales que corresponden a: 1) *Aquello que concierne a todas las personas y es de utilidad colectiva*, porque implica pensar en el bienestar común o social por encima del interés meramente privado, que puede estar mediado por lo mercantil o lo lucrativo. Se entiende ese bienestar como superior al interés privado, en tanto está asociado a un sentido democrático amplio, de derechos y armónico con las libertades individuales; 2) *Aquello que es visible y manifiesto para toda la sociedad*, es decir, contrario a lo oculto a lo que no es transparente o que no está sujeto a rendición de cuentas; 3) *Aquello que es asequible y accesible a todas las personas*, que está al alcance de la ciudadanía. Es decir que, no es o no debe ser objeto de lucro o de apropiación individual. Al contrario, se halla distribuido y tiene un carácter incluyente. En ese sentido, lo *público* está en muchos lugares y toma diferentes formas, expresándose en algo tan cercano como la calle en donde caminamos o un equipamiento público que visitamos, hasta las problemáticas sociales, económicas y políticas, entre otras, que afectan a los ciudadanos que habitan una localidad o un Estado determinado.



**Por otra parte, la esfera pública puede comprenderse como los espacios de encuentro, comunicación, interlocución y deliberación que a partir de un principio de libertad e inclusión implícito conectan a la ciudadanía -organizada o no organizada- y otros actores con el Estado y sus diferentes instituciones de gobierno, con el propósito de tratar asuntos, temas o problemas que conciernen a lo público o que en algún momento se convierten de interés público dadas algunas condiciones.**

En consecuencia, tanto lo *público* como la *esfera pública* desde su atributo de libertad e inclusión, no pertenecen a ningún actor de manera exclusiva, ni al Estado ni al gobierno, ni a la sociedad civil. Ambos importan, debido a que comprometen la acción conjunta de múltiples actores para pensar, asumir y proponer caminos hacia el bienestar común.

Siendo desde su independencia y experiencia, la sociedad civil organizada y las redes de sociedad civil esenciales en esa misión. Mucho más cuando se reconoce que, la sociedad civil ha estado comprometida con causas fundamentales para la vida democrática de los Estados contemporáneos y ha contribuido a plantear nuevas maneras de acercarse a y resolver los problemas referidos a lo *público*.

Una de las vías empleadas por la ciudadanía organizada, la sociedad civil y las redes de sociedad civil para contribuir a ello, ha sido la incidencia ciudadana, pero entonces, *¿qué es la incidencia?*

Analizando la propuesta de Henderson y Pochin (2001) se presenta la incidencia como un proceso de defensa de derechos con compromiso y determinación que surge cuando las circunstancias han sobrepasado o restringido el bienestar de un individuo o un colectivo para actuar con agencia en la vida pública, sobre todo, manifestándose cuando existe un riesgo significativo de exclusión social de los sectores menos favorecidos o empoderados y se socava su posibilidad de aparición o representación en lo público.



En ese sentido afirman que: “la naturaleza a largo plazo de las asociaciones de incidencia ciudadana es que ofrece el potencial para desarrollar confianza en sí mismo y oportunidades con aquellos que pueden haber experimentado exclusión durante muchos años” (Henderson y Pochin, 2001:4). Así, el compromiso con sus propios contextos y su determinación resultan fundamentales para llevar a cabo la incidencia con un sentido de mejorar las condiciones presentes.

**Abonando a ello, estamos de acuerdo con Gladkikh (2010:3) cuando comparte que, la incidencia es contextual y propone definirla como: “una acción planificada dirigida a cambiar las leyes, políticas o programas de instituciones, y/o las creencias, actitudes y comportamiento de los ciudadanos en la búsqueda de la justicia social”.**

De ese modo, se infiere que, la incidencia reconoce las asimetrías, desigualdades e inequidades, buscando construir nuevos equilibrios, sean políticos, jurídicos, sociales y económicos, etc. Lo cual, hace interpelando y buscando influir a los poderes como el Estado y sus instituciones de gobierno, particularmente, en el ámbito de las políticas públicas. Por supuesto, la incidencia requiere de la ciudadanía, colectivos y movimientos organizados que la lleven a cabo, y, es allí donde es posible encontrar la incidencia que realizan las redes de organizaciones civiles.

Dicha incidencia desde redes de organizaciones civiles constituye una incidencia entre pares, pues comparten experiencias o ambientes similares, en otras palabras, se mueven en sistemas similares, sean macro o locales. Uno de los rasgos de este tipo de incidencia entre pares consiste en estar basada en el apoyo y fortalecimiento mutuo, por ende, la acción que realicen de manera conjunta puede significar mejores resultados, fortalecimiento o crecimiento mutuo para los pares (Henderson y Pochin, 2001). En el caso, para las organizaciones que conforman las redes.


Ahora bien, las maneras o estrategias de hacer incidencia al igual que los temas o asuntos sobre los cuales ésta se despliega son muy diversos, no obstante, como se anotó más arriba,

especialmente buscan influir las políticas públicas para transformar ciertas realidades. Éstas son relevantes porque implican no sólo la intencionalidad de cambiar algo en un sector determinado, sino la decisión de invertir o destinar presupuestos y responsables de los temas, que rindan cuenta sobre lo realizado. En breve, desde un enfoque contemporáneo, las políticas públicas pueden comprenderse como: “un conjunto de decisiones de gobierno [en sentido amplio], de carácter complejo y legítimo, es decir, sustentadas en procesos de diálogos, negociación y retroalimentación entre actores sociales organizados, ciudadanos y el gobierno, que son traducidas en acciones o no acciones públicas, orientadas a solventar una situación considerada insatisfactoria o problemática en un sector o área específica de la sociedad (Villarraga, 2014: 369).

## Gestión

El trabajo de fortalecimiento de las redes de organizaciones de sociedad civil puede estar dirigido a:

- i) fortalecer y crear nuevas capacidades internas para afianzarlas, buscando que sean más sólidas y efectivas en sus propósitos compartidos, así como, roles hacia dentro;
- ii) fortalecer las redes específicamente en el cómo lograr los cambios que se han propuesto hacia la sociedad y sistema en el que se desenvuelven. El primer caso, tiene que ver particularmente con la gestión y *sustentabilidad* de la red y el segundo con el objetivo de incidencia de las redes de organizaciones de sociedad civil, el cual se explicó líneas atrás.



**En cuanto a la gestión de las redes de organizaciones civiles o RDsSC, se comprende que hace referencia a su administración interna de manera óptima, es decir, eficiente y eficaz para alcanzar los objetivos que se haya trazado.**

Por tanto, la gestión es esencial para el funcionamiento óptimo de las redes y por tanto “[...] debe tener ambientes institucionales [...] idóneos que favorezcan la coordinación, cooperación y evaluación como un sistema de vida, el cual debe evaluarse continuamente para aumentar la capacidad de gobierno [en sentido amplio]” (Uvalle, 2009:54).

La gestión o administración de las redes está relacionada con su *planeación, organización, dirección y control*, temas extensos, sobre los cuales acá se mencionará lo básico para tener un lenguaje común al respecto.

La planeación está relacionada con la definición de la visión colectiva a la cual se desea caminar hacia el futuro, considerando cuál es la imagen objetivo de ese futuro en términos ideales. Por consiguiente, la planeación de las RDsSC involucra una planeación estratégica, al igual que, una planeación operativa. Esta última, dirigida a *organizar* detalladamente las actividades y los presupuestos que se requieren anualmente para ejecutar el plan estratégico.

La organización hace referencia al cómo se estructura la red, la cual puede ser de índole más formal (sistemático y predeterminado, por ejemplo, expresada en: planes, mecanismos de gobernanza, mecanismos de participación, gestión de recursos y comunicación, entre otros) o de índole más informal (menos sistemático y más espontáneo, por ejemplo, relacionado con: expectativas, intereses personales, valores compartidos o no, estilos de liderazgo, entre otros).

Los objetivos y el tipo de actividades compartidas como parte de la organización, otorga cierta homogeneidad en las RDsSC y da un sentido -quizá de afiliación o pertenencia- a su relación, con base en el contenido de sus acciones y proyectos compartidos (Mazzoti, 2008). No obstante, esto no implica una garantía de que la relación sea activa y comprometida permanentemente.

En cuanto a los diseños organizacionales, según la particularidad y complejidad de las RDsSC es posible considerar que el *diseño orgánico* resulta más flexible y con ventajas para el trabajo articulado entre sus integrantes, pues el diseño más tradicional o



*mecanicista* se interesa por ejercer la estabilidad y ejercer mayor control, en lugar de procurar la capacidad de adaptación y aprendizaje, o, la innovación y la creatividad (CEMEFI:2018). No obstante, se sugiere que las RDsSC con base en un análisis previo adopten y adapten para organizarse el diseño o diseños que más les convenga para dinamizar su trabajo.

La dirección de las RDsSC tiene el desafío de lograr que la planeación y la organización establecidas se hagan realidad, lo cual supone habilidades de sus integrantes y mecanismos de gobernanza. Además, de la necesidad de conformar un liderazgo colectivo y colaborativo al interior de las redes que también se proyecte hacia el exterior. Hacia el interior de las RDsSC, el liderazgo tiene impacto sobre la satisfacción de sus integrantes, interviene en su interés de apoyar o no las estrategias establecidas, y, en la decisión de su permanencia a mediano o largo plazo, entre otros. Hacia el exterior, dependiendo cómo se ejerza, el liderazgo repercute en la posibilidad o dificultad de convocar a otras organizaciones a unirse a las redes, pero, además, de generar iniciativas o sumarse a procesos de incidencia que sean de interés para las redes.

Por último, el *control* busca que la distancia entre lo establecido como ideal y lo que se ejecuta sea mínima, por tanto, hace ajustes cuando es necesario y genera aprendizajes para emprender un proceso de mejora en la gestión de las RDsSC.

## **Sustentabilidad**

Es posible afirmar que, la *sustentabilidad* para las redes de organizaciones civiles (RDsSC) reside en la posibilidad de mantenerse y crecer a lo largo del tiempo, cumpliendo con los objetivos de su misión mientras se acercan hacia la visión que se han trazado en conjunto sobre la vida pública.

La *sustentabilidad*, por tanto, incorpora dimensiones relacionadas con el entorno político-jurídico (habilitante de libertades, que promueve o no a las redes), la gestión

interna y las condiciones financieras de las redes. La conjunción de los tres de manera armónica redundará en la consecución de la sustentabilidad de las RDsSC. La conjunción de por lo menos dos de dichas dimensiones contribuirá a experimentar sobrevivencia en lugar de la sustentabilidad de las redes. Finalmente, la ausencia de estas tres dimensiones se traducirá en un estado de no sustentabilidad de las redes y, por ende, no viabilidad.

Siguiendo a Ashman (2005:13) “los sistemas colaborativos de gobernanza y funciones de gestión como mantenimiento de registros, comunicación y la recaudación de fondos también son importantes para el éxito de la red, especialmente en redes más grandes y más institucionalizadas que deben rendir cuentas a muchos miembros y donantes”. Lo cual, también aplica a RDsSC de menor escala, sean o no institucionalizadas (es decir, constituidas o no bajo una figura legal y altamente profesionalizadas o no), pues ambas, tanto las redes más grandes o sólidas como las medianas dependen de las tres dimensiones de la sustentabilidad. Las cuales, se resumen en:

**Entorno político y jurídico no restrictivo +  
Gestión o Administración adecuada +  
Palanca financiera o flujo de recursos permanente  
= Sustentabilidad**

Frecuentemente la sustentabilidad en su dimensión financiera representa el talón de Aquiles para muchas OSC. Así mismo, para las RDsSC resulta indispensable que los integrantes de las redes de organizaciones de sociedad civil incorporen entre sus prioridades el acordar un plan estratégico conjunto desde el cual poder elaborar un plan de sustentabilidad financiera que contemple distintos medios o vías para la movilización de recursos financieros que les permitan operar, no abandonar las redes y conseguir sus propósitos.

Algunas de las vías estratégicas para la movilización de recursos son:

<b>Donaciones individuales</b>	<b>Crowdfunding (procuración masiva en línea)</b>	<b>Fundaciones privadas</b>
<b>Fundaciones empresariales y empresas</b>	<b>Fundaciones y agencias internacionales</b>	<b>Autogeneración de fondos por medio de distintas estrategias Ejemplo venta comercial de bienes y servicios</b>
<b>Cuotas de recuperación</b>	<b>Subsidios públicos federales, estatales y municipales</b>	<b>Eventos para la recaudación de fondos</b>

Cuadro 2. Vías para la movilización de recursos. Elaboración propia con base en Majocca (2015). Contenido compartido en las sesiones de trabajo.

La colaboración de cada una de las organizaciones que conforman las redes en la labor de movilizar recursos, así como, complementar recursos de su propio haber, bien puede representar la diferencia entre fortaleza o debilidad interna para las RDsOSC. En ese sentido, tanto el establecer cómo se distribuirá la responsabilidad para la labor de buscar fondos de financiamiento, como las negociaciones para definir los aportes monetarios u otros de cada organización integrante de las redes son prioridades para planear la sustentabilidad financiera de las RDsOSC.



A propósito de ello, analizando a Ashman (2005) hallamos tres aspectos clave que las redes de organizaciones civiles exitosas tienen en cuenta para lidiar con el tema de recursos financieros:



**Asumir** que los recursos monetarios y en especie más valiosos que se pueden conseguir son los que aportan los propios miembros de las redes. Esto debido a que generan cierto sentido de pertenencia y responsabilidad entre las organizaciones frente a la red.

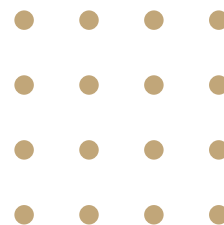


**Construir** relaciones colaborativas con los financiadores o donantes que obtengan, sobre todo, teniendo en cuenta que la financiación a redes es una dinámica muy reciente que puede resultar siendo impulsada entre la opinión pública y otros actores, por los mismos financiadores según sea su experiencia con las redes a las que apoyaron. En otras palabras, desarrollar relaciones colaborativas con financiadores interesados en los mismos objetivos es mutuamente conveniente, más allá de las obligaciones contractuales que puedan pactar.



**Administrar** con transparencia y rendición de cuentas los recursos financieros de las redes. Lo cual, se traduce en que el órgano de gobierno de las redes comunica abierta y oportunamente a las organizaciones todo lo concerniente a presupuestos, financiamientos, cuentas y demás. Pero, además, supone que los gastos por la administración financiera o contable están distribuidos entre y pagados por las organizaciones que integran las redes.

En suma, factores como una visión de futuro clara, más el involucramiento de aliados clave en los proyectos de las RDsOSC, combinada con la movilización de recursos efectiva (lo cual supone, por un lado, compromiso interno y por otro, desarrollar una relación adecuada con los donantes o agentes financiadores) son todos aspectos que contribuirán a la *sustentabilidad financiera* de las redes de organizaciones de la sociedad civil y, por ende, a la *sustentabilidad en general*.



