

## HALLAZGOS DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL EN ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL: CASO CUETZALAN DEL PROGRESO, PUEBLA

Nicolás Pérez-Ramírez\*, José Arturo Méndez-Espinoza, José Regalado-López, Javier Ramírez-Juárez, Aglae López-Zaragoza

Colegio de Postgraduados. Campus Puebla. Boulevard Forjadores de Puebla Núm. 205, Santiago Momoxpan, municipio de San Pedro Cholula. 72760, Puebla, México.

\*Autor de correspondencia: perezn@colpos.mx

### RESUMEN

El fortalecimiento institucional de las organizaciones de la sociedad civil (OSC) es muy importante, ya que contribuye a lograr un mayor impacto en la población beneficiada, por medio del desarrollo de una estructura organizacional potente y un funcionamiento más efectivo y eficiente. Evidenciar las prácticas y limitaciones que enfrentan las OSC de base, es relevante para mejorar su funcionamiento. El objetivo de este estudio, fue analizar las distintas áreas de la estructura de las OSC para evaluar su potencial fortalecimiento institucional. La investigación, es del tipo exploratorio descriptivo; se sustentó en la aplicación de un cuestionario a nueve OSC y en un análisis descriptivo de la información. Los resultados mostraron que solo 55.5% de las organizaciones, cuenta con un plan operativo anual bien elaborado. Existe vinculación con gobiernos locales, instituciones de educación y con otras OSC. Se promueve la profesionalización del personal, 77.8% de los integrantes participa en cursos de capacitación y 66.7%, en cursos de especialización. El 66.7% de organizaciones, no cuenta con un plan de procuración de fondos o está muy limitado. El 66.6% de las organizaciones, tiene un plan de seguimiento y evaluación, pero desactualizado o se implementa de manera parcial. Se concluye que casi la mitad de las OSC, tiene limitaciones con su plan operativo y la mayoría, no cuenta con un plan de procuración de fondos, ni de seguimiento y evaluación. En general, se observa una débil capacidad organizacional, lo que repercute en un limitado fortalecimiento institucional.

**Palabras clave:** monitoreo y evaluación, planificación, recursos, vinculación y comunicación.

### INTRODUCCIÓN

En la actualidad, México enfrenta distintos y graves desafíos, como, mejorar las condiciones de vida de casi 52 millones de habitantes en condición de pobreza (Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, CONEVAL, 2014); disminuir los altos niveles de violencia presentes en el país, erradicar el estado de indefensión y desaparición en que viven las mujeres. Otros retos, son la muy frágil condición de los derechos humanos, encarecimiento de los alimentos e inseguridad alimentaria de amplios sectores de la población, cambio climático, contaminación del ambiente y deterioro de recursos naturales, entre otros.

Ante la magnitud de estos retos, es difícil que gobiernos o el Estado, atiendan y den respuesta a todo, más bien, es necesaria la participación de todos los sectores de la población, incluidas las organizaciones de la sociedad civil (OSC). Estas son diversas y con distintas características; en este caso, se hace referencia a las organizaciones filantrópicas o del tercer sector sin fines de lucro (*non profit*) (Chávez y González, 2018).

Aunque su surgimiento en México tiene más de un siglo, fue después de mediados del siglo XX, que se presentaron una serie de sucesos que fueron motor de la multiplicación

**Citation:** Pérez-Ramírez N, Méndez-Espinoza JA, Regalado-López J, Ramírez-Juárez J, López-Zaragoza A. 2024. Hallazgos de fortalecimiento institucional en organizaciones de la sociedad civil: caso Cuetzalan del Progreso, Puebla. Agricultura, Sociedad y Desarrollo <https://doi.org/10.22231/asyd.v21i3.1611>

ASyD 21(3): 402-420

**Editor in Chief:**  
Dr. Benito Ramírez Valverde

Received: June 16, 2023.  
Approved: August 31, 2023.

**Estimated publication date:**  
June 19, 2024.

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-Non-Commercial 4.0 International license.



de estas organizaciones. Entre estos, destacó la represión estudiantil de 1968, la crisis económica de 1982, el terremoto de 1985, las dudosas elecciones presidenciales de 1988 y el levantamiento zapatista de 1994 (Castañeda, 2013; United States Agency for International Development, 2019). Estos fueron algunos hechos que propiciaron la proliferación de este tipo de organizaciones para atender los problemas sociales en el país.

Por otro lado, Salamon *et al.* (1999), señalan que las OSC surgieron y se multiplicaron, en parte, por las crecientes dudas acerca de la capacidad del Estado para atender los problemas relacionados con el bienestar social, el desarrollo y el medio ambiente. En sentido, estas organizaciones, han tenido una función sobresaliente para la manifestación de los intereses de la sociedad civil y constituyen uno de los principales instrumentos para su proyección (Serrano, 2015). Las OSC, juegan un papel relevante en aquellas tareas en las que el Estado se ve rebasado, al no atender o las atiende de manera limitada y con magros resultados. Estas, se sustentan en la participación ciudadanía y en la asociatividad. Son autónomas y hacen autogestión de sus procesos y actividades; buscan el bien para todos los ciudadanos y no apremian obtener ingresos de sus actividades, más bien, buscan democratizar las entradas económicas que obtienen, a través de los proyectos y programas en beneficio de los ciudadanos. Además, fungen como un contrapeso en el actuar del Estado, aunque muchas recibían parte de su financiamiento del gobierno (Aguilar, 2006).

Para que las OSC desarrollen sus actividades y cumplan su función en beneficio de la sociedad civil, necesitan tener un fuerte desarrollo institucional. No obstante, en el tercer sector, existe un desarrollo diferenciado de las organizaciones civiles, esto en términos de recursos económicos y humanos, infraestructura y de su condición legal para recibir recursos de distintas fuentes.

En México hasta 2018, 10% de estas eran donatarias autorizadas, es decir, tenían permitido por el Sistema Administración Tributaria recibir donativos deducibles de impuestos y sin límite. Dicha condición les permitió diversificar sus fuentes de financiamiento, obtener mayores ingresos y estar en mejores condiciones de desarrollo institucional. Por otro lado, la gran mayoría de las OSC, son pequeñas y con escasos recursos, por esta razón, su fortalecimiento institucional es limitado. No tienen el estatus de donatarias y se les dificulta el acceso a recursos de diferentes fuentes. Las pequeñas OSC dependen, en su mayoría, de recursos públicos; no obstante, son las que se ubican a nivel local y están en contacto directo con la población beneficiada, al atender y tratar de resolver diversos problemas sociales. Antes del año 2018, todas las OSC trabajaban en condiciones no ideales, pero sí con normalidad. A partir de 2019, entraron a un entorno poco favorable para el desempeño de sus actividades y funciones, debido a que el actual Gobierno Federal las desestimó y señaló que son intermediarias entre el gobierno y la ciudadanía (Equipo Pueblo A.C., 2020; Badillo, 2020). Además de estas descalificaciones, se emitió una circular para recortar el flujo de recursos públicos hacia ellas, con la justificante de que el dinero, se entregaría de manera directa a los beneficiarios (Presidencia de la República, 2019).

Ante este contexto, las organizaciones se encuentran en la incertidumbre y en inestabilidad financiera, en especial, aquellas cuyos ingresos provenían en su mayoría, de recursos públicos. Esto significa que, las organizaciones más afectadas, han sido las más pequeñas,

con desarrollo institucional limitado, que trabajan a nivel local y directamente con los beneficiarios. El objetivo de este estudio, fue analizar las distintas áreas de la estructura de las organizaciones de la sociedad civil en el municipio de Cuetzalan del Progreso, Puebla, para evaluar su potencial fortalecimiento institucional.

### MARCO TEÓRICO

La realidad y los procesos sociales, cambian constantemente; por esta razón, las instituciones u organizaciones encargadas de atender y dar solución a la problemática social, deben evolucionar a la par; en principio, para fortalecerse y desarrollarse, además, para brindar una mejor atención a la población objetivo.

