

# HERRAMIENTAS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE CIUDADANÍA

MARIO QUEZADA MALDONADO



**TIMÓN**

EDUCACIÓN S.A. DE C.V.

MARIO QUEZADA MALDONADO

HERRAMIENTAS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE CIUDADANÍA







TIMÓN EDUCACIÓN S.A. DE C.V.

---

# **HERRAMIENTAS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE CIUDADANÍA**

---

**Mario Quezada Maldonado**

Autor: Mario Quezada Maldonado

Título original: *Herramientas para la Construcción de Ciudadanía*

Corrección de estilo: Miroslava Turrubiarte Thomas

Diseño de interiores: Francisco Miguel Miguel

© Derechos reservados: Mario Quezada Maldonado

ISBN: 978-607-29-4083-3

Primera edición (Timón Educación S.A. de C.V.): diciembre de 2022

No se permite la reproducción total o parcial de este libro ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea este electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin permiso previo y por escrito de los titulares del copyright.

La infracción de los derechos de autor mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (arts. 229 y siguientes de la Ley Federal del Derecho de Autor y arts. 424 y siguientes del Código Penal Federal).

Impreso en México—Printed in Mexico

Esta edición se imprimió en diciembre de 2022.

*Con afecto y agradecimiento para la  
Dirección de Participación Social del Gobierno  
del Estado de México, lugar desde donde  
se construye ciudadanía.*

Diciembre de 2022.



# Contenido

Prólogo	
Kathleen Butcher García-Colín . . . . .	9
Carlos Lorenzana Domínguez. . . . .	12
Presentación. . . . .	17
1. Derecho de Asociación . . . . .	25
2. Concertación Social . . . . .	53
3. Gestión de riesgos emergentes . . . . .	71
4. Omnicanalidad, la nueva forma de comunicar . . . . .	95
5. Creatividad e innovación para proyectos sociales . . . . .	123
6. Índice democrático y participación ciudadana. . . . .	141
7. Activismo sociodigital . . . . .	161
8. Construcción de modelos de intervención social . . . . .	187
9. Economía colaborativa y sostenible . . . . .	219
10. Voluntariado en las osc . . . . .	239
11. Reputación organizacional . . . . .	261
12. Alfabetización digital. . . . .	281

13. Habilidades de emprendimiento social . . . . .	297
14. Gestión de recursos . . . . .	317
15. <i>Startup</i> o modelo de negocio social . . . . .	339
16. Consideraciones para Donatarias	
Autorizadas . . . . .	379
17. Gobierno corporativo en las osc . . . . .	401
18. Armonización de las causas de la sociedad civil organizada a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030 . .	417
Colofón . . . . .	433
Glosario de términos . . . . .	439
Anexo 1 . . . . .	453
Anexo 2 . . . . .	460
Anexo 3 . . . . .	467
Referencias bibliográficas . . . . .	487

## PRÓLOGO

La profesionalización de las organizaciones de la sociedad civil hace algunos años parecía un reto imposible de lograr. Convencer a los voluntarios de que se organizaran casi como una empresa con ciertos requisitos y características, parecía lejano debido a la misma naturaleza del voluntariado y a que en general, no querían tener nada que ver ni con estructura ni con el gobierno.

Las organizaciones pequeñas veían esa opción distante y reservada a organizaciones con presencia mundial y con recursos tanto de personal como económicos. Solo queríamos cambiar al mundo y lo demás ¿no era necesario! Sin embargo, en este mundo globalizado y con tanta información, al igual que, el acceso a medios o a otros canales de comunicación, tal como nos las describe el autor, es imperativo que todas las organizaciones de la sociedad civil nos capacitemos, profesionalicemos y organicemos mejor, tengamos una sólida estructura interna, gestionemos los recursos económicos y voluntarios necesarios, definamos objetivos y tengamos mejores resultados.

Después de todo, lo que queremos es tener impacto para hacer una pequeña o gran diferencia; que ese impacto sea medible, sólido, replicable y escalable porque será el que

traiga adeptos a nuestras causas para que se sostengan en el tiempo.

Contar hoy con una guía como las ***Herramientas para la Construcción de Ciudadanía*** nos abre el panorama para estructurar todo lo que podemos obtener juntos, nos servirá de referencia para disipar cualquier duda de procedimiento, porque estoy segura de que descansará sobre el escritorio o el librero más cercano, para ser utilizado incontables veces.

Para muchos, se convertirá en ese libro muy acariciado al que siempre regresamos por algo o recomendamos a quien empieza su camino. Tenemos a la mano, la información confiable, útil y resumida para abarcar casi todos los temas que ocupan nuestros días de trabajo en esta sociedad civil organizada.