# Enfoque metodológico para el fortalecimiento

El enfoque metodológico base para el fortalecimiento del Proyecto está inspirado en el marco de Sistemas Locales de USAID (2014). “Los sistemas locales se refieren a aquellos grupos de actores – gobiernos, sociedad civil, sector privado, ciudadanos individuales y otros – que al juntarse producen un resultado de desarrollo particular” (USAID, 2014: 4). Este desarrollo, tiene lugar dados los roles de los actores, sus relaciones con el entorno, sus recursos. De igual forma, con: las estructuras, los roles y reglas que son propios del sistema, las cuales, caracterizan su funcionamiento.

Siguiendo este marco, se considera el dimensionamiento del sistema local como un componente crucial para el entendimiento de las relaciones complejas que se desarrollan e intervienen en la búsqueda de la transformación social y el logro de objetivos de las organizaciones civiles y las redes de sociedad civil. Las diferentes dinámicas de las organizaciones civiles y de las redes que se hallan dentro

del sistema particular en que se inscriben darán ciertos resultados, deseables o no, según las interacciones que existan y/o se propicien entre los componentes de dicho sistema.

*El enfoque principal es tratar de fortalecer las capacidades de los actores locales y el sistema en su conjunto para que mediante este proceso se puedan producir resultados deseables (USAID, 2014) para un entorno democrático y habilitante de la participación y acción civil. Es importante destacar que, el marco de sistemas locales se plantea el horizonte de mantener cualquier fruto de desarrollo a través de las contribuciones de múltiples actores interconectados y los entornos en los cuales se desenvuelven.*

Las diferentes redes organizativas conformadas en distintos sistemas locales y la manera en que se desenvuelven con su entorno, les permitirá o no potenciar mejores resultados. Esto, a partir del

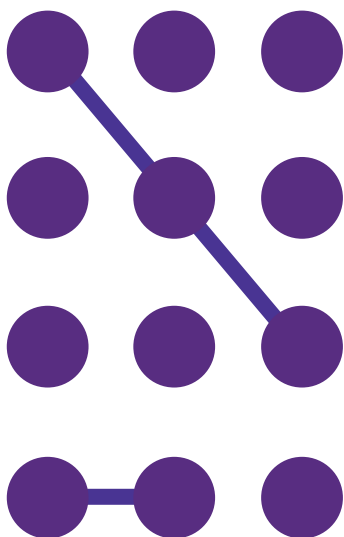
reconocimiento de que, en los sistemas locales se encuentran algunos retos relacionados con el manejo de la complejidad de relaciones que se tejen entre los actores presentes, entre ellos, por supuesto, los de las organizaciones y las redes de sociedad civil. Uno de los principales es la interdependencia, por lo cual es necesario promover adaptabilidad y dinámicas organizativas que en la diversidad de causas sociales e intereses públicos funcione adecuadamente. Esto es, con miras a armonizar los propósitos y visión trazados de manera individual por cada organización, y a su vez, crecer en capital organizativo y social.

Las organizaciones civiles se enmarcan en sistemas de diferentes escalas, en los cuales es posible hallar múltiples actores más o menos interconectados, los cuales espontánea o intencionalmente pueden organizarse y contribuir con un propósito común definido. Desde el Proyecto, se parte del supuesto de que, las organizaciones de sociedad civil forman redes con el propósito de fortalecerse recíprocamente desde su gestión y sustentabilidad, pero, sobre todo, de aportar en sus diferentes contextos a la gobernanza democrática dirigida al bien común y a la vivencia de los derechos en sentido amplio. Asunto relacionado con la apuesta por transformaciones sociales trascendentales o de impacto.



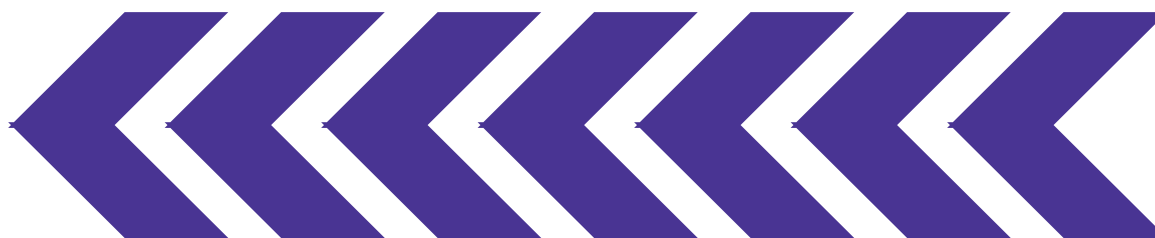
## Aplicación de la metodología en el diseño

La aplicación del enfoque metodológico en el diseño del Proyecto fue concebida inicialmente para un proceso de tres etapas presenciales, las cuales se llevarían a cabo por los facilitadores responsables en cada una de las ciudades sede de las cuatro redes. Sin embargo, el proceso tuvo que ser adaptado en su totalidad a modalidad virtual, debido a las medidas de salud pública derivadas de la pandemia de Covid-19. Hecho inesperado que, impactó al país desde finales de febrero de 2020 y que impuso restricciones de viaje a partir del mes de marzo.



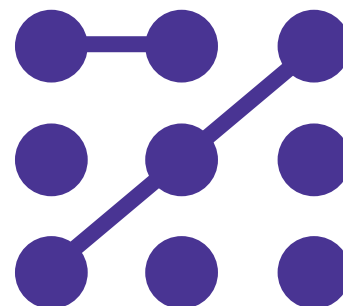
Para su adaptación metodológica, el diseño instruccional contempló las mismas cuatro sesiones, divididas en dos horas diarias para un total de cuatro horas de trabajo por sesión, con las que se completarán las doce horas de trabajo sincrónico. A partir de la segunda sesión, se generaron también asignaciones asincrónicas para que los grupos de trabajo pudieran profundizar en el desarrollo de los temas respectivos. Siempre, considerando responder al objetivo de fortalecimiento inicialmente trazado.

Lo que en un principio se identificó como un obstáculo para el Proyecto original, se transformó rápidamente en una interesante oportunidad de transición de procesos de fortalecimiento colectivo presencial, a procesos de fortalecimiento en modalidad virtual.



## Estructura del Proyecto – Diseño y características

Enseguida, se presenta en síntesis el diseño de la estructura del Proyecto. Posteriormente, se explican las características de cada una de las sesiones en correspondencia con la metodología.



Sesiones sincrónicas	Metodología de trabajo
<p><b>Primera Sesión: Diagnóstico de las redes.</b></p>	<p>Diagnóstico de capacidades de cada red realizado por medio de una herramienta diseñada por el equipo de UnidOSC que, revisa temas transversales entre los que se encuentran: gestión, alianzas, incidencia, sustentabilidad y desarrollo. El ejercicio fue complementado por el análisis crítico de los resultados por las propias redes, para con base en ello, hicieran la selección de un máximo de dos temas de fortalecimiento a trabajar durante el Proyecto.</p>
<p><b>Segunda Sesión: Mapeo de sistemas locales y primer ejercicio de fortalecimiento.</b></p>	<p>Se empleó el enfoque metodológico de las 5Rs para analizar el sistema local en el que se encuentra inmersa la organización<sup>19</sup>. Para el Proyecto, el enfoque sirvió de marco para analizar dos temáticas específicas identificadas por las redes: sustentabilidad e incidencia en políticas públicas. El ejercicio sirvió para comenzar el proceso de fortalecimiento y brindar insumos para los ejercicios de planeación de su desarrollo institucional. Cabe anotar que, el tema de gestión fue analizado a partir del diagnóstico realizado.</p>
<p><b>Tercera Sesión: Segundo ejercicio de fortalecimiento y planeación para el desarrollo.</b></p>	<p>La carta descriptiva (incluida en el Anexo II, a modo de ejemplo) da cuenta detallada del desarrollo de las sesiones, incluyendo acciones de fortalecimiento en la segunda y tercera sesiones. Como resultado, las redes elaboraron un primer borrador de plan de desarrollo para cada tema. Esto, por medio de una matriz de planeación (Ver Anexo III). El plan completo se realizó por medio de trabajo asincrónico.</p>
<p><b>Cuarta Sesión: Para intercambio entre redes.</b></p>	<p>El Proyecto concluye con un intercambio entre redes de experiencias, aprendizajes y retos a enfrentar para las redes. Propiciando reflexión conjunta e inclusive la posibilidad de explorar articulaciones futuras entre ellas que les representen ventajas en su actuar. Como complemento, las participantes también expresaron opiniones sobre la iniciativa y sugerencias de mejora, las cuales son útiles para la futura replicabilidad del Proyecto.</p>

Cuadro 3. Estructura temática de la metodología. Elaboración propia con base en insumos de facilitadores del Proyecto, Zarco y de la Vega (2020).

<sup>19</sup> USAID. Program cycle. The 5Rs framework in the program cycle. [en línea] <https://usaidlearninglab.org/library/5rs-framework-program-cycle> Fecha de consulta 20 de julio de 2020.

## Primera Sesión

### Diagnóstico de las redes

En la primera sesión se realizó la introducción del Proyecto y el proceso de fortalecimiento. Presentando, entre otros: su división en sesiones sincrónicas y los resultados esperados para la conclusión del Proyecto. Resulta importante destacar la integralidad del Proyecto, ya que no se trató de realizar talleres independientes, sino crear espacios de trabajo interdependientes que fueran tejiendo un proceso de impulso al fortalecimiento de capacidades colectivas en el mediano plazo.

El diagnóstico fue realizado por medio de un cuestionario digital (disponible de manera gratuita por medio de la plataforma Survey Monkey), el cual se distribuyó entre las personas participantes de cada una de las redes. Parte importante fue que se socializaron los resultados del diagnóstico con las redes, en menos de 24 horas después de haber recibido las respuestas. Es decir, en el segundo día de trabajo, para poder hacer un análisis más expedito e involucrar a las personas y organizaciones que integran las redes.

*Pre-diagnóstico.* Durante el análisis se facilitaron espacios de diálogo para

identificar de forma conjunta, los temas hallados como relevantes desde el diagnóstico presentado. De igual manera, se revisó cada tema para definir su priorización, exclusión o inclusión, en el proceso de fortalecimiento. Debe anotarse que, las limitaciones naturales de tiempo y de modalidad virtual condujeron a que se diera la posibilidad a las participantes de seleccionar un máximo de dos temas a fortalecer.

El diseño del instrumento de diagnóstico fue creado por el equipo de UnidOSC, a partir de dimensiones y aspectos observados en procesos de desarrollo e incidencia de otras redes locales que han sido sistematizados antes. Además, teniendo en cuenta documentación de experiencias que arrojan una perspectiva crítica sobre los temas cruciales que deben ser tomados en consideración en ejercicios de esta naturaleza. Dichos aspectos se consideraron, por ejemplo, componentes críticos para la eficacia y la incidencia. La tabla que sintetiza las dimensiones y temas de análisis puede consultarse en el Anexo I.

Entre las referencias se consultaron casos como los de la Red por los derechos de la infancia en Puebla y la Red Espiral en Jalisco. El primero, constituye la documentación del proceso de desarrollo de la red y sus miembros, realizado de forma posterior a su principal proyecto de incidencia local: la promulgación de la iniciativa estatal de Ley de protección a los derechos de niños, niñas y adolescentes, que sería aprobada en 2008 (Daza, 2008). El segundo proceso da cuenta de la articulación, en la denominada Red Espiral, para la promulgación de la Ley para el fomento y participación de las organizaciones de la sociedad civil en el estado de Jalisco (Peralta, 2016).<sup>20</sup>

Para el contexto nacional, los facilitadores tomaron en consideración la experiencia del propio UnidOSC, la cual, representa en este marco, el proceso más reciente de análisis para la gestión de un colectivo. A pesar de ser un esfuerzo de carácter nacional no estrictamente local, fueron identificados antecedentes comunes que tuvieron un impacto significativo en términos del fortalecimiento de las redes. Especialmente, sobre su desarrollo institucional y sus capacidades de incidencia, los cuales, coincidieron con los casos locales conocidos (Zarco, 2019).

Tomando como referencia el análisis de las experiencias antes mencionadas, para el Proyecto en concreto, metodológicamente, se decidió dividir las diferentes capacidades colectivas en dos dimensiones: incidencia y gestión, pensando por medio del diagnóstico, poder identificar aspectos específicos e interdependientes que pudieran ser incluidos dentro de un proceso de fortalecimiento.

*Post diagnóstico.* Al concluir el proceso de diagnóstico y análisis, cada red definió entre uno y máximo dos temas de fortalecimiento a trabajar. RedCoSon y la Coalición para los derechos humanos en Baja California seleccionaron los temas de gestión y sustentabilidad. Por otra parte, ImpulsOSC y la Red Aser prefirieron el trabajo en incidencia y su combinación con sustentabilidad.

<sup>20</sup> A pesar de que, este tipo de iniciativas de incidencia se han realizado en varios estados, no en todos los casos las propuestas logran la promulgación de la norma, tal es el caso del estado de Querétaro, aún en proceso, después de años de incidencia y gestión ciudadana.



## Segunda Sesión

### Mapeo de sistemas locales

El mapeo de sistemas locales es una herramienta de utilidad para enmarcar la acción de una organización o red como un actor relevante dentro de un marco específico delimitado por reglas formales e informales. El cual, permite identificar de manera gráfica actores de la sociedad civil y de otros sectores, que también participan con un rol y relaciones que pueden generar resultados positivos o negativos en el sistema. La metodología 5R introduce cinco criterios para graficar el sistema: los recursos del sistema, los roles que juegan los actores principales, las relaciones que se establecen entre dichos actores y los resultados del sistema, todo ello enmarcado en reglas formales e informales relevantes para un tema específico.

Siguiendo el enfoque metodológico, los recursos y resultados se encuentran en relación directa con los roles y las relaciones de los actores del sistema y cuáles de esas relaciones logran prevalecer para efecto de los resultados en los que la red busca incidir. Así, resulta relevante considerar que los resultados pueden ser contingentes en el sistema, es

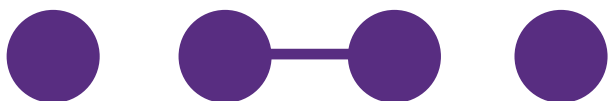
decir, que pueden presentarse tal como se esperaban o no. Además, jugar a favor o en contra de la agenda que la red busca impulsar. Por ende, son cuestiones a tener en cuenta en el análisis.

#### ***¿Cómo se realizó el mapeo?***

Considerando este trasfondo, los ejercicios de mapeo realizados durante el Proyecto se enfocaron por separado en dos temas, incidencia en políticas públicas y sustentabilidad financiera.

El ejercicio inició con la identificación de las reglas que delimitan el sistema y concluyó con sus resultados. El listado incluyó normas como la Ley Federal de Fomento a las Organizaciones de la Sociedad (LFFAROSC, 2004), leyes de participación, leyes de beneficencia estatales y reglamentos. Mucho más diversa fue la identificación de reglas informales en la forma de aspectos culturales y sociales importantes a tomar en cuenta.