Para comprender cómo las organizaciones sociales planifican, implementan y gestionan el cambio de manera apropiada, para lograr su fortalecimiento y desarrollo institucional, se sustenta la investigación en la teoría del cambio organizacional. Esta se enfoca, en como las OSC pueden echar andar estrategias, procesos o incluso, cambios estructurales para adaptarse a las nuevas realidades sociales, mejorar sus intervenciones y alcanzar sus objetivos y metas. Al respecto, se señala que el cambio, solo será efectivo si los actores involucrados se comprometen, ya que, el centro del cambio, está en el comportamiento del grupo, concentrado en factores como las normas, roles, interacciones y otros procesos sociales (Coria *et al.* 2016).

En el ámbito del fortalecimiento institucional, según la fundación Mercedes (De Angoitia y Márquez, 2012), existen dos enfoques para abordar este proceso. El primero, es el técnico, que privilegia la eficiencia y la eficacia de la organización; en este, las medidas de fortalecimiento se pueden aplicar sin distinción del tipo de organización y del sector al que pertenezca; este enfoque, se asocia con la dimensión interna de la organización y busca, un uso óptimo de los recursos y programas de calidad. En el segundo enfoque, el fortalecimiento institucional, es el resultado de una serie de acciones que, implícita o explícitamente, pretenden encontrar la mayor coherencia posible entre un proyecto, que tiene objetivos claros y una misión; una organización, es decir, un conjunto de relaciones sociales que posibilitan avanzar en la realización del proyecto; y una serie de recursos: humanos, materiales y financieros, que hacen viable la puesta en marcha del proyecto. Pero, sobre todo, esta coherencia, entre proyecto, organización y recursos, debe permitir generar un conocimiento colectivo de todos los actores participantes en el proceso de fortalecimiento de las OSC (Centro de Acompañamiento y Fortalecimiento, CAF, 2012).

El segundo enfoque, es el político; en esta orientación, la idea es articular el trabajo que realiza la OSC con las implicaciones sociales y políticas deseadas. Este acercamiento, facilita procesos participativos y reconoce que, a la organización, la conducen sus valores y su misión, las cuales están inmersas en un contexto donde las relaciones con el entorno son primordiales (De Angoitia y Márquez, 2012). En este contexto, la Fundación Zícara (2012), menciona que las OSC, requieren ampliar el entendimiento sobre cómo trabaja la administración pública, desarrollar capacidades de negociación, cabildeo y trabajo conjunto. Además, de conocer cómo se trabaja en red y del marco legal y fiscal que regula a las OSC.

En este contexto, el fortalecimiento institucional, debe aplicarse a los procesos y funcionamiento internos de la organización (Carrillo *et al.*, 2005, CAF, 2012) y la visibilidad o posicionamiento del trabajo de las OSC en el exterior (Quintero, 2017). Es decir que, el fortalecimiento institucional, es un proceso en el que la organización se adapta y responde a los cambios que se le presentan en su interior y en el entorno en que se desarrolla (Zamora, 2018). En síntesis, el fortalecimiento, es considerado como las acciones sociales (acuerdos, conductas, aprendizajes) que procuran cierta fortaleza en la estructura interna de la organización, la cual, le permite ser eficiente en el entorno social, político, económico y cultural (Douard y Uriza, 2016).

Por otro lado, el fortalecimiento institucional *per se* es un proceso complejo, además, su diseño y realización, puede tardar años y el proceso puede continuar de manera indefinida (CAF, 2012; Fundación Zícara, 2012). Esto significa que las OSC que incursionen en estos procesos, deben estar conscientes de que, para lograr resultados favorables en su propio desarrollo y en beneficio de la sociedad, les significa estar participando de forma constante y efectiva en su fortalecimiento institucional.

Por lo complejo del fortalecimiento y el largo tiempo y continuidad para llevarlo a cabo, no existen modelos para hacer fortalecimiento institucional, es decir, no existen guías para llevar el proceso de fortalecimiento (CAF, 2012). Cabe señalar que, en cada proceso de fortalecimiento institucional, el agente fortalecedor, tiene una manera distinta de realizarlo (Zamora, 2018). Aquí, es importante mencionar que, el fortalecimiento institucional de las OSC, impulsado por el gobierno mexicano y por las propias organizaciones, data de la década de los noventa del siglo pasado, y desde entonces, forma parte de la agenda pública. Al respecto, Gutiérrez (2020), señala que, en las últimas tres décadas, el fortalecimiento de las OSC en México, se ha incrementado.

En la actualidad, el agravamiento de la variada y compleja problemática socioeconómica y ambiental de México, demanda para su atención, instituciones de la sociedad civil más desarrolladas y fuertes. No obstante, es muy frecuente, que las organizaciones de base o las que están desarrollando trabajos directamente con la gente en territorios deprimidos socialmente —como lo es la región del municipio de Cuetzalan del Progreso—, están operando en condiciones de fragilidad institucional, poniendo en riesgo, su permanencia, el desempeño correcto de sus actividades, ante todo, su capacidad de obtener resultados favorables y lograr cambios sociales positivos.

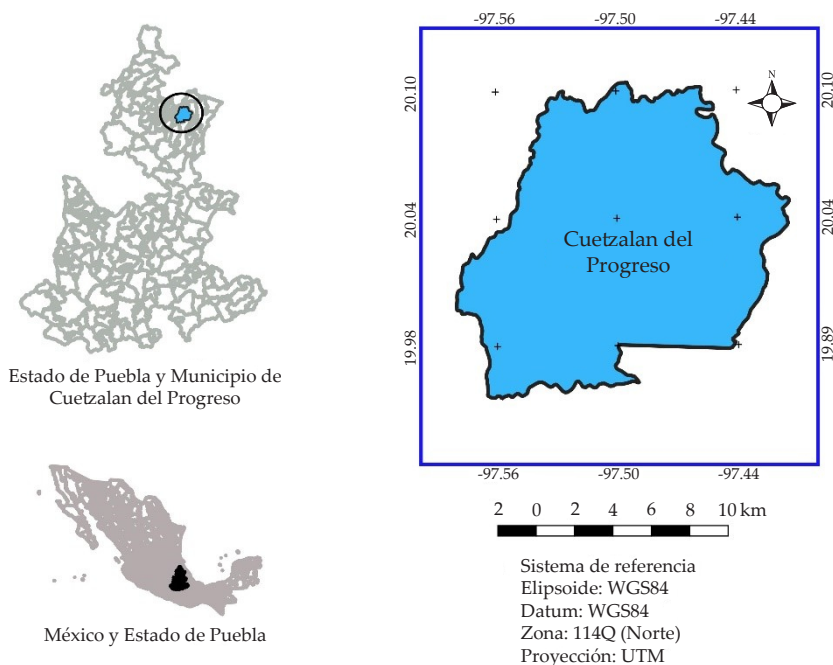
En otro contexto, en México, existen casi 300 agentes para el fortalecimiento<sup>1</sup> entre fundaciones, consultores privados, empresas, instituciones educativas y OSC (fortalecedoras) que están ubicadas principalmente en el centro-norte del país (Gutiérrez, 2020). No obstante, las mayores necesidades de fortalecimiento, se encuentran en el sur-sureste de México, ya que, en esta región del país, existen casi 35 mil OSC (Instituto Nacional de Desarrollo Social INDESOL, 2021), la mayoría de ellas, de base, además, de altos niveles marginación y pobreza y desarrollo social escaso. Aunado a lo anterior, son pocas las instituciones fortalecedoras para atender a las OSC en México. Al respecto, Carrillo *et al.* (2005), señalan, que no hay suficientes organizaciones para hacer el fortalecimiento o que lo hagan de una manera verdaderamente efectiva.

Por otro lado, si alguien se cuestiona ¿qué debe fortalecerse en una OSC?, esta resulta ser una pregunta complicada de responder, ya que existe amplia heterogeneidad en los organigramas y en las actividades o temas que desempeñan las organizaciones. Al respecto, Carrillo *et al.* (2005), argumentan que algunos practicantes, opinan que el fortalecimiento, debe cubrir todos los temas del desempeño de la organización y que, para otros, debe enfocarse al proceso de gestión y uso de recursos.

Las OSC menos fortalecidas, se ubican en las condiciones más precarias en contexto y en su desarrollo institucional. Además, tienen escasos recursos para pagar por capacitación, acompañamiento o el asesoramiento de las organizaciones encargadas de hacer el fortalecimiento. Por lo anterior, debe hacerse un diagnóstico de cada organización para identificar sus problemas y priorizar la atención de fortalecimiento de aquellas áreas menos desarrolladas al interior de la organización.

### AREA DE ESTUDIO Y METODOLOGÍA

El municipio de Cuetzalan del Progreso, se ubica al nororiente del estado de Puebla (Figura 1). Su altitud varía entre 1,000 y 2,000 m, con una extensión territorial de 135.22 km<sup>2</sup>. La población de Cuetzalan, es de 49,864 habitantes, de los cuales, 25,715 son mujeres (Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI, 2020). El grado promedio de escolaridad, es de 6.2 años y la población de 15 años y más, 13.1% es analfabeta y 67.7% de la población, habla alguna lengua indígena (CONEVAL, 2015).



Fuente: Datos del Mapa Digital de México (INEGI, 2017); elaborado por los autores.  
**Figura 1.** Localización del municipio de Cuetzalan del Progreso, Puebla, México.

En lo referente a la población indígena, este sector, siempre ha sido un foco de atención, ya que, con frecuencia, se afectan los derechos humanos de las mujeres. En el municipio, existen OSC que están atendiendo esta problemática. Al respecto, el Instituto Nacional de Desarrollo Social (INDESOL, 2015), señaló que la situación de inequidad de género y desigualdad, presentes en pueblos y comunidades indígenas, sigue erosionando el tejido social y con ello, los derechos fundamentales de las personas, en especial, de las mujeres. Esta situación de inequidad y desigualdad, también aplica para la población indígena del estado de Puebla y específicamente, para la del municipio de Cuetzalan.

El Consejo Nacional de Población (CONAPO, 2015) menciona que Cuetzalan del Progreso, se cataloga con alto índice de marginación, y ocupó el lugar 40 a nivel estatal y 381 a nivel nacional. En esta condición de marginación, la población en pobreza en el año 2020 era de 98.7%, en pobreza moderada 64.1% y en pobreza extrema de 34.6% (Secretaría del Bienestar, 2022). Estos datos son un reflejo del limitado desarrollo social que tiene la población de este municipio (Cuadro 1). Además, de ser posiblemente el motivo del por qué, varias OSC, se asentaron en este territorio.

Se eligió al municipio de Cuetzalan, por la presencia de OSC que atienden la problemática social que representan el objeto de estudio. La colecta de información, se realizó durante los meses de julio y agosto de 2020, año en el cual inició y se expandió la pandemia Covid-19 en el territorio nacional. Esta enfermedad y su alto nivel de contagio, limitaron en gran medida, el trabajo de campo. Este estudio, es de tipo exploratorio descriptivo (Supo, 2020), el cual, se sustenta en la aplicación de un cuestionario que recabó información relacionada con las características de las OSC, aspectos de planificación y liderazgo, la vinculación y alianzas de las organizaciones, la profesionalización del recurso humano, la comunicación interna y externa, la procuración de fondos y transparencia y el monitoreo y evaluación de las actividades. El cuestionario, fue contestado por representantes, coordinadores y personal de consejo directivo de las organizaciones.

Además, se aplicaron entrevistas informales y observación directa para recabar información cualitativa. Asimismo, se hicieron dos entrevistas informales a colaboradores de organizaciones; estas personas, proporcionaron información de la ubicación de organizaciones con reconocimiento e impacto en la región. Es necesario señalar, que se tenía conocimiento

**Cuadro 1.** Indicadores sociales en Cuetzalan del Progreso, Puebla, México.

Indicadores sociales	Grado
Marginación	Alto
Índice de desarrollo humano	Medio
Índice de educación	Bajo
Rezago social	Medio

Fuente: elaborado por los autores con datos de CONAPO (2015); Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD (2019) y Secretaría del Bienestar (2022).

previo del contexto en el cual se desarrollan las OSC. Las entrevistas fueron cara a cara y en algunos casos, se visitó a los entrevistados en más de una ocasión.

De acuerdo con el Registro Federal de OSC, en el año 2021, en Cuetzalan, existían 18 organizaciones con registro y activas, de las cuales, se entrevistó a las siguientes nueve: La Esperanza del Mañana A. C., Timosepanpaleuij A. C., Yohualichan A. C., Ti-jiohtli A. C., Espacio Espiral Totalmanik A. C., Jardín Botánico Xoxoctic A. C., Agencia Timomachtikan A. C., Red de Formadoras Kualinemilis A. C. y Casa de la Mujer Indígena A. C. La información de los cuestionarios, se capturó en el programa Excel y se hizo un análisis descriptivo de los datos; la información de las entrevistas, se sistematizó y se integró a la información derivada de los cuestionarios.

## RESULTADOS

### Las organizaciones de la sociedad civil en Cuetzalan del Progreso

Según el INDESOL (2021), en México, a finales de 2021, se registraron 43,690 OSC en sus distintas modalidades. Por otro lado, la población del país en 2020, era de más de 126 millones de habitantes; con base en esos datos, el número de OSC por cada 100 mil habitantes, era de 34.7. Por otro lado, en el Estado de Puebla, en 2020, la población en el estado era de 6.6 millones de habitantes (INEGI, 2020); en correspondencia, el número de OSC por cada 100 mil habitantes, era de 24.7, diez menos que a nivel nacional. Los temas atendidos por las organizaciones en el estado, eran promoción educativa, cultura y actividades artísticas, científicas y tecnológicas (39.1%), desarrollo en pueblos y comunidades indígenas (37.1%), desarrollo comunitario (29.5%), asistencia social (29.4%) y sustentabilidad y aprovechamiento de recursos naturales (28.6%).

En el Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil (INDESOL, 2021), en el municipio de Cuetzalan, estaban registradas 30 OSC; 96.7%, era de tipo asociación civil y en 43.3%, la representante legal era mujer. De las OSC 73.3%, se localizan en la cabecera municipal y el resto, en alguna de las localidades del municipio. Los temas que trabajaban, estaban relacionados con el desarrollo social, los recursos naturales, relaciones de género y los derechos humanos (Cuadro 2).

En el periodo en que se realizó el estudio, existían 18 organizaciones activas y en operación, estas representan 1.1 % de las OSC a nivel estatal. El índice de organizaciones por

**Cuadro 2.** Temas de atención de las OSC del municipio de Cuetzalan del Progreso, Puebla, México en 2021.

Tema	OSC (%)
Desarrollo de pueblos y comunidades indígenas	76.6
Desarrollo comunitario en entornos rurales y urbanos	60
Sustentabilidad y aprovechamiento de recursos naturales	60
Promoción de la equidad de género	50
Defensa y promoción de los derechos humanos	40

Fuente: elaborado por los autores con información de INDESOL (2021). Las organizaciones trabajan más de un tema, razón por lo cual, los porcentajes en este cuadro suman más de 100%.

cada 100 mil habitantes en el municipio es de 36.2, es decir, casi una más que a nivel nacional y 11 más que a nivel estatal, lo cual indica que existe mayor concentración de organizaciones en el municipio que en el estado.

Las nueve organizaciones entrevistadas, poseen acta constitutiva y clave única, son de tipo asociación civil. Solo cuatro, son donatarias autorizadas, esto significa, que pueden recibir donativos deducibles del impuesto sobre la renta. Casi 90%, tiene entre 10 y 20 años realizando actividades en el territorio y la razón principal para su integración como OSC, fue el contexto social que prevalecía. Respecto al recurso humano, es limitado; las organizaciones, tienen en promedio seis personas como trabajadores. Por esta causa, los miembros del consejo directivo, se involucran en las actividades sustantivas de las OSC, es decir, llevan la planeación y toma de decisiones y apoyan en las actividades que desarrolla la organización. Ante el escaso personal, 77.8% de las organizaciones, se apoya con personal voluntario y 55.5%, con personal contratado de manera permanente.