Para analizar el tema de sustentabilidad, se incluyeron aspectos como la falta de confianza existente en la ciudadanía con respecto a los donativos, el discurso de



estigmatización realizado por parte de la actual presidente de la República, y, la oportunidad que representa una mayor reflexión de la acción de la sociedad civil organizada.

Para analizar el tema de incidencia, se consideraron aspectos relacionados con el contexto actual, tales como la preocupación sobre las tendencias restrictivas hacia la movilización y participación ciudadana, el creciente interés de los gobiernos por esquemas de control en nombre de la seguridad ciudadana, así como, la pérdida de instituciones y espacios democráticos

a partir de las políticas de la actual Administración Pública Federal (APF).

Teniendo presente el facilitar la identificación de actores, roles y relaciones se buscó ubicarlos de acuerdo con el sector y la naturaleza de cada uno. Por ejemplo, el listado construido por los grupos de trabajo para la sustentabilidad incluyó los siguientes sectores: organizaciones de la sociedad civil, instituciones académicas, empresas, gobiernos, donantes nacionales, fundaciones y agencias internacionales, así como medios de comunicación.

De forma similar, se diseñaron criterios para la identificación de las relaciones de estos actores con las redes y entre sí, que fueran de interés para el mapeo. Así, fueron identificados tres tipos transversales de relación:



Gráfico 3. Tipos transversales de relación. Elaboración propia con base en insumos de facilitadores del Proyecto, Zarco y de la Vega (2020).

Del análisis cruzado entre los tipos de actores y su rol actual o potencial se realizó el mapeo de cada sistema, con la posibilidad de modificar los criterios. Siempre enmarcado dentro de los límites descritos, siendo posible entonces, confirmar resultados que son resultado directo de la interacción del sistema y aquellos que pudieran observarse en el futuro de forma potencial.

## Tercera Sesión Fortalecimiento

El proceso de fortalecimiento de los tres temas, gestión, incidencia y sustentabilidad fue llevado a cabo en dos sesiones. La primera parte se realizó en el segundo día programado -posteriormente al ejercicio de mapeo de sistemas locales-. La segunda parte, en las franjas de los días asignados para la tercera sesión.

El proceso de fortalecimiento fue dirigido desde el inicio bajo la definición del cambio que las redes buscan generar hacia el futuro. Se buscó expresar esa definición bajo la forma de objetivos que expresan una transformación específica, medible y con una temporalidad definida. La revisión de opciones de fortalecimiento para cada uno de los temas sirvió para que los diferentes grupos de trabajo

podieran identificar estrategias y acciones coherentes con el cambio pretendido. Estrategias y acciones a su vez, medibles. De tal manera que se trazaran guías de actuación claras para el seguimiento de la iniciativa de parte de las redes.

Una parte relevante de la metodología define los cambios que se pretenden alcanzar, como respuesta directa a las necesidades identificadas por las redes. Esto, a partir del diagnóstico y siguiendo el análisis de sus resultados. En otras palabras, cada objetivo y cada estrategia establecida por las redes es una respuesta a una de las necesidades del diagnóstico y toma en cuenta los insumos generados por el mapeo y los temas discutidos durante el fortalecimiento.

## Momentos de trabajo complementario para la planeación del fortalecimiento

Existieron tres momentos complementarios de trabajo para la planeación dirigida al fortalecimiento:



**Primer momento.** Análisis y establecimiento de objetivos. Se animó a las redes a repensar su funcionamiento rumbo al mediano plazo, tomando en cuenta las prioridades que se identificaron en el diagnóstico, así como, los retos que les representa el contexto actual. Los interrogantes orientadores de la reflexión fueron:

**¿Qué les gustaría ver funcionando mejor o de manera diferente?  
¿Cuál sería el objetivo actualizado?**

El reto principal en esta etapa de la metodología es realizar una conexión entre ejercicios y herramientas de diagnóstico como las utilizadas que implican enfocar la atención en el pasado reciente y el presente, para conectar los resultados con una proyección futura en la forma de planes estructurados para alcanzar el objetivo actualizado. Dentro del proceso, se enfatiza la necesidad de contar con un análisis del contexto actualizado, el cual establezca un marco del entorno presente. Al igual que, el ejercicio de identificación de las tendencias que deberían tenerse en consideración para el futuro organizacional. Advirtiéndole que, las condiciones de dicho contexto pueden limitar el alcance de la visión colectiva acerca del impacto que las redes buscan generar en el largo plazo.

El análisis guía el proceso de planeación señalando temas importantes para las posteriores estrategias que sean definidas, trátense de: la defensa ante entornos adversos, de aprovechamiento de oportunidades, de contención o inclusive de supervivencia en casos extremos. La intención del ejercicio de diseño de objetivos consistió en que las redes estuvieran en la posibilidad de actualizar su visión de futuro, para posteriormente registrarla en la forma de un objetivo, bajo el método SMART, que implica que deben contar con cinco características: *Ser específicos, Ser medibles, Ser alcanzables, Ser relevantes y tener un horizonte temporal definido.*



**Segundo momento.** Diseño de vías de generación de cambio. Teniendo en cuenta los aspectos que cada red busca mejorar o crear, se acompañó la identificación de estrategias para lograrlo bajo dos pre fundamentales:



***¿Qué nos gustaría ver funcionando mejor o de manera diferente?  
¿Cuál sería el objetivo actualizado?***

Por cada objetivo, los equipos de las redes identificaron dos o tres estrategias que sirvieran de guías generales de acción. Además, plantearon actividades que detallaran de forma general la ejecución de las estrategias.

## **Síntesis de las estrategias elaboradas**

A partir de los momentos anteriormente explicados, fue posible realizar un recuento de las estrategias presentadas que, posteriormente los grupos de trabajo emplearon para: retomar, apropiarse, adaptar e inclusive modificar en la perspectiva hacia su trabajo futuro.

En seguida, se incluye una síntesis de algunos de los objetivos y estrategias para los tres grandes temas fortalecidos.

### **Para el tema de gestión**

#### ***Estrategia 1. Optimización del proceso de gobierno colectivo***

Al tratarse de organismos mucho más horizontales y democráticos que, los correspondientes a estructuras jerárquicas tradicionales, la toma de decisiones es un aspecto transversal de los procesos de gobierno de las redes. Por lo tanto, es necesaria la claridad en la conducción de las redes, la definición de estructuras organizativas y responsabilidades en los procesos de decisión. Este supuesto aplicó para el fortalecimiento del tema de gestión. En esta estrategia caben, entre otros, políticas o lineamientos destinados a: evitar conflictos de interés, definir los procesos de representatividad en espacios de participación pública, definir la propia toma de decisiones al interior de las redes. También, la alineación de las prácticas e iniciativas de las redes con el marco de derechos humanos y los compromisos internacionales del Estado mexicano.

## **Estrategia 2. Estructura para la participación**

Aun cuando las redes cuenten con una forma organizativa de corte horizontal y prescindan de elementos jerárquicos es recomendable la asignación de responsabilidades a organizaciones ya sea en posiciones de liderazgo, idealmente rotativas, o en grupos de trabajo para disminuir la carga de trabajo a instituciones líderes. Esto no es solamente recomendable para lograr un desempeño más eficiente sino también para el desarrollo de nuevos liderazgos. Así, se amplía la inclusión y el involucramiento de las organizaciones con sus integrantes. En conjunción con la definición de la estructura para la participación, conviene revisar la inserción de planes de desarrollo de capacidades de quienes integran las redes, para sumar a los perfiles que demanden determinadas responsabilidades,



### **Para el tema de incidencia**

Se identificaron algunas estrategias a disposición de las redes en relación con los momentos principales de incidencia en lo legislativo.

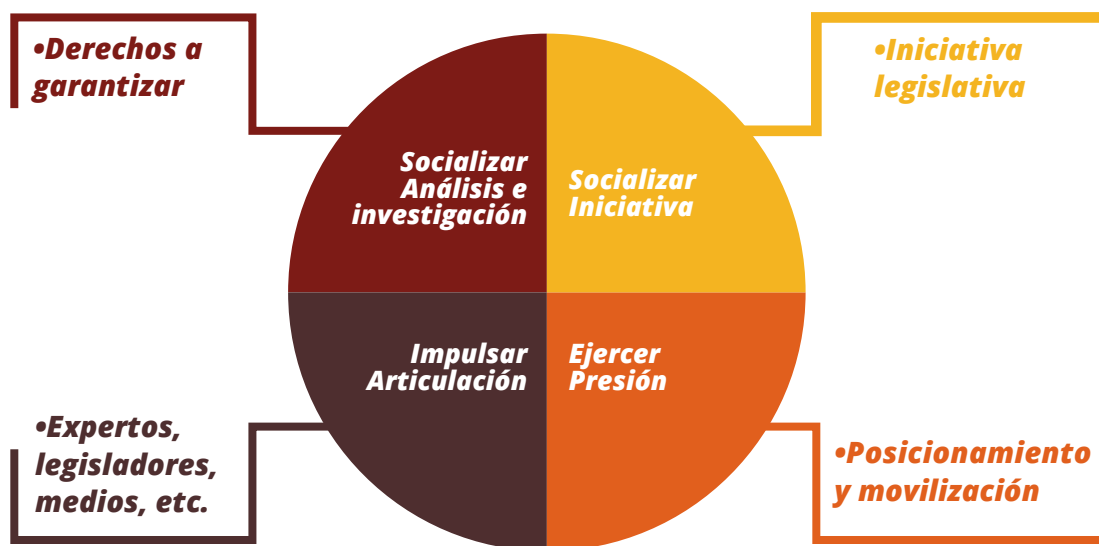
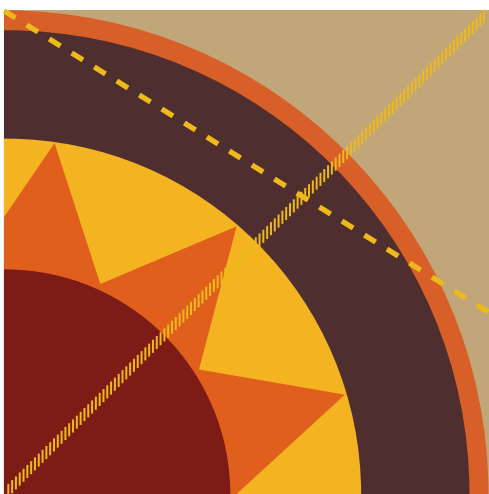


Gráfico 4. Estrategias de incidencia. Elaboración propia con base en insumos de facilitadores del Proyecto, Zarco y de la Vega (2020).



El fortalecimiento para la incidencia se dividió en dos aspectos complementarios. El primero fue la revisión o definición del objeto de incidencia de las redes. El segundo, una revisión de aquellas estrategias susceptibles de ser utilizadas, para lograr procesos de influencia efectivos, según la temática y el entorno correspondiente.

*Objeto de incidencia.* Tanto la Red Aser como ImpulsOSC coincidieron en fortalecer sus capacidades para influir en sus respectivas leyes estatales de fomento. Sin embargo, sus retos son distintos, no únicamente por tratarse de estados diferentes, sino porque en el caso de Baja California el proyecto apunta a reformar una ley con casi veinte años de antigüedad. Para el caso de Chihuahua, el proyecto comprende la promulgación de la ley.



En cuanto a la propuesta técnica, se tuvo de referencia que, las redes que han incursionado de forma reciente en estas iniciativas han basado sus propuestas en el fomento a las organizaciones civiles y no a las actividades como punto de partida. Adicionalmente, han hecho énfasis en el reconocimiento de derechos y ampliado los mismos hacia grupos y formas organizativas no reconocidas por la Ley Federal de Fomento a las Organizaciones de la Sociedad (2004). Por ejemplo, el llamado a los principios internacionales sobre libertad de asociación como marco mínimo de utilidad para evaluar la calidad de una propuesta legislativa en este tema. Considerando las obligaciones del Estado para la salvaguarda de derechos y libertades, pero a la par, destacando la existencia de derechos que no dependen del reconocimiento de registros o inclusive de obtener ciertas personalidades jurídicas, entre otros aspectos, que sirven de guía para proponer políticas públicas que sirvan de garantía para la sociedad civil.

*Opciones para la incidencia.* Los procesos legislativos, al igual que los procesos de movilización de recursos, demandan estrategias diferenciadas para poder




influir con efectividad en los tomadores de decisiones, regularmente legisladores, asesores de gobierno, secretarios técnicos de comisiones legislativas, etc. Las estrategias variarán de acuerdo con el tipo de resultado que se busque provocar. Para apoyar el proceso de incidencia en combinación con el momento de la incidencia que, en el caso de un proceso legislativo, por ejemplo, va desde el análisis de derechos a garantizar por una norma hasta su promulgación e inclusive su aplicabilidad en cuanto a políticas y programas.

### Para el tema de sustentabilidad

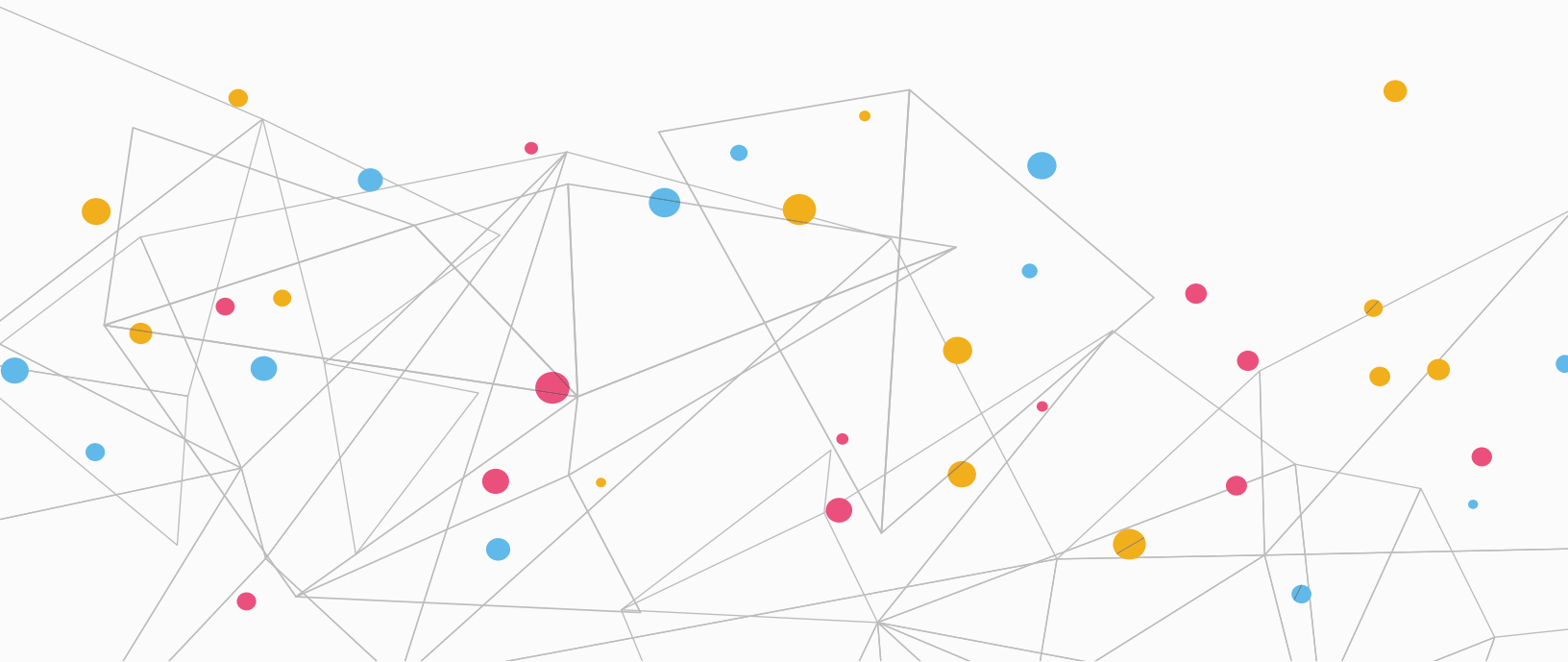
Una de las inquietudes más frecuentes de las redes, independientemente de la causa en que los grupos estén enfocados, se trata de lograr mantener sus acciones y su capacidad de generar resultados, a lo largo del tiempo. Esto, se encuentra en estrecha relación con sus caminos para movilizar recursos, los cuales, no necesariamente coinciden con las estrategias que las organizaciones requieren o tienen y en ocasiones pueden encontrarse en conflicto. Existen varias consideraciones importantes para elegir las estrategias encaminadas a generar cambios en la materia que puedan abrir opciones para sustentar las redes. Una de ellas es la posibilidad de movilizar recursos contando con una figura/ personalidad jurídica en particular o sin contar con ésta. Ambas posibilidades son válidas y no restringen necesariamente la acción de las redes, debido a que no existe una obligación legal al respecto. Sin embargo, ciertas alternativas de financiamiento pueden ser más factibles de ser abordadas si la red cuenta con una figura jurídica reconocida por la normatividad vigente. Es el caso del financiamiento proveniente de instituciones donantes, ya sea por medio de subsidios públicos o bien de fundaciones privadas. Ambas representan vías estratégicas para la sustentabilidad.

Adicionalmente, la solicitud de recursos a la iniciativa privada pudiera verse obstaculizada si no se cuenta con una autorización adicional como, el de donataria autorizada. La carencia de la autorización como donataria no limita que las redes puedan ejecutar estrategias que amplifiquen y diversifiquen su búsqueda de recursos y las fuentes de éstos. Si bien, algunas veces podría significar un obstáculo ante empresas, fundaciones



y agencias nacionales e internacionales donantes, las redes no están obligadas a obtener dicha autorización. Otra vía estratégica que ha sido ejecutada de forma creciente por organizaciones en lo individual es la autogeneración de recursos por medio de la comercialización de bienes, la realización de eventos diversos o bien mediante el ofrecimiento de servicios. Esta vía encuentra su complemento dentro de la lógica de las empresas sociales, quienes están tejiendo alianzas con diversas iniciativas sociales o bien nacen desde el ámbito de lo no lucrativo para financiar programas o proyectos sociales.

Por otra parte, el involucramiento de personas como donantes individuales es una opción aún por explorar por muchas redes, puesto que, depende mucho más de las conexiones y relaciones de sus integrantes y no así, de su estatus fiscal. El diseño de campañas destinadas a acercar personas para participar de manera activa en cuanto a donación de recursos, tiempo y talento ha sido una vía estratégica exitosa para diversas organizaciones y representaría una alternativa de acceder a recursos de libre aplicación, para los programas/proyectos de las redes que revisen sean ciertamente complicados de financiar.

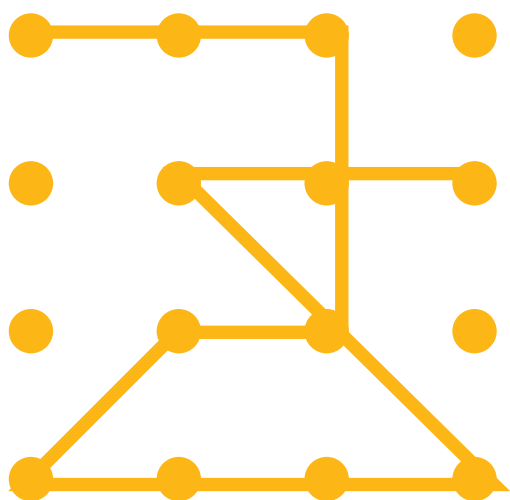


# Aprendizajes, contribuciones y desafíos

En las páginas siguientes nos enfocaremos en los principales aprendizajes, desafíos y contribuciones que hallaron a partir de su participación en el Proyecto algunas de las figuras líderes de las redes de organizaciones de sociedad civil que participaron en el Proyecto, los facilitadores de éste, y, la directora del proyecto, quien representa, además, la dirección del proyecto desde Comunalia. Los cuales, fueron compartidos en sesiones de entrevista individuales una vez concluido el Proyecto.

Se decidió abordar estos aspectos como proceso reflexivo acerca de lo planteado inicialmente como objetivo y lo alcanzado, pero, sobre todo, pensándolo a manera de insumo que sea útil para la replicabilidad futura del proyecto en otros estados del país.

## Aprendizajes identificados por parte de figuras líderes de las Redes



En el Proyecto participaron cuatro redes de sociedad civil. Dos pertenecientes al estado de Baja California, una al estado de Chihuahua y una al estado de Sonora.

Entre las figuras líderes que contribuyeron a conocer los aprendizajes colectivos obtenidos durante el transcurso del proyecto, se encuentran dos personas de la Red CoSon, una persona de la Coalición por los Derechos Humanos de Baja California, una persona de la Red Aser y una persona que hace parte de Red Impulso OSC. A partir del análisis de las entrevistadas se identificaron los siguientes aprendizajes obtenidos:

## 1er aprendizaje

**Consciencia colectiva.** La mayoría de las personas líderes coincidieron en señalar la obtención de una consciencia colectiva como red con la que antes no contaban. Esto se reflejaba en que, a pesar de contar con varios integrantes, a la hora de accionar algo o hacerse responsable de algún tema, usualmente un mismo pequeño grupo de personas era el que participaba en ello. En ese sentido, varias destacaron que en el transcurso del proyecto fueron evidenciando en conjunto la importancia de involucrarse de manera más constante y responsable, adquiriendo una consciencia con la que antes no contaban.

*“yo creo que fue como una consciencia colectiva, nosotros teníamos una problemática, que era un pequeño grupo el que estamos siempre al pendiente y viendo y haciendo. Ahorita, yo creo, que sí fue como un poquito esa sacudida entre todos los miembros que estuvieron participando como para ser un poquito más proactivos [...] creo que coincidimos en eso” (F.A., Red Coson).*

## 2do aprendizaje

**Autoconocimiento y hallazgo de necesidades internas.** Destacaron como aprendizaje el conocerse mejor internamente como red a partir del diagnóstico realizado, ejercicio inicial del proyecto que les permitió ver sus debilidades y fortalezas. Así como, el hallazgo de necesidades internas que antes no estaban tan claramente definidas. Esas necesidades internas pasan por temas relacionados con el grado de compromiso con la red, la elaboración de planes de gestión y sustentabilidad de éstas, hasta planes que contribuyan a sus propósitos de incidencia. En cuanto a los planes de incidencia se dieron cuenta que los pensaban más desde el punto de vista más estratégico que operativo y que los dos son importantes. En cuanto a la gestión y sustentabilidad se percataron que el no contar con una institucionalización formal de la red, en cuanto a su constitución con personalidad jurídica no es impedimento para buscar o procurar fondos. Aprendizaje que les cambió el panorama por completo y les brindó nuevas energías para organizarse.

*“creo que un trabajo interesante que surgió de aquí es el pensar en las políticas públicas, o en estas iniciativas con la necesidad también de contar un plan para esto, tenemos en un plan, pero siempre ha sido como más operativo, más sobre el día a día y ahora con este taller, pues nos permite abrir el panorama en mí precepción [...]” (V.A., Red ImpulsOSC).*

*“En cuanto a la sustentabilidad financiera, algunas organizaciones dentro de la Red tenían el entendido que no podíamos empezar a recaudar fondos si no había una figura legal que pudiera avalar a la Red, entonces en cierto tiempo se estuvo analizando la posibilidad de constituir la Red [...]. Cuando tenemos esta capacitación y nos dicen sabes que es que no necesitas una figura legal para recaudar fondos para la Red, ahí es donde muchas dijimos ah, o sea, se descansó, bueno sí se puede planear, entonces esa parte de recaudación, así como estamos, entonces, eso fue uno de los principales aprendizajes” (G.I., Red CoSon).*

### 3er aprendizaje

**Objetivos en doble vía.** Relacionado con lo anterior, reconocieron como aprendizaje el notar la importancia que tiene trazarse objetivos tanto internos como externos para la red. Es decir, tener claro el rumbo hacia adentro, pero también hacia fuera, su entorno. Considerando que eso también posibilita el ponerse de acuerdo y tener compromiso entre las organizaciones que componen las redes.

### 4to aprendizaje

**Contextualización.** Algunas de las personas líderes señalaron como aprendizaje el darse cuenta de la relevancia de analizar su entorno y poder contextualizar de mejor manera en dos sentidos. Uno, en lo concerniente a los proyectos en los que participan para poder darle la dimensión que en concreto tienen. Dos, en lo alusivo al mapeo de actores locales presentes en su sistema, con los que consideran podrían hacer alianzas. En este último caso, notaron como aprendizaje que aún los actores que están presentes en su marco de acción y que no conocen, pueden resultar relevantes como aliados para acercarse a los objetivos de cambio que persiguen. Por eso, la ampliación de su mapeo de actores hacia los desconocidos en el presente resultó ser punto clave en esa reflexión.

*"[...] entonces llegan con todo ese análisis de la Red y realmente cuál es la situación actual, cuál es la situación de las organizaciones y en qué momento están y es cuando empezamos a aterrizar y a decir, bueno no podemos soñar y empezamos a entender realmente cuál es el contexto real de la Red y entender, también que, realmente lleva un compromiso, realmente lleva tiempo, entonces esfuerzo y que estarlo midiendo entre la organización en las que estás participando, que es donde estás de lleno y la Red comunitaria" (G.I., Red Coson).*

*"[otro aprendizaje] eran todos estos aliados con los que contamos, bueno que tenemos a nuestro alrededor y no nos dábamos cuenta y que los podemos aprovechar bastante bien, empezamos a entender. Y, la Red tiene bastante presencia en el municipio, por eso los empresarios nos buscan para poder coordinar todo el apoyo [...] (G.I., Red Coson).*

## 5to aprendizaje

**Conocimiento y reconocimiento mutuo entre redes.** El entrar en contacto con otras redes de la región les hizo ver como aprendizaje que el conocerse y reconocerse mutuamente contribuye a mejorar su perspectiva sobre su entorno y las redes que están en él, con las cuales pueden aliarse. A igual que, compartir experiencias entre redes, aprender de sus colegas, explorar nuevas formas de colaboración y temas de trabajo en los que pueden actuar de manera conjunta o complementaria entre redes. Algunas de ellas, a pesar de conocerse años atrás, no tenían rastreados ciertos temas como de común interés y además no se los habían planteado como susceptibles para hacer alianzas antes de su participación en el Proyecto.

*"Aunque formamos parte la Coalición de DDHH de Baja California, nuestro trabajo con ellas había sido quizá desde mi persona, como vínculo entre las dos Redes. Ahora al compartir han surgido muchas cuestiones que tienen que ver con la Coalición y con Red-Aser, que ahora ves, cómo se van complementado una con otra. Entonces creo que esa parte va a ser interesante o va a resultar interesante...es una postura más desde el quehacer de cada una de las organizaciones, entonces, creo que esta plataforma también nos permitió compartir y trabajar en conjunto y que tanto la Coalición como la Red juntas logren embonar un poco más. Ya tenían ganas de trabajar, ya se habían dedicado o decidido a trabajar en conjunto, pero ahora luego lograron embonar un poco más, entonces eso también lo veo como algo positivo" (V.A., Red Aser).*

*“Yo siempre consideraba a la Red ASER como algo asistencial, me sorprendió que la Red ASER quiere entrarle a revisar la Ley de Fomento, que quizá son aprendizajes colaterales. Yo me quedé pensando que no debe ser parte de la Coalición, sino que debe ser una aliada. Sino que de manera paralela podemos hacer una ley de fortalecimiento y no una ley de fomento” (M.R., Coalición por los DDHH en Baja California).*

## 6to aprendizaje

**Redimensionamiento de lo que son y de lo que pueden ser.** Algunas se percataron que sus redes habían caído en una cierta rutina marcada por la preocupación sobre la operación cotidiana y se les había ido de vista la parte más estratégica del actuar de las redes, que paradójicamente conforma la esencia de lo que son y que pueden ser. En ese sentido, el aprendizaje fue en tres sentidos. Uno, darse cuenta de la necesidad de enfocarse de nuevo en lo estratégico para retomar, ajustar o ampliar su visión de cambio hacia futuro. Dos, valorar sus propias especificidades para desde allí enfocar sus prioridades internas, sin forzar temas que dado su perfil o etapa de desarrollo no les son de su interés. Aunque, sí estando con la disposición de comprometerse a colaborar en objetivos superiores para las redes. Tres, abrir su panorama o redimensionar las contribuciones y acciones que en calidad de redes de sociedad civil generan a favor de la sociedad, del sector y del Estado. Por ejemplo, su aporte en términos del desarrollo humano y su participación en el Producto Interno Bruto, aspectos que no eran parte de su reflexión.

*“[...] dimensionar el aporte que hace el sector al desarrollo del Estado, en esa parte Carlos nos puso en contexto de cómo es que a través del sector social aportamos, no sólo desarrollo social y humano, sino también, esta parte económica. También, entender la figura de los colectivos de las Redes que, si bien no tienen una figura jurídica establecida, creo que aun así podemos trabajar articuladamente” (M.B., Red ImpulsOSC).*

*“fue impactante el aterrizar el plan de gestión y el plan de sustentabilidad y que si haya tenido aporte de diversas organizaciones y que hayan entendido lo que es el trabajo, considero que este ejercicio ayudó para involucrar un poco más a las organizaciones, para asegurar que la Red es importante, que la Red si está generando un cambio en las organizaciones y de que sí estamos funcionando” (G.I., Red Coson).*

## 7mo aprendizaje

**Rápida adaptabilidad al cambio de modalidad.** Inicialmente se tenía considerado que la participación en el Proyecto sería presencial, pero después con las restricciones de salud pública impuestas por la pandemia se les comunicó que se debía cambiar la modalidad a lo virtual. Si bien las redes estaban preparadas para participar de manera presencial, el aprendizaje fue adaptarse al esquema virtual para poder participar del Proyecto. Expresando que, a pesar de preferir el esquema presencial por la posibilidad de contar con una asesoría más directa por parte de los facilitadores y el poder hacer ejercicios con sus colegas de manera presencial, les fue valioso el haberse adaptado porque aprendieron de temas que les son prioritarios para su fortalecimiento.