Las principales actividades que realizan las organizaciones de acuerdo con la temática que atienden, son educación 34%, desarrollo y bienestar social 22%, medio ambiente 22% y defensa de los derechos humanos 22%. El 88.8% de organizaciones, abordan varios temas; no obstante, en este estudio, se presentan las cuatro actividades más representativas o que destacan por su experiencia e impacto. Las organizaciones, concretan sus actividades en forma de proyectos y programas, los cuales, se dirigen a diferentes grupos en el siguiente orden: mujeres, jóvenes, niños y a la población en general.

El financiamiento, ha sido determinante para el desarrollo de las organizaciones, este significa el motor para llevar a cabo, las actividades al interior de las propias organizaciones y al exterior con los beneficiarios. Las fuentes de financiamiento, en orden de importancia, provienen de donaciones hechas por fundaciones privadas nacionales, proyectos financiados por los gobiernos y fondos propios generados por rifas, eventos y venta de servicios. Las tecnologías de la información y comunicación, representan una oportunidad para las organizaciones. Esto, debido a que permiten crear sinergias, compartir información útil, gestionar los recursos y difundir los impactos y la incidencia. El total de las organizaciones entrevistadas, cuenta con equipo de cómputo, programas e internet que funcionan de manera apropiada. En el resto, los equipos están obsoletos o el internet tiene fallas.

En relación con el uso de herramientas de comunicación, Vera *et al.* (2011) y Uriarte y Acevedo (2018), señalan que la aparición de nuevas formas de organización o evolución de las organizaciones, ha sido posible gracias al desarrollo de las tecnologías de la información y el internet, lo que posibilita la coordinación remota, la interacción, el trabajo colaborativo síncrono y asíncrono, además de superar limitantes relacionadas con espacio y tiempo.

### **Áreas de fortalecimiento institucional en la estructura de las Organizaciones de la Sociedad Civil**

El fortalecimiento institucional, es la meta final del desarrollo institucional, este último, entendido como un cambio no espontáneo u ocurrente; sino más bien, planificado y sistematizado, cuyo propósito, es ser pertinente y eficiente en las actividades que desarrollan



las organizaciones. En este apartado, se presentan los hallazgos de fortalecimiento institucional encontrados en las distintas áreas en que se integra la estructura de las OSC.

### **Planificación y desarrollo de liderazgo**

Las organizaciones, tienen definida claramente su misión, visión y los valores compartidos, aunque en 33.3%, es necesario hacerles ajustes. El 88.8%, considera el entorno político y las necesidades de los grupos de interés para planificar sus actividades. Con base en este contexto y su misión, se plantean los objetivos de la organización. Según la percepción de los entrevistados, solo 55.5% de las organizaciones, cuenta con un plan operativo anual bien elaborado, este plan es socializado y sirve de guía para realizar las actividades. El 44.5%, tiene un plan limitado en su elaboración o no está actualizado, lo cual, repercute desfavorablemente en las actividades y metas de organización. El responsable de conducir el proceso de planificación, es la directiva en 44.4% de los casos, cada área en 33.3% y todo el equipo en 22.2%. Las modalidades de planificación reportadas son, estratégica a largo plazo, operativa semestral o anual y por actividades. La mayoría de las organizaciones, estructuran su plan con dos modalidades de planificación (Cuadro 3).

Las OSC, deben poner atención en los procesos de planificación, elaborar un plan operativo anual bien estructurado y completo y actualizarlo al menos, de forma anual. El plan, necesita reflejar la visión de largo plazo y al mismo tiempo, establecer las acciones a realizar en el corto plazo, para cumplir de la mejor manera con los objetivos planteados y las metas establecidas. Al respecto, Caldera *et al.* (2017), señalaron que la planificación, es un elemento y proceso importante, ya que permite anticipadamente, decidir qué, cuándo y cómo hacer las cosas. Esto ayuda a prever un rumbo y orientar el futuro deseado de la organización.

Las organizaciones, han elaborado un organigrama formal, en 55.5% la estructura está alineada con la planeación y las expectativas organizacionales, con una clara separación de las funciones administrativas, operativas y técnicas. Se fomentan la colaboración entre las distintas áreas de trabajo y entre todas las personas, los integrantes de la organización, conocen los planes de acción y el cumplimiento progresivo de las metas.

Una buena planificación, contribuye al fortalecimiento institucional, ya que permite establecer objetivos precisos, diseñar estrategias de operación más apropiadas y aporta a una mejor gestión y administración de los recursos, con transparencia y rendición de cuentas.

**Cuadro 3.** Modalidades de planificación que aplican las OSC de Cuetzalan del Progreso, Puebla, México.

Modalidad de planificación	Organizaciones (%)
Operativa y estratégica	22.22
Operativa y por actividades	44.44
Estratégica	22.22
Por actividades	11.11

Fuente: elaborado por los autores con datos del trabajo de campo.

Por la importancia que tiene la planificación, es necesario, que todas las organizaciones, cumplan con este proceso de la mejor manera.

Con relación al liderazgo, la mayoría de OSC coincide en que los valores más sobresalientes de un buen líder son la honestidad, tolerancia, comunicación, solidaridad, respeto, empatía y confianza. En las organizaciones, el consejo está integrado por personal de diferentes áreas, lo que aporta mayor diversidad de opiniones y experiencias; en la toma de decisiones, existe igualdad de género con relación a la representación, voz y voto de mujeres y hombres.

En 55.5% de las organizaciones, se realizan actividades continuas para mejorar la relación entre los miembros de la organización y fomentar el liderazgo de los integrantes, entre otras actividades, reuniones de convivencia e intercambio de regalos, trabajo en equipo, círculos de diálogos, reuniones y talleres de autocuidado. Se promueve la colaboración entre las distintas áreas de la estructura; además, los entrevistados señalan, que existe buena cooperación y cohesión de las personas que integran a las organizaciones; con estas acciones, se fomenta un liderazgo colaborativo.

#### **Vinculación y alianzas**

Las organizaciones (100%), se vinculan con los gobiernos municipales, instituciones de educación y otras OSC; y 66.6%, con el gobierno del estado y federal, respectivamente. Solo 44.4%, tiene vínculos con las empresas; en este aspecto, es necesario mejorar, ya que, en otros países, como Estados Unidos de América, las empresas aportan recursos para la operación de las OSC (Centro de Recursos Internacionales para Organizaciones Civiles A. C. CERI, 2023). El 33.3% de las organizaciones, tiene convenios de cooperación y articulación en red con otras OSC de manera permanente y en el mismo porcentaje, de forma parcial o por temporadas.

El 66.7% de las organizaciones, tiene limitada participación en redes nacionales o lo hace, pero muy esporádicamente, aunque, reconocen los beneficios y ventajas que tiene este nivel de vinculación. Las organizaciones, mencionan que los principales beneficios de la vinculación, son visibilizar sus actividades, obtener e intercambiar aprendizajes y metodologías, retroalimentarse y realizar trabajos en conjunto, compartir experiencias y vincularse con gente de amplia experiencia, ayudar en la resolución de problemas y compartir convocatorias, conocimientos y acceder a otras fuentes de financiamiento. Algunas de estas ventajas, son señaladas por el Instituto de Comunicación y Desarrollo de Uruguay ICD (2015).

#### **Profesionalización de recursos humanos**

Con relación al recurso humano, Uribe-Plaza *et al.* (2017), señalaron que “las personas que trabajan en las OSC, se distinguen de las que trabajan en otros sectores por tener ideales y motivación, mencionan que estos valores, son prerrequisito indispensable para ingresar al tercer sector”. Aunado a los ideales y motivación de las personas, estas deben poseer la competencias, habilidades y destrezas para desempeñarse de la mejor manera en las OSC. La profesionalización del personal, puede ser desde una formación académica

a nivel de diplomado, licenciatura o posgrado; a través del desarrollo de competencias y habilidades, en cursos de capacitación o especialización en diferentes áreas.

En promedio, el equipo de trabajo de las organizaciones, está integrado por seis personas. Al momento de hacer contratación de personal, 55.5% no realiza convocatorias públicas de vacantes u ofertas de trabajo, pero reconoce la necesidad de llevarlas a cabo. El 77.8% de las OSC, implementa procesos de inducción a las personas que se integran al equipo de trabajo para familiarizarlas con las actividades de la organización. En 88.9% de las organizaciones, se cuenta con un código de conducta para señalar el comportamiento contrario a la ética de la organización. Aunado al código de conducta, 77.8% establece e implementa lineamientos para garantizar la calidad en la atención, el trato igualitario y no discriminatorio a la población objetivo. Las organizaciones, promueven la profesionalización de su personal, esta se lleva a cabo en diferentes modalidades (Cuadro 4).