## Desafíos y Contribuciones identificados por parte de figuras líderes de las Redes

En cuanto a los principales desafíos y contribuciones que encontraron tras la participación de las Redes en el Proyecto, las figuras líderes de las Redes hallan los siguientes:

### Contribuciones y desafíos

**- Potenciar su aliento de vitalidad.** Para la mayoría de las líderes entrevistadas, así como para las organizaciones que conforman sus redes, la participación en el Proyecto fue sinónimo de revitalizar o refrescar a sus integrantes, sus perspectivas, sus capacidades, también revisar sus debilidades y fortalezas, y, especialmente, sus visiones como redes de sociedad civil organizada. En ese sentido, eso lo identifican como un aporte del Proyecto. Pero, a la vez, identifican como reto el continuar o no dejar apagar ese nuevo aliento, sino potenciarlo empleando las herramientas y conocimientos que les fueron compartidos. Para abrir horizontes e ir más allá de lo que ya conocen.

*“la Red ASER, como te comentaba tiene 12 años de trabajar en conjunto, en esos doce años muchas cosas se han realizado, pero sí creo que esto viene a refrescar, a refrescar nuestra labor, a generar retos” (V.A., Red Aser). “muchos ya estábamos a punto de tirar la toalla y el ejercicio nos vino a dar esta luz de decir, la Red si está funcionando, nada más que no lo estamos identificando, y es otro de los errores que tenemos, no estamos identificando bien el impacto que estamos generando en las organizaciones y afuera en la comunidad” (G.I., Red Coson).*

**- Generar y aterrizar planes desde lo estratégico y en lo operativo.** Con base en los contenidos aprendidos y ejercicios realizados durante el Proyecto, la mayoría de las redes realizaron actividades encaminadas a elaborar/ajustar y/o aterrizar lo más certero posible, sus planes nuevos o existentes de sustentabilidad, gestión e incidencia. Por ejemplo, la mayoría de las redes no contaba con un plan de sustentabilidad financiera y lo empezaron a delinear. En el caso de la Red Impulso OSC el reto fue afinar el plan de incidencia que ya tenían mientras participaban en el Proyecto y el desafío futuro será hacer seguimiento puntual en este período que resta del año.

*“conformar todo esto en un documento y plasmarlo y saberlo, yo creo que en eso ha contribuido [el Proyecto] es un plan de trabajo que estamos haciendo para la sustentabilidad, eso da mucha claridad y sobre todo nos sitúa en un punto donde, aquí está, esto se va a hacer y fue algo entre todos, fueron ideas de todos no siempre de lo mismo [...]” (F.A., Red CoSon).*

*“en el [tema de] incidencia creo que la Red Aser, va a retomar esta bandera, de veras como bandera, cosa que me parece muy interesante. [...]También, ver la incidencia como una cuestión que tenga su propio plan y que tenga sus propios recursos y que también tengamos presupuesto para eso, creo que va a ser una cuestión importante, incluso en algún momento hasta que el equipo de la Red crezca” [...]. También en la sustentabilidad, la Red tiene una cuota de membresía que los miembros de la Red aportan cada año. Pienso que la Red había quedado muy corta, digamos, pues satisfecha con esa cuota, sin pensar mucho en la sustentabilidad, entonces ahora vemos la posibilidad de diversificar las fuentes de financiamiento, pensar en otras” (V.A., Red ImpulsOSC).*

*“Al interior sí me gustaría tener ya desarrollado de manera colectiva nuestro plan estratégico, que tenga estas líneas que mencionamos de gestión interna y que tenga las estrategias de sostenibilidad financiera, también nos hace falta otras cosas que tiene que ver con la difusión de lo que se hace en la Coalición, eso ya me gustaría que esté listo” (M.R., Coalición por los DDHH en Baja California).*



### 1er desafío

**Aprovechar la riqueza interna que tienen las redes.** A partir del reconocimiento de las diferentes capacidades presentes en los equipos humanos que son miembros de las redes, asimismo, de los diferentes capitales con los que cuentan que no necesariamente pasan por lo financiero. Entre ellos, el capital de las redes en cuanto al conocimiento del contexto en el que se inscriben, el capital cultural y de prestigio que tienen en las localidades en donde trabajan e inciden, el capital de experiencia técnica de los integrantes de las redes, entre otros. Para aprovechar esa riqueza reconocen que se hace indispensable mayor participación de los equipos de trabajo y de las organizaciones que integran las redes.



### 2do desafío

**Mejorar aspectos de coordinación y conexión para la participación de los integrantes de las redes.** Si bien, la gestión de la coordinación interna no es un tema crítico en la mayoría de las redes participantes del Proyecto, sí tiene desafíos a mejorar como

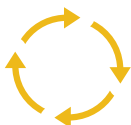
definir lineamientos para estructurar el cómo de la participación presencial y virtual de las organizaciones de sociedad civil que integran las redes y de sus equipos de trabajo. En relación con esto, la conexión virtual se considera como una ventaja en esta época, empero, representa un reto para los estados con localidades donde la infraestructura física de conectividad a internet es escasa o deficiente. Principalmente, pensando en la conexión de organizaciones que están en zonas rurales o alejadas de los centros urbanos de población, que hacen parte de redes.

*“siempre hay áreas de mejora, hay algunas áreas que pueden mejorarse definitivamente, tal vez, dejar un poquito más establecido algunos lineamientos, algún reglamento que nos permita participar de manera un poquito más coordinada en todas las actividades que queramos realizar y pues es un tema muy fluctuante la participación. [...] pues en el Estado hay distancias bastante amplias entre los municipios, así que no siempre las mismas organizaciones, no son lo fuerte que quisiéramos, entonces algunas que comenzaron ya no están en la Red y otras nuevas se han sumado, pero si quisiéramos como mejorar esa parte de participación. Y, con las organizaciones que están en municipios o regiones de zona Serrana, por ejemplo, que no hay cobertura e infraestructura para internet o cuestiones así, pues es un poco más difícil.” (M.B., Red ImpulsOSC).*



### 3er desafío

**Ampliar los equipos de las redes.** Aunado a la mejora en la coordinación, en algunos casos, se tiene como reto y expectativa administrativa de las redes, poder tener una secretaría técnica remunerada que les apoye en la función de articulación, posicionamiento y sustentabilidad de las redes, entre otros.



### 4to desafío

**Continuar la articulación y vinculación entre las redes participantes.** A partir del conocimiento y re-conocimiento mutuo organizarse para elaborar un directorio compartido de las redes de los tres estados participantes. Y, así, propiciar la colaboración, articulación y retroalimentación entre ellas en el presente y hacia futuro.

Además de lo expuesto arriba, en el Anexo IV se incluyen de manera sintética algunas de las reflexiones colectivas compartidas entre las redes, durante las sesiones de intercambio de experiencias realizadas los días 20 y 21 de Julio de 2020.

## Apreciación del Proyecto por parte de las figuras líderes de las Redes



En general, las figuras líderes expresaron como una experiencia muy positiva para ellas y para sus redes el haber participado del proyecto. Principalmente, porque estuvo enfocado a fortalecer su trabajo en las redes y no exclusivamente para mejorar sus capacidades organizacionales en lo individual, puesto que son escasas las oportunidades y oferta existente al respecto.

Destacaron en su apreciación de la implementación del proyecto los siguientes puntos:

- ***El rol de facilitación con las redes.*** La cual consideraron excelente con base en la sólida experiencia y amplio conocimiento de los facilitadores a cargo sobre de la sociedad civil en México. Además, reconocieron su apertura para escuchar las inquietudes, problemáticas de interés y necesidades experimentadas por las redes, abriendo a partir de ello, espacios para la participación y debate entre las redes.
- ***Los contenidos incluidos y la didáctica empleada para cada sesión de trabajo.*** Considerando ambos relevantes pues, por una parte, trataron temas esenciales para la vida de las redes. Y por otra, la didáctica empleada les facilitó el comprender los temas de una manera sencilla, dinámica y amena. Mencionaron además que, les fue conveniente conocer y usar herramientas nuevas como el Kahoot, el Jamboard y las tablas para realizar los ejercicios en colectivo.

No sólo porque dinamizaron las sesiones virtuales, sino porque notaron que las pueden aplicar en su trabajo al interior de las redes. En el caso de las tablas de objetivos y planeación, les pareció una ventaja haber podido trabajarlas de manera sincrónica, pero también, asincrónicamente con aquellas personas que por alguna razón no pudieron conectarse a alguna sesión. Así como, el haber recibido retroalimentación de los facilitadores.

- **Los tiempos adaptados a lo virtual.** Les fueron óptimos de acuerdo con las actividades realizadas en las sesiones y las tareas o actividades que realizaron de manera asincrónica. Asimismo, adecuada/en balance con los demás compromisos que tenían hacia sus propias organizaciones y demás responsabilidades.
- **La metodología y actividades adaptadas a lo virtual.** Encontraron que la metodología y las actividades se adaptaron de manera muy efectiva a la modalidad virtual, a pesar de que no era lo planeado originalmente. Así también, para las redes fue clave que se combinara teoría y práctica debido a que el fortalecimiento, no sólo se dedicó a las temáticas que les son prioridades, sino que éstas se aterrizaron de manera tal que les fuera útil para que estén en la posibilidad de notar sus avances a corto y mediano plazo.

Por otra parte, encontraron algunos aspectos que no fueron deseables, pero comprensibles dada las circunstancias y tiempos, como:

- **La ausencia de actividades presenciales.** Si bien las personas integrantes de las redes participantes encontraron varias ventajas y bondades en la modalidad virtual, expresaron que les hizo falta lo presencial. Esto debido a varias razones: Una, porque algunas personas no estaban tan familiarizadas con el uso de las diferentes plataformas de conexión para reuniones por internet o en general, con el uso de la tecnología virtual y eso les dificultaba la conexión. Dos, porque identificaron que lo presencial les permite más concentración, dedicar más tiempo

y participar de manera más activa o directa en los temas. Tres, debido a que usualmente lo presencial les da la posibilidad de contar con asesorías más directas y amplías en tiempos para despejar dudas con las personas facilitadoras sobre actividades específicas. Cuatro, porque notaron que el uso de materiales de trabajo escritos in situ, como papel de rotafolio, cartulinas y otros, les han ayudado siempre a respaldar/conservar la memoria de los temas vistos. Cinco, porque estaban acostumbrados(as) a realizar, participar o compartir en reuniones y trabajar de manera presencial, notando que lo virtual les requiere aprender/desarrollar otras habilidades. Además, consideraron que las a personas facilitadoras también lo presencial les habría permitido conocer más el pulso y el clima organizacional de las redes.<sup>21</sup>

En suma, teniendo en cuenta estos diferentes aspectos apreciaron como casi excelente el proyecto, con algunos aspectos a revisar para futuras experiencias de replicabilidad.

*“El balance es altamente positivo, en cuanto a los contenidos, pues muy valiosos. Las actividades fueron muy dinámicas yo creo que sí hubo un involucramiento de los participantes, definitivamente sí hubo esta participación, que muchas veces en esta cuestión virtual es un poco difícil de lograrlo y se hizo esta dinámica de separarnos en grupos de hacerlo para que todos tuviéramos oportunidad de compartir las experiencias desde nuestra organización o desde nuestra red al colectivo. (M.B., Red ImpulsOSC).*

*“Yo creo que fue algo muy enriquecedor, yo creo que fue un proceso muy bueno, elementos que utilizaron innovadores para nosotros, fueron temáticas de interés general, pero trabajadas muy dinámicamente, entonces, yo le pondría la verdad que un diez” (F.A, Red CoSon).*

*“me parece que Carlos y Miguel, pues tienen un dominio del tema muy bueno, me gustó mucho como logran, cuando tú vas participando o cada quien íbamos participando, pues logran que participe la mayoría, que eso me parece que a veces es difícil en lo presencial, pero en lo virtual, pues también porque tienes distractores [...]” (V.A, Red Aser).*

*“me faltó la sesión presencial para compartir. Creo que a lo mejor una primera sesión presencial y luego una sesión virtual al final, hubiera sido muy bueno, sé que no se hizo porque no se quiso, sino porque no se pudo, por la pandemia lo sé, pero eso no deja de ser un elemento que a mí me haya hecho falta” (M.R, Coalición por los DDHH en Baja California).*

<sup>21</sup> Los aspectos incluidos en este apartado se derivan del análisis de las diferentes entrevistas realizadas a las figuras líderes de las redes. Por otra parte, a manera informativa en el Anexo V se incluye el instrumento de evaluación post Proyecto, el cual fue aplicado con las personas participantes en éste.

## Aprendizajes y aspectos de mejora hallados por la alianza UnidOSC-Comunalia



A continuación, se exponen los aprendizajes y aspectos de mejora identificados por el equipo UnidOSC y Comunalia. Aunque existen algunas coincidencias, considerando que los roles de cada equipo de esta alianza fueron distintos, se presentarán diferenciados cuando sea el caso.

### Aprendizajes por parte de Facilitadores

Los aprendizajes y aspectos de mejora cardinales identificados por los facilitadores de UnidOSC responsables de la implementación del Proyecto dirigido al fortalecimiento de las redes, fueron:

#### 1er aprendizaje

***El Proyecto como ejercicio positivo para contribuir a reflexión y el cambio.*** Ambos facilitadores se percataron que la implementación del Proyecto proveyó de un espacio de reflexión necesario para el análisis interno y externo a las redes participantes. El cual contribuyó a que las redes renovaran sus propias perspectivas y visión sobre aspectos esenciales y de fondo para su desarrollo, al igual que, aquellos relacionados con su intervención en lo público.

## 2do aprendizaje

### ***El fortalecimiento como cuestión fundamental para las redes.***

En el marco de los diálogos e intercambios de ideas con los integrantes de las redes los facilitadores confirmaron que, el fortalecimiento de las redes de sociedad civil es fundamental y que requieren de solidez en distintas áreas para lograr cambios trascendentales o de impacto en sus sistemas locales y más allá. Esto, para no quedarse en estadios básicos de organización e intervención.

*“si no hay consistencia organizativa e institucional no hay red, o no hay impacto, no hay acción social, o sea, quedó muy claro que las redes de la Sociedad Civil no son sólo un movimiento social que busca cambios, sino que tienen que invertir tiempo, energía y dinero en la base organizativa, que les permita un proceso de toma de decisiones claros [entre otros]. Cuando hablamos de las redes de sociedad civil, no sólo estamos hablando de la energía social, capacidad de moverse, de generar iniciativas, sino que, si no hay esa base organizativa, institucional mínima, normalmente las redes pierden su capacidad real de impacto. Yo diría para mí fue ese el segundo aprendizaje muy claro” (Z.C., UnidOSC).*

## 3er aprendizaje

### ***Refuerzo del diagnóstico organizacional con mayor análisis.***

A pesar de considerar el diagnóstico como una herramienta indispensable y valiosa para emprender el fortalecimiento, consideraron que, la posibilidad de complementarlo o reforzarlo con un ejercicio de análisis por parte de las organizaciones, de carácter interno y externo, habría permitido realizar una definición más estratégica de la planeación con miras al fortalecimiento. De igual manera, la posibilidad de profundizar en el análisis de los sistemas locales en donde se mueven las redes se identificó como punto de mejora para la futura replicabilidad. Lo cual, habría que hacerlo considerando contar con más tiempo para la etapa de diagnóstico.