Los temas de formación, están relacionados con el quehacer de las organizaciones, no obstante, los entrevistados mencionan que es deseable y necesario capacitarse en aspectos de financiamiento y procuración de fondos, aspectos organizativos y de contabilidad.

El 66.7% de los entrevistados, mencionó que el desempeño individual de los integrantes del equipo, se mide a partir del logro de las metas y de su aportación a los proyectos y programas, aunque es necesario, hacer mejoras a los procesos de evaluación. Actualmente, 77.7% de las organizaciones, diseñan una metodología para diagnosticar los conocimientos y necesidades del personal; luego, con base en esta información, se elabora un plan de capacitación apropiado.

#### **La comunicación interna y externa en las organizaciones**

La gestión de la comunicación en las OSC, es un proceso dinámico que opera transversalmente en los espacios interno y externo de la organización, esto produce un incremento de la confianza a medio plazo y de la reputación a largo plazo (Díaz *et al.*, 2015, Herranz, 2010, Herranz, 2007). Al respecto, Carldalda (2014), menciona que las organizaciones de la sociedad civil existen para comunicar, es decir, para transmitir sus valores a la sociedad; señala que la comunicación en las organizaciones forma parte de su esencia y debe estar presente en todos sus procesos.

En 88.8% de las OSC entrevistadas, existe una política de gestión del conocimiento para difundir los hallazgos y fomentar el intercambio de ideas, pero es necesario, mejorar la

**Cuadro 4.** Modalidades de profesionalización de los miembros de las organizaciones de la sociedad civil (OSC) en Cuetzalan del Progreso, Puebla, México.

Modalidad	Integrantes (%)
Reuniones de capacitación	77.8
Cursos de capacitación	66.7
Diplomados	66.7
Posgrados	44.4

Fuente: elaborado por los autores con datos del trabajo de campo.

estrategia para obtener más y mejores resultados. Como complemento, se realizan foros de análisis de manera periódica para reproducir el conocimiento; en estos foros, se han obtenido buenos resultados.

Las OSC, utilizan canales formales de comunicación interna, realizan reuniones de equipo, existe una comunicación circular y se socializan las minutas y acuerdos con un calendario establecido. Los medios de comunicación que utilizan, son el correo electrónico, la red de WhatsApp, teléfono y comunicación personal. Todas las organizaciones, cuentan con equipo de cómputo con conexión a internet y el software necesario para operar.

En 66.7% de las organizaciones y según la percepción de los entrevistados, existe insuficiente personal capacitado para gestionar la estrategia de comunicación externa; en 22.2% existe personal capacitado, pero es necesario, fortalecer su formación; y en 11.1% de las organizaciones, existe suficiente personal capacitado para hacer una eficiente comunicación externa.

La comunicación es importante para todas las áreas de la organización, no obstante, la mayoría de las OSC, adolecen de una estrategia apropiada de comunicación externa. Al respecto, se ha documentado que algunas OSC, no cuentan con un manejo proactivo y profesionalizado de su comunicación, a pesar de que muchas de ellas, señalan que no son eficientes en sus procesos de comunicación (Plano *et al.*, 2015).

Por otro lado, se encontró que en 66.7% de las OSC, difunden los resultados alcanzados, los conocimientos sistematizados y se fomenta el intercambio de ideas y experiencias. Respecto a la valoración del impacto de la comunicación, 55.5% de las organizaciones, lo hace de manera elemental y esporádica; mientras en 33.3%, se analiza y mide el impacto, pero falta robustecer la metodología.

### **Procuración de fondos y transparencia**

En general, las OSC en México, financian sus actividades a través de fondos generados por las propias organizaciones y recursos externos provenientes de donativos privados y recursos públicos (Rivas, 2016). Las organizaciones para obtener los recursos, desarrollan planes de procuración de fondos y tienen un área dedicada a la búsqueda, movilización y construcción de financiamiento (Fundación Zícara, 2012).

En el municipio de estudio, las organizaciones no disponen de un plan de procuración de fondos o cuando lo tienen, es muy limitado u obsoleto. En lo referente a las fuentes de recursos, 77.7% de las OSC, ha logrado obtener más de dos fuentes de financiamiento; no obstante, 66.7%, no disponen de un fondo para operar durante un año sin preocupaciones financieras. Esto refleja, que los planes de procuración y la disponibilidad de fondos de estas OSC, son limitados y que, operan casi al día con relación a recursos financieros. Al respecto, Díaz *et al.* (2017), señalaron que en OSC pequeñas y de origen local, como las de Cuetzalan, frecuentemente, padecen escasez de recursos financieros y Hernández *et al.* (2015); agregaron, que la principal limitante para que las OSC salgan adelante, es la falta de recursos económicos, así como la dificultad para obtener recursos de las instituciones y programas de gobierno.

En 44.4% de las organizaciones, la principal fuente de financiamiento, proviene de fundaciones privadas nacionales e internacionales; en 33.3% de proyectos financiados por

gobiernos y en 22.2%, de recursos generados a través de rifas, eventos y venta de servicios. Esto contrasta con lo que ocurre a nivel nacional, en donde 53% de los ingresos de las organizaciones, proviene de recursos internos o autogenerados (Grandé, 2015); en Cuetzalan, son pocas las OSC que autogeneran recursos (22.2%), la mayoría depende de financiamiento de otras fuentes.

El 44.4% de las organizaciones entrevistadas, reportó poseer constancia para ser donataria autorizada; aunque en el reporte de donatarias autorizadas, solo figura 33.3% (Secretaría de Hacienda y Crédito Público-SHCP, 2022). Estas organizaciones, reciben donativos en efectivo de origen nacional, solo una reportó recibir recursos del extranjero.

Respecto a la transparencia en el manejo de los recursos, 88.8% de las organizaciones, cuenta con los mecanismos para garantizar la eficiencia y transparencia en la ejecución del presupuesto. Todas las organizaciones, manejan un sistema de contabilidad electrónico actualizado y 88.8%, elabora reportes financieros de forma periódica.

### **Monitoreo y evaluación**

El seguimiento y evaluación en las organizaciones, son procesos fundamentales para que las actividades, proyectos o programas, operen de manera efectiva y se alcancen los resultados esperados. El monitoreo, es una actividad sistemática para dar seguimiento al progreso de las actividades y verificar si los objetivos se están cumpliendo. La evaluación, permite determinar el impacto y eficiencia de las acciones implementadas por la OSC y su contribución a la consecución de resultados. Al respecto, la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID, 2021), señaló que entre los beneficios del monitoreo y evaluación, están el identificar áreas del desempeño que no funcionan como se planearon y dar seguimiento, a los cambios implementados para corregir dichas variaciones, así como facilitar el aprendizaje y la toma de decisiones, para lograr intervenciones más eficientes, sostenibles y sistémicas y contribuir al entendimiento de las problemáticas sociales complejas.

En el municipio de Cuetzalan 66.6% de las organizaciones, dispone de un plan de monitoreo y evaluación; aunque es muy simple, está desactualizado o se implementa de manera parcial. Por otro lado, el total de las organizaciones, evalúan la problemática local para hacer la planificación, pero solo 77%, toma en cuenta esta evaluación en la toma de decisiones; además, 88.8% de las organizaciones, consideró los resultados del diagnóstico para diseñar los programas de trabajo. Otro indicador de que el seguimiento y evaluación no se lleva a cabo de la mejor manera, son los reportes escritos de las evaluaciones de la problemática local y del impacto del trabajo realizado, los cuales, son muy sencillos o se publican esporádicamente.

Respecto al limitado monitoreo y evaluación, Niño-Martínez (2013), señaló que estos procesos, no siempre se llevan a la práctica de forma metódica y sistemática, ya que no existe una cultura de evaluación. Además, mencionó que las organizaciones sociales, tienen exceso de trabajo y no dedican suficiente tiempo a un monitoreo regular y como consecuencia, la evaluación se realiza de manera superficial y apresurada, lo cual disminuye su potencial para el mejoramiento de los procesos.

El seguimiento y la evaluación, son procesos que contribuyen al fortalecimiento institucional de las organizaciones, ya que permiten detectar problemas y oportunidades y tomar decisiones informadas para redireccionar el rumbo de los proyectos y programas. La interrelación entre el seguimiento y la evaluación, es importante para verificar si se cumplen los objetivos y para comprobar que se están atendiendo las necesidades de la población beneficiada (Project Concern International, A.C., 2013).

La profesionalización del recurso humano, está relacionada con el fortalecimiento institucional; el personal, al mejorar sus competencias y habilidades, desempeña un trabajo más eficiente en los servicios. Al mismo tiempo, las organizaciones mejoran la planificación, la gestión de los proyectos y las actividades que realizan. Además, se apropian de una mayor resiliencia y sostenibilidad institucional, al mejorar su capacidad para adaptarse a cambios en el entorno y a las demandas de los beneficiarios y de las instituciones donantes. El problema en esta área, es la carencia de un diagnóstico preciso de las necesidades de capacitación y la falta de atención en temas relevantes, como la procuración de fondos, modelos de organización y contabilidad.

## DISCUSIÓN

El índice de organizaciones por cada 100 mil habitantes en el municipio de Cuetzalan del Progreso, es de 36.1; este, es muy similar al valor obtenido a nivel nacional y supera en 10 organizaciones, al del estado de Puebla. En este municipio, existe una alta densidad de organizaciones, ya que la problemática social es amplia y variada; además, existen grupos marginados y vulnerables que necesitan ser atendidos por las OSC. Al respecto, Chávez y González (2018), indican que el número de OSC en México y comparado con otros países del mundo, es bajo.

Los temas que las OSC atienden en Cuetzalan del Progreso, son congruentes con el contexto que prevalece en el territorio. En la zona, es prioritario promover acciones de asistencia social, llevar acciones de desarrollo a los pueblos y comunidades indígenas y promover la conservación de los recursos naturales y protección al medio ambiente. Estos temas en México, son de vital importancia, como los indican Girardo y Mochi (2012). Con respecto a la población indígena, Stavenhagen (2006) y Solís y Reyes (2022), señalan que los indígenas, siguen sufriendo discriminación étnica, racial y de género; este fenómeno social, es atendido por las OSC. Aunado a lo anterior, por su posición geográfica y características ambientales, el territorio, es un gran reservorio de recursos naturales y biodiversidad, los cuales, están siendo deteriorados por la expansión ganadera y agrícola; pero también, es un tema muy presente las organizaciones locales.

Por otro lado, los procesos de fortalecimiento institucional, dependen del liderazgo que ejercen los responsables de las distintas áreas y de la persona que está al frente de la organización. Un liderazgo fuerte, está relacionado con un dinámico fortalecimiento institucional (Egaña, 2015); al igual que el proceso de planificación, el liderazgo, promueve la participación integral de los miembros, en el diseño de mejores estrategias para alcanzar los objetivos y metas establecidas. En esta misma línea, Hernández *et al.* (2015), encontraron que el liderazgo, es fundamental para tener un mayor impacto en la población atendida.

En el tema de la vinculación y alianzas, existen limitaciones, ya que no todas las organizaciones, tienen convenios de cooperación con otras instituciones y las que lo tienen, no lo hacen de la mejor manera, ya que carecen de convenios formales o los tiene de manera temporal. En el contexto de la colaboración, se tiene que la importancia del trabajo en alianza con otras instituciones, es reconocida por donantes y financiadores de alcance global, los cuales, buscan aplicar los recursos a los beneficiarios, especialmente, en el área social –salud y educación– por medio del impulso de alianzas, que incluyen tanto a los sectores público y privado, como a la sociedad civil organizada (Centro Ecuatoriano de Derecho Ambiental-CEDA, 2015). Establecer alianzas de manera estratégica entre organismos, es una alternativa de lograr éxitos de manera conjunta (Díaz *et al.*, 2016).

Los entrevistados señalan, que la comunicación, es un elemento importante para lograr el fortalecimiento institucional en las OSC, ya que contribuye a difundir las actividades realizadas e impactos alcanzados, facilita la creación de redes de colaboración con otras OSC e instituciones, promueve una mayor participación ciudadana y contribuye a consolidar la imagen de la institución al exterior. Al respecto, Guerrero (2012), menciona que el propósito de la comunicación en las OSC, es difundir permanentemente a la sociedad, los logros, retos y avances de la organización; además, Herranz (2010), agrega que la comunicación, proporciona visibilidad, notoriedad, confianza, credibilidad y reputación a las OSC.

En el tema de financiamiento de las OSC, la procuración de fondos y la transparencia, están relacionadas con el fortalecimiento institucional. Una buena estrategia de procuración de fondos, acompañada de mecanismos de transparencia y rendición de cuentas, aportan al desarrollo seguro y efectivo de las actividades y proyectos implementados de las OSC, con lo cual, se asegura la sustentabilidad de la organización en el largo plazo. La transparencia al interior de las OSC, beneficia al propio sector, a la cultura de rendición de cuentas, a la democracia, a la transparencia y a la legalidad, a la legitimidad, la credibilidad y la confianza y a las capacidades técnicas y de recursos. Sin embargo, la principal limitante en el tema de la transparencia, la mayoría de las organizaciones, no llevan un proceso de auditoría externa anual (Instituto de Comunicación y Desarrollo ICD, 2013 y Kuri *et al.*, 2006).

## CONCLUSIONES

Las organizaciones entrevistadas, son de tipo asociación de civil y menos de la mitad, tiene constancia de donataria autorizada para recibir donativos deducibles del impuesto sobre la renta. La mayoría, se ubica en el territorio y ha desarrollado actividades por más de diez años. Los asuntos atendidos son educación, desarrollo y bienestar social, ambiente y defensa de derechos humanos. Las principales fuentes para su financiamiento, provienen de fundaciones privadas nacionales y de los gobiernos.

En aproximadamente la mitad de las organizaciones, el cumplimiento de sus objetivos y de los impactos favorables en los beneficiarios, se ven comprometidos, debido a que su plan operativo, tiene limitaciones o es obsoleto. Además, la mayoría de las organizaciones, no cuenta con un plan de procuración de fondos o tiene deficiencias. Esta circunstancia, puede llevar a una situación de restricción o inestabilidad financiera.

Las organizaciones, promueven la formación de su recurso humano y la mayoría del personal, participa en cursos de capacitación. Puede señalarse que la mayor fortaleza de las organizaciones de la sociedad civil, está en sus recursos humanos capacitados y con liderazgo efectivo, para contribuir al fortalecimiento de las demás áreas, cumplir con el desarrollo de la organización y con las demandas de los beneficiarios.

Las organizaciones, tienen presente y visibilizado, el tema del fortalecimiento institucional, incluso, han identificado las áreas que necesitan ser reforzadas. En la actualidad, tienen un conjunto de fortalezas que han contribuido al buen desempeño de sus actividades. No obstante, deben fortalecer las áreas de planificación y procuración de fondos.

### NOTAS

<sup>1</sup>Un agente fortalecedor, es aquel que capacita, acompaña o asesora a una organización a mejorar su funcionamiento o resultados (Centro para el fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil; comunicación personal).

### AGRADECIMIENTOS

A los integrantes y dirigentes de las asociaciones civiles entrevistadas, La Esperanza del Mañana A. C., Timosepanpaleuij A. C., Yohualichan A. C., Tijiohtli A. C., Espacio Espiral Totalmanik A. C., Jardín Botánico Xoxoctic A. C., Agencia Timomachtikan A. C., Red de Formadoras Kualinemilis A. C. y Casa de la Mujer Indígena A. C., quienes, con mucha apertura y confianza, aportaron la información para el estudio, nuestro reconocimiento.