*“El diagnóstico en línea fue muy bueno, estupendo, [sin embargo], habría sido muy positivo haber tenido un mayor trabajo en cuanto al análisis del diagnóstico de parte de las organizaciones. Si se abre un espacio donde se analicen no sólo las problemáticas, sino las causas de las mismas, el origen y eso se acompaña de un ejercicio de análisis que incorporara algunas otras herramientas, creo que hubiéramos encontrado de manera más sencilla algunas estrategias para el fortalecimiento. [...] ese me parece un aprendizaje muy interesante, a pesar de haber sido de hecho un buen diagnóstico” (DLV.M., UnidOSC).*

*“[...] para el análisis del mapa local, normalmente se lleva más tiempo para hacerlo a fondo y acá fue una pequeña repasada al sistema local, entonces, claramente la metodología de sistemas locales puede profundizarse, puede mejorarse en una siguiente experiencia” (Z.C., UnidOSC).*

## 4to aprendizaje

**Adaptabilidad entre factor tiempo, amplitud temática y metodológica del Proyecto.** El tiempo y las condiciones restrictivas -unas generadas por la pandemia y otras propias de los tiempos del financiador- marcaron la pauta para decidir sobre la amplitud de los temas a fortalecer y la metodología. Siendo clave tener presente ambos factores sin sacrificar la calidad de los contenidos, la efectividad y el alcance propuesto.

Sobre todo, considerando que el Proyecto se tuvo que ejecutar en un contexto inesperado, el cual produjo la necesidad de hacer ajustes de fondo, no exclusivamente en los tiempos, sino también en lo metodológico para adaptarlo a lo virtual. Por ejemplo, dentro de los instrumentos que se adaptaron para la modalidad virtual estuvo la creación de un formato específico para el registro de las estrategias de planeación por parte de las redes, el cual se encontró muy útil para las redes.

**Aspecto de mejora en tiempo.** Extender el tiempo para los procesos de fortalecimiento a un mínimo de entre seis y ocho meses es uno de los aspectos de mejora particulares en cuanto al tiempo para la próxima replicabilidad del Proyecto, lo cual permitirá mayor profundidad de los temas y acompañamiento a las redes.

**Aspecto de mejora en metodología.** *Dada la experiencia que se tuvo con la necesidad de adaptar rápidamente la metodología hacia lo virtual, un aspecto de mejora a manera de propuesta para la futura replicabilidad del Proyecto es formular una doble metodología. Una para el fortalecimiento presencial, otra para el fortalecimiento virtual. Así mismo, considerar plantear una metodología para modalidad mixta, previendo cualquiera de esos casos.*

Otro punto de mejora asociado a lo metodológico para esa replicabilidad consiste en *abrir más espacios y actividades que impulsen la articulación y aprendizaje horizontal* entre las redes de manera asincrónica y sincrónica, lo cual no fue del todo posible en esta experiencia virtual por las limitantes de tiempo. De cualquier manera, se tiene en cuenta que, la virtualidad puede representar una ventaja para esa articulación y aprendizaje.

*“Este proyecto duró tres meses. Desde un inicio identificamos que iba a ser un proyecto muy corto en el tiempo, donde teníamos que ser realistas en qué podíamos esperar del fortalecimiento en tan poco tiempo. Lo que hicimos ayudó, pero, no permitió profundizar, entonces, claramente en tiempo en un proceso de fortalecimiento, por lo menos un año debe tener de implementación vital. [ Por otra parte] ya sin duda lo virtual ya llegó para quedarse, creo que hay cosas, por más que uno quiera no pueden ser virtuales y para mí la educación es una de ellas [...] yo diría que esta situación que estamos viviendo es excepcional, pero un proceso real de fortalecimiento tiene que tomar en cuenta momentos presenciales. (Z.C., UnidOSC).*

*“el hecho clave de no contar con lo presencial y contar con menos horas hicieron que hubiera una mayor especificidad en cuanto a los temas, para buscar profundizar lo más posible, pero en solamente uno o dos temas, a diferencia del esquema anterior que sí buscaba una profundidad, pero que también buscaba un alcance más amplio. [De otro lado] hay un potencial muy interesante que no explotamos mucho y es el incluir la parte de articulación o aprendizaje horizontal entre las diferente Redes como un elemento de la riqueza que da la modalidad virtual, aunque si habíamos planteado una estrategia, pero es una gran ventaja con lo virtual y eso quedó parcialmente integrado” (DLV.M., UnidOSC).*

## 5to aprendizaje

**Incorporación de nuevas herramientas digitales.** Considerando la integración de la modalidad virtual para el fortalecimiento de las redes, se hizo notorio la necesidad de explorar e incorporar nuevas herramientas digitales y tecnológicas que facilitaran e hicieran más amigable el Proyecto con las redes. Se evidencia que es clave el no forzar una metodología presencial para otros espacios, sino crear una metodología específica para la modalidad de fortalecimiento virtual. Lo cual, como punto de mejora facilitará mucho los procesos en un futuro proceso de replicabilidad del Proyecto. Aspecto de mejora en metodología. Dada la experiencia que se tuvo con la necesidad de adaptar rápidamente la metodología hacia lo virtual, un aspecto de mejora a manera de propuesta para la futura replicabilidad del Proyecto es formular una doble metodología. Una para el fortalecimiento presencial, otra para el fortalecimiento virtual. Así mismo, considerar plantear una metodología para modalidad mixta, previendo cualquiera de esos casos.

*“Para la implementación futura se debería de revisar la metodología original que se planteó para la ejecución de esta iniciativa de forma presencial, no porque no sirva, sino porque ya con los aprendizajes generados, la forma presencial, podría aprovechar de mucho mejor manera todo lo que se realizó y aprovechar las bondades del formato virtual en términos de horas, en términos de capacidad, de actividades, en fin, todas las ventajas que presenta. Sería derivar una metodología específica para lo virtual, que esa metodología pueda efectivamente revisar aspectos estratégicos en cuanto a la cantidad de temas a abordar, en cuanto a incorporar una diversidad de herramientas para la enseñanza, en cuanto también poder inclusive considerar un entrenamiento previo de los facilitadores para dichas herramientas. Por ejemplo, había herramientas que, si bien conocíamos como kahoot y que no necesitábamos hacerla, había otras que eran novedosas, inclusive se iban dando los cambios en Zoom, se habían dado una o dos semanas antes cuando estábamos utilizando cosas que tuvimos que aprenderlas a usar sobre la marcha” (DLV.M., UnidOSC).*

## 6to aprendizaje

**Asignación de recursos para el seguimiento y la evaluación.** Esto implica considerar que las redes participantes en el Proyecto requerirán contar con recursos financieros y de otra índole para estar en la posibilidad de hacer seguimiento a los ajustes organizativos que van realizando derivados del fortalecimiento. Un ejemplo, sería el seguimiento a la ejecución y resultados de los planes que elaboraron para la incidencia, la sustentabilidad financiera y la gestión o administración organizacional. Por otra parte, a los ejecutores del Proyecto poder visitar posteriormente a las redes para evaluar el impacto alcanzado con respecto a la etapa inicial en que se encontraban.

## 7mo aprendizaje

**Integración de otros aliados estratégicos.** Se dieron cuenta que habría sido ideal involucrar en el Proyecto a los miembros del órgano de gobierno y de otras fundaciones miembro de Comunalia. Considerando la riqueza que pueden aportar en cuanto a su experiencia en temas específicos y perspectivas para el fortalecimiento.

## 8vo aprendizaje

**Inclusión de un número mayor de facilitadores.** En su calidad expertos en temas de sociedad civil y fortalecimiento, ambos facilitadores señalan que a la hora de extender el Proyecto a más redes u otras regiones es adecuado contar con más personas facilitadoras e invitados expertos que, también cuenten con los conocimientos necesarios del contexto y relevancia de la sociedad civil en México. Esto, para abrir la posibilidad de contribuir y enriquecer desde otras perspectivas los temas a tratar y fortalecer. Así como, estar en la posibilidad de hacer un acompañamiento más cercano a las redes.

## Aprendizajes y aspectos de mejora identificados por la dirección del proyecto

Por parte de la dirección del proyecto, quien representa, además, la dirección ejecutiva de Comunalía que es la Alianza de Fundaciones Comunitarias de México se hallaron como centrales los siguientes aprendizajes y aspectos de mejora:

### 1er aprendizaje

**Re-dimensionamiento del tema de incidencia.** Para Comunalía, el Proyecto en su desarrollo reveló en una nueva dimensión y prioridad el tema de incidencia, dado que, si bien antes se reconocía como importante, se consideraba que primero debían trabajarse temas que afectan directamente el desarrollo institucional, tales como, la procuración y la operación efectiva. Al respecto, advirtieron claramente que el enfoque no debe ser solamente interno, sino que debe incluir la incidencia en políticas públicas como una cuestión central.

*“es la primera vez que Comunalía se mete de cabeza a un tema de incidencia en políticas públicas, que si bien los expertos fueron UNIDOSOC y ellos nos compartían todo el contenido, pues al estar nosotras participando, apoyando, coordinando aprendimos mucho sobre el tema y sobre el interés que hay, porque muchas veces o al menos era un juicio desde Comunalía, pensábamos que no es una prioridad, que es algo que no hay tiempo para eso, que pues primero opera y recauda fondos y ya luego harás incidencia, pero escuchando a las Redes aprendimos que es algo que se quiere hacer, pero que no se sabe cómo, entonces, este proyecto vino a ser una respuesta adecuada en este contexto y a dar las herramientas necesarias (S.M., COMUNALIA).*”

Sumado a ello, aprendieron que los procesos de incidencia son de largo aliento y no concluyen con el proceso de fortalecimiento, sino que requieren de otra serie de apoyos e intervenciones, además de las financieras. Además, reconocen clave el seguimiento de los proyectos para futuros procesos de replicabilidad.

## 2do aprendizaje

***Acompañamiento más amplio.*** Ampliar las sesiones de trabajo individual con cada red para poder hacer un acompañamiento y seguimiento más cercano a sus avances.

## 3er aprendizaje

***Conexión y articulación más temprana de las redes.*** Si bien pensando en no provocar demasiada exigencia o desgaste en las redes por la dedicación de tiempo a la conexión sincrónica durante varios días distintos, no se programó una reunión de encuentro a mediotérmino, sino hasta el final del Proyecto. Al final, sí se percibió como aprendizaje que podría resultar ventajoso, para que se conozcan mejor, intercambien experiencias y quizá potenciar que se establezcan alianzas entre redes de manera más temprana.

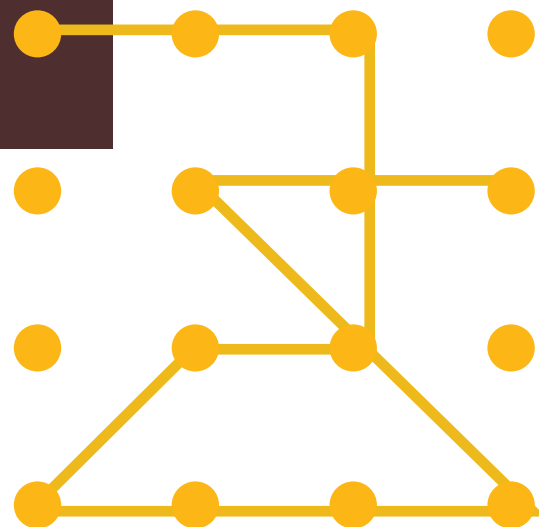
## 4to aprendizaje

***Incorporación de capital semilla.*** Con el propósito de que las redes que participen en un futuro del Proyecto de fortalecimiento cuenten con un apoyo para materializar sus planes, desde Comunalía se considera ideal contar con un capital semilla que pudiera donarse a las redes.

# Conclusiones del proceso de fortalecimiento

## Reflexiones colectivas por parte de las redes

Dándole voz a las personas que integran las redes participantes del Proyecto, las conclusiones que se presentan a continuación derivan de algunas de las ideas fuerza compartidas al cierre de las sesiones de intercambio.



- Ser y hacer red es clave para la sociedad civil.
- La estructura organizativa es fundamental para una acción sostenida y un impacto efectivo.
- El sector es un actor importante para la democratización y enfoque de derechos.
- El acompañamiento y aporte externo ayuda mucho.
- Es clave la vinculación del sector y mucha comunicación.
- Conocerse mutuamente es relevante para la colaboración.
- Resulta importante la labor de difusión de las redes para que otros actores visualicen de todas las acciones que hacen las redes.
- Esencial el compartir buenas prácticas, para ahorrar caminos y procesos.

- Insertar los DDHH en la vida cotidiana es fundamental, porque, juntarse nos hace fuertes frente a sistemas autoritarios.
- Buscar las alianzas a partir de causas comunes.
- En el ámbito nacional hay una política que afecta a todas las organizaciones. “que todas las OSC son corruptas” y eso nos incluye a todas. Entonces, se debe ver qué puntos comunes tenemos para a partir de ahí hacer las alianzas.
- Sentirnos empoderados como redes, porque somos un gran aporte.
- El autoconocimiento del sector es vital.
- Son muy valiosos los estudios de las contribuciones que hace la sociedad civil y del fortalecimiento a la sociedad civil.

**“Que las OSC se conciban como actores clave del desarrollo de las comunidades, que dimensionen lo decisivo que es su trabajo en el desarrollo de las comunidades, no sólo en sus colonias [...] para volverse más fuertes como sector y por eso se tiene todo el derecho de influir en los asuntos públicos” (C.M., Red ImpulsOSC).**

Cuadro 5. Conclusiones colectivas de las redes. Elaboración propia con base en sesiones de intercambio, de los días 20 y 21 de julio de 2020.

## Por parte de Comunalia y UnidOSC

De modo sucinto, las conclusiones compartidas en el proceso de fortalecimiento y el Proyecto realizado en alianza entre Comunalia-UnidOSC, fueron:

- Evidenciar en tiempo presente que la sociedad civil organizada ha sido y sigue siendo un factor esencial que dinamiza la democracia y profundiza el ejercicio de los derechos humanos en los sistemas locales y que resuena con fuerza en sistemas macro políticos.