### REFERENCIAS

- Aguilar R. 2006. Las organizaciones de la sociedad civil en México: su evolución y principales retos. Tesis de Doctorado. Universidad Iberoamericana. [http://www.bib.uia.mx/tesis/pdf/014753/014753\\_00.pdf](http://www.bib.uia.mx/tesis/pdf/014753/014753_00.pdf).
- Badillo D. 2020. Organizaciones de la sociedad civil y Gobierno: una relación disfuncional. *El Economista*. <https://www.economista.com.mx/politica/Organizaciones-de-la-sociedad-civil-y-Gobierno-una-relacion-disfuncional-20201108-0001.html>.
- CAF. 2012. Modelo de fortalecimiento institucional. Gómez Palacio, Durango. <http://indesol.gob.mx/cedoc/pdf/1.%20SOCIEDAD%20CIVIL/FORTALECIMIENTO%20DE%20LAS%20OSC/Modelo%20de%20Fortalecimiento%20Institucional.pdf>.
- Caldera D, Ortega MA, Sánchez ME. 2017. Planeación estratégica en organizaciones de la sociedad civil. Un breve análisis para el estado de Guanajuato. *Holos*. 2. 337-348. <https://doi.org/10.15628/holos.2017.4762>.
- Carldalda S. 2014. La comunicación en las organizaciones no lucrativas. [https://www.academia.edu/6732559/LA\\_COMUNICACION%3%93NN\\_EN\\_LAS\\_ORGANIZACIONES\\_NO\\_LUCRATIVAS](https://www.academia.edu/6732559/LA_COMUNICACION%3%93NN_EN_LAS_ORGANIZACIONES_NO_LUCRATIVAS).
- Carrillo P, García P, Tapia M. 2005. El fortalecimiento Institucional de las OSC en México. Debates, oferta y demanda. *Alternativas y Capacidades A. C.* <https://alternativasycapacidades.org/wp-content/uploads/2019/04/Fortalecimiento-institucional.pdf>.
- Castañeda LM. 2013. Una mirada a las organizaciones de la sociedad civil en México. Pertinencia de su estudio desde la administración. XVIII Congreso internacional de contaduría, administración e informática. México, D. F. <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xviii/docs/16.14.pdf>.
- CEDA. 2015. Un camino para avanzar y para crecer. Guía para el desarrollo de alianzas colaborativas en la sociedad civil. Instituto de Comunicación y Desarrollo Uruguay. <http://www.lasociedadcivil.org/wp-content/uploads/2015/06/2015M-CEDA-alianzas-colaborativas.pdf>.
- CERI. 2023. Financiamiento de Proyectos Sociales de organizaciones de la sociedad civil con fondos privados de Estados Unidos de América.



- Chávez C, González P. 2018. Las organizaciones de la sociedad civil en México. Hacia una reforma de la LFFAROSC. <http://bibliodigitalibd.senado.gob.mx/handle/123456789/4157>.
- CONAPO. 2015. Índice y grado de marginación, 2015. INEGI, Encuesta Intercensal 2015 y Censo de Población y Vivienda 2010. INE. [https://apps1.semarnat.gob.mx:8443/dgeia/compendio\\_2016/archivos/04\\_pobreza/D1\\_POBREZA00\\_11.pdf](https://apps1.semarnat.gob.mx:8443/dgeia/compendio_2016/archivos/04_pobreza/D1_POBREZA00_11.pdf).
- CONEVAL. 2014. Medición multidimensional de la pobreza en México. El Trimestre Económico, LXXXI (321). 5-42.
- CONEVAL. 2015. Informe anual sobre la situación de la pobreza y rezago social 2015. Subsecretaría de Planeación, Evaluación y Desarrollo Regional. [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/38012/Puebla\\_043.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/38012/Puebla_043.pdf).
- Coria AL, Valderrama AL, Neme O, Rivera IA. 2016. Aplicación del modelo de Lewin a una OSC: cambio organizacional y liderazgo. Gestión y estrategia. (49). 45-62. <https://core.ac.uk/download/pdf/83079854.pdf>.
- Girardo C, Mochi P. 2012. Las organizaciones de la sociedad civil en México: modalidades del trabajo y el empleo en la prestación de servicios de proximidad o relacionales. Economía, Sociedad y Territorio, XII(39). 333-357. <https://www.scielo.org.mx/pdf/est/v12n39/v12n39a3.pdf>.
- De Angoitia R y Márquez MT. 2012. Construyendo madurez institucional en las OSC. Fundación Merced, A.C. <https://fundacionmerced.org.mx/wp-content/uploads/2020/09/Fundacion-Merced-Libro-Fortaleza.pdf>.
- Egaña R. 2015. Fortalecimiento institucional: una mirada desde la experiencia. Artículo preparado para la publicación del CLAD en el XX aniversario del congreso. <https://biblioteca.digital.gob.cl/bitstream/handle/123456789/745/2015%20Fortalecimiento%20Institucional%20-%20Egana.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Equipo Pueblo A.C. 2020. La permanencia y los derechos de las OSC en México en riesgo. DECA, Equipo Pueblo, AC. <https://laoms.org/impacto-restricciones-gobierno-osc/>.
- Díaz MG, Chávez AC, Peña MC, González EJ. 2016. Alianzas estratégicas: una alternativa de permanencia y crecimiento para las organizaciones de la sociedad civil. Revista Internacional Administración & Finanzas, 9(4). 1-11. <https://www.theibfr2.com/RePEc/ibf/riafin/riaf-v9n4-2016/RIAF-V9N4-2016-1.pdf>.
- Díaz MG, Chávez AG, Hernández IG. 2015. Comunicación corporativa, visibilidad y transparencia: su impacto en las organizaciones de la sociedad civil en México. Revista internacional administración & finanzas. 8(3). 1-13. <http://www.theibfr2.com/RePEc/ibf/riafin/riaf-v8n3-2015/RIAF-V8N3-2015-1.pdf>.
- Díaz MG, Chávez AG, Peña MC, López CP, Lluévanos AA. 2017. Planeación estratégica: procuración de fondos y transparencia en organizaciones de la sociedad civil de México. Revista Internacional Administración y Finanzas. 10(6). 65-74. <http://www.theibfr2.com/RePEc/ibf/riafin/riaf-v10n6-2017/RIAF-V10N6-2017-5.pdf>.
- Douard R, Uriza I. 2016. Transformaciones organizacionales en las OSC: el modelo de evaluación de Corporativa de Fundaciones 2012-2015. Corporativa de Fundaciones, A.C. <https://www.cf.org.mx/publicaciones/transformaciones-organizacionales-en-las-osc>.
- Egaña R. 2015. Fortalecimiento institucional: Una mirada desde la experiencia. <https://biblioteca.digital.gob.cl/handle/123456789/745>.
- Fundación Zúcaro A. C. 2012. Fortalecimiento institucional y profesionalización. México D.F. [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/563209/Fortalecimiento\\_y.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/563209/Fortalecimiento_y.pdf).
- Grandé HM. 2015. Entrampado institucional de las Organizaciones de la Sociedad Civil en México. [https://www.academia.edu/12302118/ENTRAMPADO\\_institucional\\_de\\_las\\_Organizaciones\\_de\\_la\\_Sociedad\\_Civil\\_en\\_M%C3%A9xico](https://www.academia.edu/12302118/ENTRAMPADO_institucional_de_las_Organizaciones_de_la_Sociedad_Civil_en_M%C3%A9xico).
- Guerrero M. 2012. ¿Cómo lograr la visibilidad y optimizar la comunicación en las Organizaciones de la Sociedad Civil?. CMS Consultores. [https://www.cmsconsultores.com/wp-content/uploads/2012/03/CA-PITULO\\_III\\_Visibilidad.pdf](https://www.cmsconsultores.com/wp-content/uploads/2012/03/CA-PITULO_III_Visibilidad.pdf).
- Gutiérrez L. 2020. Fortalecimiento Institucional de las OSC en México. COMECSO. <https://www.comecso.com/publicaciones/fortalecimiento-institucional-osc-mexico>.
- Hernández JA, Herrera F, Chávez C. 2015. Capacidades, liderazgos y estrategias de gestión de organizaciones de la sociedad civil en zonas rurales. Contaduría y administración. 60(4). 817-835. <https://doi.org/10.1016/j.cya.2015.07.001>.
- Herranz JM. 2007. La comunicación dentro de las organizaciones no lucrativas. La construcción de la confianza con los ciudadanos. Razón y Palabra. (58). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199520717023>.

- Herranz JM. 2010. Comunicar la economía social: cómo difundir otra forma de emprender. *ICADE. Revista cuatrimestral de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*, (80). 303-318. <https://revistas.comillas.edu/index.php/revistaicade/article/view/194/147>.
- ICD. 2013. *Transparencia, rendición de cuentas y legitimidad*. Instituto de Comunicación y Desarrollo. Montevideo. <http://www.lasociedadcivil.org/wp-content/uploads/2014/12/Manual-Transparencia-rendici%C3%B3n-de-cuentas-y-legitimidad.pdf>.
- ICD. 2015. *Guía para el desarrollo de alianzas colaborativas en la sociedad civil*. Centro Ecuatoriano de Derecho Ambiental. <http://www.lasociedadcivil.org/wp-content/uploads/2015/06/2015M-CEDA-alianzas-colaborativas.pdf>.
- INDESOL. 2015. *OSC en derechos humanos y equidad de género en las comunidades indígenas de cuatro estados*. Indesol. [https://www.researchgate.net/publication/320087731\\_OSC\\_en\\_derechos\\_humanos\\_equidad\\_de\\_genero\\_en\\_las\\_comunidades\\_indigenas\\_de\\_cuatro\\_estados](https://www.researchgate.net/publication/320087731_OSC_en_derechos_humanos_equidad_de_genero_en_las_comunidades_indigenas_de_cuatro_estados).
- INDESOL. 2021. *Registro federal de las organizaciones de la sociedad civil*. <https://datos.gob.mx/busca/dataset/registro-federal-de-las-organizaciones-de-la-sociedad-civil>.
- INEGI (Instituto Nacional de Estadística y Geografía). 2020. *Censo de Población y Vivienda 2020*. <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/>.
- Kuri A, Layton M, Reyes C. 2006. *Transparencia y rendición de cuentas al interior de las OSC. Proyecto sobre Filantropía y Sociedad Civil*, ITAM. <http://www.filantropia.itam.mx/docs/nuevos%20documentos%20JUN10/Presentaciones%20en%20pdf/ITAMTRCOSC.pdf>.
- Niño C. 2013. *Guía para el seguimiento y evaluación de proyectos sociales*. Project Concern International A.C. <https://indesol.cloud/cedoc/nuevo/basic/web/index.php?r=catalogo%2Fview&id=736>.
- Plano MA, Fernández MG, Maroscia C. 2015. *La comunicación en las organizaciones de la sociedad civil en la ciudad de La Plata y zona de influencia*. II Congreso Latinoamericano de Administración y V Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítico Guaraní. <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/49438>.
- PNUD. 2019. *Informe de desarrollo humano municipal 2010–2015. Transformando México desde lo local*. <https://www.mx.undp.org/content/mexico/es/home/library/poverty/informe-de-desarrollo-humano-municipal-2010-2015--transformando-.html>.
- Presidencia de la República. 2019. *Circular uno*. [https://reunionnacional.tecnm.mx/RND\\_2019/sa/CIRCULAR%20UNO.pdf](https://reunionnacional.tecnm.mx/RND_2019/sa/CIRCULAR%20UNO.pdf).
- Project Concern International, A.C. 2013. *Guía para el Seguimiento y Evaluación de Proyectos Sociales*. Handel Mayer. México, D.F. <http://indesol.gob.mx/cedoc/pdf/I.%20SOCIEDAD%20CIVIL/Elaboraci%C3%B3n,%20Seguimiento%20y%20Evaluaci%C3%B3n%20de%20Proyectos/Gu%C3%ADa%20para%20el%20Seguimiento%20y%20Evaluaci%C3%B3n%20de%20Proyectos%20Sociales.pdf>.
- Quintero CA, Álvarez ES, García-Yepes K. 2017. *El proceso de fortalecimiento de las organizaciones sociales: análisis desde la dimensión individual y organizacional del empoderamiento*. *Desarrollo, Economía y Sociedad*, 6(1). 35-53.
- Rivas M. 2016. *Retos, perspectivas y horizontes de la sociedad civil en México: los caminos hacia una reforma de la LFFAROSC*. <http://bibliodigitalibd.senado.gob.mx/handle/123456789/4098>
- Salamon LM, Anheier HK, List R, Toepler S, Sokolowski SW. 1999. *La sociedad civil global. Las dimensiones del sector no lucrativo*. Fundación BBVA. <https://www.fbbva.es/publicaciones/la-sociedad-civil-global-las-dimensiones-del-sector-no-lucrativo/>.
- Secretaría del Bienestar. 2022. *Informe anual sobre la situación de pobreza y rezago social 2022*. Unidad de Planeación y Evaluación de Programas para el Desarrollo. Cuetzalan del Progreso, Puebla. [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/698148/21\\_043\\_PUE\\_Cuetzalan\\_del\\_Progreso.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/698148/21_043_PUE_Cuetzalan_del_Progreso.pdf).
- Serrano A. 2015. *La participación ciudadana en México*. *Estudios Políticos, Novena Época*. (34). 93-116. <https://www.scielo.org.mx/pdf/ep/n34/n34a5.pdf>.
- SHCP. 2022. *Reporte de donatarias autorizadas 2022*. <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/765200/RDA2022.pdf>.
- Solís P, Reyes J. 2022. *Discriminación percibida, características etnoraciales y género*. Proyecto sobre Discriminación Étnico-Racial en México (PRODER). El Colegio de México. [https://discriminacion.colmex.mx/wp-content/uploads/2022/09/Documento\\_de\\_Trabajo\\_6.pdf](https://discriminacion.colmex.mx/wp-content/uploads/2022/09/Documento_de_Trabajo_6.pdf).
- Stavenhagen R. 2006. *Los derechos de los pueblos indígenas: esperanzas, logros y reclamos*. *In: Pueblos indígenas y derechos humanos*. Mikel B. (coord). Bilbao, España. 14. 21–28. <https://corteidh.or.cr/ta>

- blas/24006.pdf.
- Supo JA. 2020. Metodología de la investigación científica. Sociedad Hispana de Investigación Científica. Bioestadístico EEDUEIRL. Arequipa, Perú.
- Uriarte LM, Acevedo M. 2018. Sociedad red y transformación digital: hacia una evolución de la consciencia de las organizaciones. *Economía industrial*, (407). 35-49. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6535706>.
- Uribe MG, Mendoza PC, Carmona N, Contreras DI. 2017. Diagnóstico del recurso humano en las OSC en el estado de Guanajuato. *Revista Sociología Contemporánea*, 14(13). 16-24. [https://www.ecorfan.org/bolivia/researchjournals/Sociologia\\_Contemporanea/vol4num13/Revista\\_Sociologia\\_Contemporanea\\_V4\\_N13\\_2.pdf](https://www.ecorfan.org/bolivia/researchjournals/Sociologia_Contemporanea/vol4num13/Revista_Sociologia_Contemporanea_V4_N13_2.pdf).
- USAID. 2019. The legal environment for civil society organizations in Mexico. Analysis and recommendations. United States Agency for International Development. [https://socialimpact.com/wp-content/uploads/2017/01/USAID-Civil-Society-Activity\\_The-Legal-Environment-for-CSOs-in-Mexico.pdf](https://socialimpact.com/wp-content/uploads/2017/01/USAID-Civil-Society-Activity_The-Legal-Environment-for-CSOs-in-Mexico.pdf).
- USAID. 2021. Paquete de solución: monitoreo y evaluación. Programa para la sociedad civil de USAID. <https://rutasparafortalecer.org/wp-content/uploads/2021/04/9.-Paquete-de-Solucion-de-Monitoreo-y-Evaluacion.pdf>.
- Vera P H, Labarcés C, Chacón EM. 2011. Influencia de las TIC en las organizaciones: Cambios y aparición de nuevas formas organizativas. *Clío América*, 5(10). 228-244. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5114802>.
- Zamora MG. 2018. El desarrollo organizacional como generador de un cambio significativo en las organizaciones de la sociedad civil. *Revista Extremeña de Ciencias Sociales ALMENARA*. (10). 87-109. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6415690>.