- Constatar el interés compartido y ánimo de las redes de sociedad civil para desplegar sus capacidades, contando con lo aprendido en el Proyecto y los desafíos que les planteó como elementos relevantes para su acción conjunta. Esto, de acuerdo con lo expresado por las personas participantes en las entrevistas y reuniones colectivas.
- Reiterar nuevamente que, el trabajo por contribuir a un entorno legal más propicio para la sociedad civil y por eliminar restricciones a la asociación-acción ciudadana organizada es fundamental para la solidez de las libertades y la incidencia en lo público, dentro de los Estados sociales de derecho.
- Descubrir el horizonte de Comunalía hacia el tema de incidencia, además de los temas de desarrollo en que ya tiene más experiencia.
- Comprobar que las herramientas metodológicas y didácticas diseñadas por UnidOSC fueron adecuadas a las necesidades de las redes y les ayudaron a avanzar hacia las transformaciones a las que apuestan.
- Notar un claro interés en la replicabilidad del Proyecto por parte de las fundaciones presentes en otros estados de la República.

*“La expectativa en general de Comunalía frente a este proyecto era esta misión como de contribuir a crear un entorno más propicio para el desarrollo de las organizaciones de la sociedad civil, sentimos que varias de las fundaciones socias que forman parte de Comunalía ya están inmiscuidas en estos procesos, pero otras no. Entonces, la intención era que en estos tres estados las fundaciones comunitarias pudieran aprender y también aprovechar esta conexión-vinculación con otras organizaciones de la sociedad civil, para que más organizaciones y redes fueran participes de este proceso. Entonces, esperábamos eso, que se lograra una articulación entre la fundación comunitaria y las organizaciones con las que trabaja u otras que no conocieran y que a partir de este proyecto fuera una buena excusa para conocerse. Esas eran las expectativas respecto a la convocatoria y la participación.*

*Y, qué tanto se cumplió esta expectativa, yo creo que se cumplió bien, yo creo que las fundaciones pudieron ser parte de un proceso formativo y, además, conocer y vincularse con organizaciones que conocían superficialmente, por decirlo de alguna manera. Pero, que este proceso permitió encontrar un lenguaje en común, un objetivo en común, ser más activas y entender los temas de incidencia en políticas públicas” (S.M., COMUNALIA).*

# Anexos

## Anexo I.

### Tablas temáticas para el diagnóstico de redes y colectivos

Las siguientes tablas ordenan y sintetizan los temas de diagnóstico que fueron considerados más relevantes para las redes. Se encuentran divididos en dos dimensiones: las capacidades de gestión y las capacidades para la incidencia. Cada dimensión a su vez se subdivide en temas de análisis que involucran aspectos específicos a evaluar (señalados con negrilla).

**Tabla 1. Capacidades de gestión colectiva**

<b>Dimensiones</b>	<b>Temas de análisis</b>
Direccionalidad de la red: Identificación de un sentido colectivo de actuación que de sentido a la pertenencia a la red/coalición e impulse la participación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● La red cuenta con un <b>objetivo</b> común claramente definido que les permite diseñar estrategias de trabajo colaborativo.</li> <li>● Se cuenta con un <b>plan de desarrollo</b> de la red a largo plazo que defina objetivos, estrategias e indicadores.</li> </ul>
Dinámica organizativa: Capacidades de gestión de una red para la coordinación efectiva de procesos colectivos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Cuenta con una amplia <b>pluralidad</b> en cuanto a la integración de actores diversos.</li> <li>● Existe una <b>estructura organizativa</b> que permita asignar responsabilidades diversas y rotativas a las organizaciones.</li> <li>● Están establecidos mecanismos que faciliten e incentiven la participación en las acciones de la red.</li> <li>● Se encuentran en funcionamiento <b>criterios</b> para la toma de decisiones.</li> <li>● Existen, son conocidas y aplicadas <b>políticas generales</b> tales como conflicto de interés y uso de recursos.</li> </ul>
Sustentabilidad: Capacidades para mantener las estrategias en funcionamiento y contar con opciones de financiamiento para alcanzar sus objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Existe una estrategia transversal de <b>diversificación</b> en cuanto a las fuentes de financiamiento de la red.</li> <li>● La red es capaz de <b>sustentar financieramente</b> sus actividades en el corto plazo (seis meses).</li> </ul>

Gestión del conocimiento: Creación de capital intelectual a partir de las experiencias de la red.
<ul style="list-style-type: none"> <li>● La red <b>documenta y sistematiza</b> las experiencias mas relevantes.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Existe una <b>estrategia de complementariedad</b> para aprovechar las experiencias y saberes de las organizaciones de la red.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Existen <b>procesos de aprendizaje</b> dentro de la red.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Existen procesos establecidos de <b>fortalecimiento de capacidades</b> de los miembros de la red.</li> </ul>
Articulación y concordancia con el marco de derechos humanos.
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Las <b>relaciones con otros sectores</b> son amplias, frecuentes y diversas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Las iniciativas de la red se encuentran plenamente alineadas con <b>estándares internacionales de DDHH</b>.</li> </ul>

Tabla 1. Temas de análisis relacionados con las capacidades de gestión colectiva. Zarco y de la Vega (2020).

**Tabla 2. Capacidades de incidencia**

<b>Dimensiones</b>	<b>Temas de análisis</b>
<p>Incidencia: Capacidad de influir en políticas públicas locales y procesos legislativos a nivel estatal o nacionales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● La red cuenta con <b>un objetivo común de incidencia</b>, consensado con sus miembros y actualizado.</li> <li>● Existe una <b>planeación para iniciativas de incidencia</b> que defina objetivos, estrategias e indicadores.</li> </ul>
<p>Conocimiento del entorno específico: Capacidad de identificar aspectos más relevantes del entorno y la causa para generar insumos útiles para la incidencia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Análisis</b> de los diferentes actores con capacidad de toma de decisión y factores asociados.</li> <li>● La red cuenta con <b>saberes y experiencias colectivas</b> para influir en el objeto de incidencia.</li> <li>● <b>Capacidad de formular iniciativas</b> con viabilidad técnica.</li> <li>● Son realizados <b>procesos de sistematización</b> de las iniciativas de incidencia.</li> </ul>
<p>Acción política: Capacidad de adoptar estrategias distintas y complementarias para propósitos de incidencia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● La red puede ejecutar <b>estrategias diversas</b> para generar una incidencia efectiva.</li> <li>● <b>Alianzas intersectoriales</b> para efectos de incidencia.</li> <li>● Capacidad de <b>posicionar temas</b> en la agenda pública local.</li> </ul>

Tabla 2. Temas de análisis relacionados con las capacidades de incidencia. Zarco y de la Vega (2020).

## Anexo II.

### Ejemplo de carta descriptiva

El contar con una carta descriptiva para cada sesión del Proyecto de fortalecimiento ayuda a prever las actividades a realizar, así como a estructurar una dinámica pedagógica que facilita el aprendizaje. Así mismo, permite asignar tareas asincrónicas para enlazar una sesión de otra. Para la futura replicabilidad del Proyecto, la carta puede complementarse con otras herramientas digitales, presentaciones o ejercicios en clase.

El siguiente es un ejemplo que puede ajustarse, según lo programado para cada día de trabajo:

**Objetivo General:** Fortalecer las capacidades colectivas de la red para diversificar sus fuentes de ingresos, consolidando así su sustentabilidad financiera.

**Tema A.** Concepto de sustentabilidad, impacto institucional y capacidades relacionadas

**Objetivo específico:** Acordar con las personas participantes el concepto de sustentabilidad que resulte útil para que el grupo pueda diseñar una futura planeación en la temática, teniendo presente el desarrollo de capacidades necesarias.

**Tema B.** Diversificación, eje transversal para el diseño de estrategias

**Objetivo específico:** Introducir a las participantes a la diversificación como una guía para la planeación en sustentabilidad y como herramienta para disminuir riesgos financieros.

**Tema C.** Estrategias de movilización de recursos para redes y colectivos.

**Objetivo específico:** Las participantes identificarán la combinación de estrategias que más convenga a la red para asegurar una adecuada diversificación y efectividad en su programa de movilización de recursos.

<b>Carta Descriptiva Taller Sustentabilidad (duración 1 hora con 45 minutos)</b>		
<b>MOMENTO</b>	<b>Actividad y facilitador(a)</b>	<b>Duración</b>
1. ACTIVIDAD INICIAL	i. Plenaria: Bienvenida y presentación del programa. ii. Presentaciones de participantes.	10 minutos
2. ANÁLISIS DE TEMAS GENERALES	iii. Presentación: Sustentabilidad en redes y colectivos. iv. Presentación: Diversificación, eje central para el diseño de estrategias.	20 minutos
3. ACTIVIDAD DE APLICACIÓN	v. Kahoot en competencia individual: "Opciones de movilización de recursos para sociedad civil en México". - Las participantes compiten para resolver un cuestionario de opción múltiple de conocimientos generales sobre la temática. vi. Análisis de las fuentes disponibles de parte del grupo con apoyo de herramienta Jamboard. - El grupo de personas participantes mencionan las fuentes que consideran de mayor relevancia para su red o colectivo, incluyendo mención de las capacidades que necesitan desarrollar o consolidar.	1 hora
4. CIERRE	vii. Presentación del formato de planeación a ser llenado por las organizaciones como asignación asincrónica colectiva, y, para presentación en la siguiente sesión. - El formato proporcionado está diseñado para que la red defina: Su objetivo general en el tema (con metodología SMART), establezcan sus objetivos específicos, las estrategias para alcanzarlos y actividades principales por estrategia. Incluye el establecimiento de indicadores y metas.	15 minutos
ACTIVIDADES OPTATIVAS	Lectura de libro digital: IJAS (2009) Yo, tu, nosotros procuramos fondos. Instituto jalisciense de asistencia social, Guadalajara.	

Carta descriptiva 1. Fuente: De la Vega Miguel (2020).



## Anexo III. Formato de planeación utilizado

El formato de planeación facilita el desarrollo del proceso y ayuda a clarificar las diferencias entre objetivos y estrategias, pero, además, al establecimiento de indicadores y metas. El objetivo está basado en el método SMART ya comentado en el presente documento.

<b>Formato para Objetivo general</b>	
<b>Objetivo general:</b>	
<b>Tema:</b>	
<b>Objetivo específico (con características SMART):</b>	
Específico	
Medible	
Alcanzable	
Relevante	

Tabla 1. Registro de objetivos. Fuente: De la Vega Miguel (2020).

<b>Formato para registro de Estrategias</b>			
<b>Estrategias</b>	<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>	<b>Tiempo</b>
Guías de actuación relevantes hacia el objetivo	Variable para medir el logro	Logro específico basado en el indicador	De cumplimiento de la estrategia
1. Estrategia 1			
Acciones principales			
1.1. Actividad 1			
1.1.			
2. Estrategia 2			
Acciones principales			
2.1. Actividad 1			
2.2.			
3. Estrategia 3			
Acciones principales			
3.1 Actividad 1			
3.2.			

Tabla 2. Formato para registro de estrategias. Fuente: De la Vega Miguel (2020).

## **Anexo IV.** **Reflexiones** **colectivas entre** **Redes**

Reflexiones colectivas compartidas entre las redes durante las sesiones de intercambio de experiencias realizadas virtualmente, los días 20 y 21 de Julio de 2020.

### **Aspectos** **destacados** **por la Red** **Coson:**

---

*El proceso llega en un momento oportuno para la Red de Sonora. Ayudó a que pudieran entender para qué estaban cómo Red.*

*La parte de sustentabilidad financiera fue una experiencia nueva.*

*Aclararon una parte, es que no tienen que estar constituidos para bajar recursos. Fue muy enriquecedor, hasta para la parte operativa.*

---

*En el proceso aterrizaron la sustentabilidad para decidir hacia dónde van, con actividades reales de hacia dónde puede ir como red. Algo más real, que no se quedara en sueños.*

---

*Aterrizar el formato de planeación fue un poco difícil.  
Necesitamos un acompañamiento más detallado para llenar el formato.*



### Aspectos destacados por la Red Aser:

*El proyecto nos llegó en un buen momento, para revisar con qué continuamos y para dónde vamos. La sustentabilidad en un punto para trabajar. Nosotros pedimos coperacha, pero esa no es la manera más profesional de hacerlo.*

---

*Nos cuesta trabajo hacer la planeación solos, sí vimos la cuestión de un externo como guía y como mediador. En eso estamos.*

---

*Con la Coalición por los DDHH de Baja California tenemos un año de trabajo conjunto.*

### Aspectos destacados por la Red ImpulsOSC:

*Para nosotros el proceso vino a ser como anillo al dedo, no contamos con Ley que fomenta el sector y a eso se dirigió la Red. Fue muy bueno el proceso. El martes 14 tuvimos la oportunidad de presentar la Ley ante el Congreso. Hay que meterle el acelerador porque hay años de elección.*

---

*El diagnóstico nos puso los pies sobre la tierra.*

---

### Aspectos destacados por la Red ImpulsOSC:

*Para Chihuahua, con el diagnóstico nos da claridad hacia qué se tiene que fortalecer. Cómo seguir vinculándose y fortaleciéndose.*

---

*Encontramos mucha coincidencia entre las redes, nos reuníamos para política pública, pero no para hacer incidencia.*

---

*Insistencia de apoyar esa vinculación. La importancia de que alguien convoque, de que envíe, de que alguien pueda facilitar y seguir acompañando en el camino.*

### Aspectos destacados por la Red Coson, Red Aser y la Coalición de DDHH en Baja California:

*Coincidieron la Red CoSon y la Coalición que fue un momento muy oportuno el taller, les apoyó en descubrir por qué pertenecen a la red y para retomar procesos que se habían quedado de lado.*

---

*A la Red Aser y la Coalición les fue útil para fortalecer temas a partir del diagnóstico.*

---

*Coinciden en la importancia de continuar con la vinculación y ampliar la colaboración en el futuro cercano.*

## Anexo V. Instrumento de evaluación del Proyecto

Fortalecimiento de Redes Locales- Evaluación de talleres

### **Estado (Opción múltiple)**

Chihuahua\_\_

Sonora\_\_

Baja California\_\_

### **Red a la que pertenece: (Opción múltiple)**

ImpulsOSC\_\_

Red CoSon\_\_

Red Aser\_\_

Coalición por los DDHH en Baja California\_\_

Si contestó "Otra" red, ¿cuál? \_\_\_\_\_

### **Sesiones a las que asistí (por lo menos uno de los dos días de cada sesión):**

Sesión 1

Sesión 2

Sesión 3

### **Contenido del Curso:**

Los temas cubiertos fueron relevantes para las OSC

1-Totalmente  
en desacuerdo.

2-Parcialmente  
en desacuerdo.

3-Parcialmente  
de acuerdo.

4- Totalmente  
de acuerdo.

La capacitación fue de alta calidad

1-Totalmente  
en desacuerdo.

2-Parcialmente  
en desacuerdo.

3-Parcialmente  
de acuerdo.

4- Totalmente  
de acuerdo.

Los temas cubiertos fueron relevantes para las OSC

1-Totalmente  
en desacuerdo.

2-Parcialmente  
en desacuerdo.

3-Parcialmente  
de acuerdo.

4- Totalmente  
de acuerdo.

Las presentaciones eran comprensibles

1-Totalmente  
en desacuerdo.

2-Parcialmente  
en desacuerdo.

3-Parcialmente  
de acuerdo.

4- Totalmente  
de acuerdo.

Los temas del curso son útiles para mi trabajo

1-Totalmente  
en desacuerdo.

2-Parcialmente  
en desacuerdo.

3-Parcialmente  
de acuerdo.

4- Totalmente  
de acuerdo.

Adquirí nuevas habilidades o conocimientos para mi trabajo

1-Totalmente  
en desacuerdo.

2-Parcialmente  
en desacuerdo.

3-Parcialmente  
de acuerdo.

4- Totalmente  
de acuerdo.

### **Herramientas y Técnicas del curso:**

Las ayudas y herramientas del curso fueron efectivas

1-Totalmente  
en desacuerdo.

2-Parcialmente  
en desacuerdo.

3-Parcialmente  
de acuerdo.

4- Totalmente  
de acuerdo.

El curso posibilitó la participación activa del grupo

1-Totalmente  
en desacuerdo.

2-Parcialmente  
en desacuerdo.

3-Parcialmente  
de acuerdo.

4- Totalmente  
de acuerdo.

Los ejercicios fueron útiles

1-Totalmente  
en desacuerdo.

2-Parcialmente  
en desacuerdo.

3-Parcialmente  
de acuerdo.

4- Totalmente  
de acuerdo.

### **Los participantes:**

El grupo se mantuvo atento al desarrollo de los temas

1-Totalmente  
en desacuerdo.

2-Parcialmente  
en desacuerdo.

3-Parcialmente  
de acuerdo.

4- Totalmente  
de acuerdo.

El grupo participó activamente durante el curso

1-Totalmente en desacuerdo.

2-Parcialmente en desacuerdo.

3-Parcialmente de acuerdo.

4- Totalmente de acuerdo.

### **El Facilitador:**

El curso fue bien manejado

1-Totalmente en desacuerdo.

2-Parcialmente en desacuerdo.

3-Parcialmente de acuerdo.

4- Totalmente de acuerdo.

La información fue transmitida claramente

1-Totalmente en desacuerdo.

2-Parcialmente en desacuerdo.

3-Parcialmente de acuerdo.

4- Totalmente de acuerdo.

El facilitador se preparó para el curso

1-Totalmente en desacuerdo.

2-Parcialmente en desacuerdo.

3-Parcialmente de acuerdo.

4- Totalmente de acuerdo.

El facilitador estaba informado sobre el tema

1-Totalmente en desacuerdo.

2-Parcialmente en desacuerdo.

3-Parcialmente de acuerdo.

4- Totalmente de acuerdo.

El facilitador motivó la participación del grupo

1-Totalmente en desacuerdo.

2-Parcialmente en desacuerdo.

3-Parcialmente de acuerdo.

4- Totalmente de acuerdo.

El facilitador dio respuesta a las inquietudes de forma clara

1-Totalmente en desacuerdo.

2-Parcialmente en desacuerdo.

3-Parcialmente de acuerdo.

4- Totalmente de acuerdo.

El facilitador mantuvo el control del tiempo

1-Totalmente en desacuerdo.

2-Parcialmente en desacuerdo.

3-Parcialmente de acuerdo.

4- Totalmente de acuerdo.

### **Logística:**

Las sesiones de zoom fueron bien organizadas

1-Totalmente en desacuerdo.

2-Parcialmente en desacuerdo.

3-Parcialmente de acuerdo.

4- Totalmente de acuerdo.

**General:**

Estoy satisfecha(o) con mi mejor conocimiento del tema

1-Totalmente  
en desacuerdo.

2-Parcialmente  
en desacuerdo.

3-Parcialmente  
de acuerdo.

4- Totalmente  
de acuerdo.

En general estoy satisfecha(o) con el curso

1-Totalmente  
en desacuerdo.

2-Parcialmente  
en desacuerdo.

3-Parcialmente  
de acuerdo.

4- Totalmente  
de acuerdo.

**Objetivos y Aprendizajes:**

Considero que se cumplieron los objetivos de las sesiones

1-Totalmente  
en desacuerdo.

2-Parcialmente  
en desacuerdo.

3-Parcialmente  
de acuerdo.

4- Totalmente  
de acuerdo.

Tengo una mejor visión del sistema local en el cual se desenvuelve la red en la que participo

1-Totalmente  
en desacuerdo.

2-Parcialmente  
en desacuerdo.

3-Parcialmente  
de acuerdo.

4- Totalmente  
de acuerdo.

Identifico fortalezas y debilidades de nuestro sistema local en las que nuestra red pudiera enfocarse para avanzar sus objetivos de fortalecimiento

1-Totalmente  
en desacuerdo.

2-Parcialmente  
en desacuerdo.

3-Parcialmente  
de acuerdo.

4- Totalmente  
de acuerdo.

Se incrementó la calidad asociativa de nuestra red o colectivo al identificar la pluralidad de actores en nuestra red

1-Totalmente  
en desacuerdo.

2-Parcialmente  
en desacuerdo.

3-Parcialmente  
de acuerdo.

4- Totalmente  
de acuerdo.

Tengo claro qué capacidades específicas deberá trabajar nuestra red o colectivo para mejorar su capacidad de incidencia en políticas públicas

1-Totalmente  
en desacuerdo.

2-Parcialmente  
en desacuerdo.

3-Parcialmente  
de acuerdo.

4- Totalmente  
de acuerdo.

**Observaciones, Sugerencias o Comentarios Adicionales:**


---



---

# Fuentes de consulta

## Bibliográficas y documental

- Comunalía. Documentos del Proyecto “Fortalecimiento de colectivos y redes para el trabajo en sistemas locales”.
- Daza, A. (2008). El proceso de desarrollo institucional de las organizaciones que componen la Red por la infancia en Puebla. Fundación Flor de Ioto. Puebla.
- Díaz, A. (2017) Participación ciudadana en la gestión y en las políticas públicas. CIDE. Revista Gestión y política pública. Volumen XXVI. Número 2.
- IJAS (2009) Yo, tu, nosotros procuramos fondos. Instituto jalisciense de asistencia social, Guadalajara.
- Peralta, C. (2016) La experiencia de la Red Espiral en la gestión de la Ley para el fomento y participación de las organizaciones de la sociedad civil del estado de Jalisco. Corporativa de Fundaciones. Guadalajara.
- Mazzotti, G. (2008). Una perspectiva organizacional para el análisis de las redes de organizaciones civiles del desarrollo sustentable. Universidad Autónoma Metropolitana, Iztapalapa.
- Rabotnikof (2005). En busca de un lugar común. El espacio público en la teoría política contemporánea. México: UNAM.
- Zarco, C. et, al. (2019) Fortaleciendo una visión de derechos de las organizaciones de la sociedad civil. UnidOSC, CDMX.

## Primarias

- Entrevistas realizadas durante la segunda mitad del mes de julio de 2020:
  - Entrevistas a personas líderes participantes de las redes.
  - Entrevistas a facilitadores: Carlos Zarco y Miguel de la Vega.
  - Entrevista a directora del Proyecto: Mariana Sandoval.
- Participaciones integrantes de las redes en los Encuentros de intercambio entre redes. Sesión del 20 de Julio de 2020 y sesión del 21 de Julio de 2020.

## Artículos y documentos disponibles en línea

Ashman, D. (2005). Supporting civil society networks in international development programs. Academy for Educational development (AED). [en línea] <https://www.bit.ly/3lqITqe>

Centro Mexicano para la Filantropía -CEMEFI- (2018). Guía para la administración de una OSC. [en línea] [www.cemefi.org](http://www.cemefi.org)

Centro de investigación y estudios sobre sociedad civil (CIESC). Civil Society Organization Sustainability Index. USAID, Bureau of Democracy, conflict and humanitarian assistance & other. [en línea] <http://www.ciesc.org.mx/documentos/csosi/CSOSI18.pdf>

Chávez, C., & González, P. (2018). Las organizaciones de la sociedad civil en México Ciudad de México: Instituto Belisario Domínguez. [en línea] [https://www.comecso.com/wp-content/uploads/2018/12/Cuaderno\\_LFFAROSC\\_IBD.pdf](https://www.comecso.com/wp-content/uploads/2018/12/Cuaderno_LFFAROSC_IBD.pdf)

Gladkikh, O. (2010). Advocacy and citizen engagement. Coady International Institute, Nova Escocia [en línea] <https://www.bit.ly/2EEYe5g>

Henderson & Pochin (2001). What is advocacy? In A right result? Bristol University Press [en línea] <https://www.jstor.org/stable/j.ctt1t88z0s>

ImpulsOSC. Foro de Participación Ciudadana, 2019. [en línea] <https://www.bit.ly/3gy6ls8>

Kilmurray, A, y Feldstein, L. (2018) Más allá del dinero y los donativos financieros: Roles de las fundaciones comunitarias distintos a la donación financiera. Red Transatlántica de Fundaciones Comunitarias. CEMEFI. [en línea] <https://www.bit.ly/2G4WS4R>

Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil (LFFAROSC, 2004). Cámara de Diputados. Estados Unidos de México. [en línea] [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/266\\_240418.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/266_240418.pdf)

Ley de Fomento a las Actividades de Bienestar y Desarrollo Social para el estado de Baja California. Promulgada el 2 de marzo de 2001. [en línea] <https://www.bit.ly/3aXm0Wv>

Ley para el Fomento y la participación de las Organizaciones de la Sociedad Civil en el estado de Jalisco. Promulgada el 17 de julio de 2014. Ver [en línea] <https://www.bit.ly/2D3gchF>

---

Marshall, D. & Staeheli, L. (2015). Mapping civil society with social network analysis: Methodological possibilities and limitations. Durham University. United Kingdom. Geoforum (2015:56-66). [en línea] <https://www.journals.elsevier.com/geoforum>

USAID. Program cycle. The 5Rs framework in the program cycle. [en línea] <https://usaidlearninglab.org/library/5rs-framework-program-cycle>

USAID (2014). Local Systems a framework for supporting sustained development. Washington D.C. [en línea] <https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1870/LocalSystemsFramework.pdf>

Uvalle, R. (2009). Gestión de redes institucionales. Revista de ciencias sociales, 41-72. [en línea] <https://www.redalyc.org/pdf/105/10512244003.pdf>

Villarraga, C. (2018). Producción de espacio público y construcción de democracia urbana en la Ciudad de México, en libro Renovación urbana, modos de habitar y desigualdad en la Ciudad de México/Giglia A. coord. México. UAM: San Pablos Editor.

## Páginas web consultadas

Comunalia [en línea] <https://www.comunalia.org.mx>

Centro de Investigación y estudios sobre sociedad civil (CIESC) [en línea] <http://www.ciesc.org.mx/csosi.html>

Encuesta Nacional de Filantropía [en línea] <http://www.enafi.itam.mx/es/index.php>

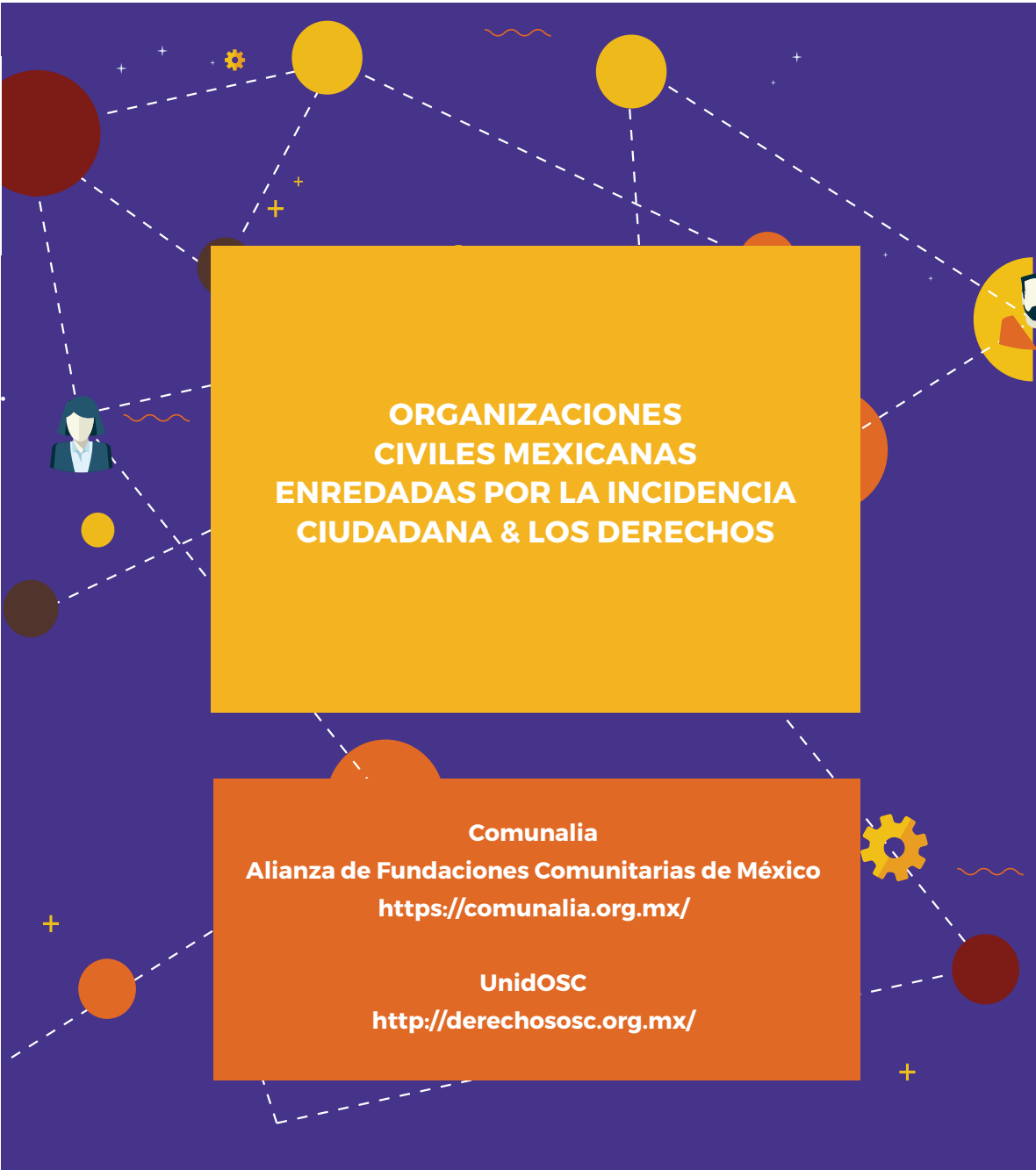
Fundación del Empresariado Sonorense (FESAC) [en línea] <http://www.fesac.org/>

Fundación Tichi Muñoz [en línea] <http://ftm.org.mx/>

Gente diversa [en línea] <https://www.gentediversa.org.mx/>

UnidOSC [en línea] <http://derechososc.org.mx/>





**ORGANIZACIONES  
CIVILES MEXICANAS  
ENREDADAS POR LA INCIDENCIA  
CIUDADANA & LOS DERECHOS**

**Comunalia**  
**Alianza de Fundaciones Comunitarias de México**  
<https://comunalia.org.mx/>

**UnidOSC**  
<http://derechososc.org.mx/>