La obra incluye una propuesta de cogobernanza que es definitivamente una invitación que tenemos que aceptar. Empecemos también a reconocer y asumir esa parte política que tenemos, que ya no podemos ni debemos dejar de lado.

Es imperativo trabajar juntos y tomar decisiones en conjunto. Como seres políticos que somos, lo más recomendable es que nos vayamos apropiando del espacio de lo público para conseguir que a través de la educación temprana como sugiere el autor, construyamos ciudadanos de calidad.

Esto no significa que quienes no tuvieron la suerte de ser iniciados en el arte de ser ciudadanos a temprana edad, ¡tengan que cumplir la profecía y quedarse únicamente

como observadores! Todos somos cocreadores de nuestra realidad y todos podemos ir aprendiendo con herramientas como esta y durante diferentes etapas de la vida, que tenemos que fortalecer nuestra participación ciudadana para tener el país que queremos.

Toda manifestación e intención hacia la construcción del bien común, aunque fuera de un solo ciudadano o un grupo de ciudadanos, por pequeño o grande que fuese, que se logra concretar de manera organizada, es un paso a un mejor futuro para todos, lo mismo que, promoverla y participar en ella. Decía J. F. Kennedy que «todos podemos hacer algo y todos debemos hacerlo».

Disfruten pues estas herramientas como lo he hecho yo gracias al estructurado y atinado trabajo de nuestro querido Mario, a quien yo veo como el concertador de las causas y las posibilidades que hoy con tanta dedicación nos entrega.

**Kathy Butcher García-Colín**

Vicepresidenta de MÁS Ciudadanía, A. C. y

Consejera Propietaria ante el

Consejo Técnico Consultivo (CTC)

de la Ley Federal de Fomento a las Actividades de las

Organizaciones de la Sociedad Civil en México

Diciembre de 2022.

## SEGUNDO PRÓLOGO

«Tras la conducta de cada uno  
depende el destino de todos».

Alejandro Magno

No es un libro para todos, es para quien quiere generar incidencia social. Dejar huella. Construir un legado.

Esta obra, a lo largo de sus páginas resalta las tendencias sociales y tecnológicas, descifrando el contexto actual, brindando herramientas para la construcción de una sociedad civil moderna, vanguardista y que prevé el futuro.

Mario Quezada se atreve a innovar, a trascender de lo tradicionalista en el ejercicio social a la provocación del despertar de la conciencia de los sujetos involucrados. Observa, analiza, incita, explora, diagnostica, orilla a la reflexión.

En un lenguaje claro y fácil de digerir, permite transparentar su visión; nos lleva de la mano para comprender que lo importante no es solo constituirse sino transformar la conciencia desde la infancia, desde la raíz, como punto de partida en la cimentación de los valores sociales teniendo como principal arma la educación.

Quezada, logra un compendio de elementos que llevados a la práctica rompen el esquema del simple asistencialismo.

Es un libro que desmenuza lo que se debe hacer. Sin lugar a duda, este libro es un *must* en la construcción de ciudadanía. No hay forma ni justificación alguna para no hacer del emprendimiento social tu bandera y construir tu causa.

Mario, hace un ejercicio de análisis y prospectiva; como un marcador en el mapa social, nos ubica y da pauta para entender la tendencia en las formas de comunicación y organización para la construcción de ciudadanía.

Entiende el impacto que deja la pandemia y, por ende, ofrece herramientas que no son un recetario. Este libro denota metodología, orden, disciplina, pero sobre todo una visión basada en la experiencia y el entendimiento de la necesidad social y de construir lo venidero.

Se percibe lo interdisciplinario. Habla de la omnicanalidad de la comunicación, de activismo sociodigital y alfabetización digital. Pero no se queda ahí, sabe que la creatividad, la innovación y la disrupción social no deben estar ausentes y las hace notar de una manera didáctica.

Es un libro completo, cuida desde lo innovador, lo interno y externo de la participación social en la construcción de ciudadanía. Te lleva al interior de tu organización atendiendo la reputación organizacional, las habilidades para el emprendimiento social y el gobierno corporativo; herramientas que fortalecen la acción de las organizaciones de la sociedad civil.

Entiende el día a día de la construcción ciudadana, de los riesgos que implica la acción social y los peligros inminentes en el hecho público, por ello alimenta la reflexión y comparte opciones para administrar y gestionar riesgos emergentes.

En lo externo, asume lo mejor de otras disciplinas y tendencias. El autor, nos participa de instrumentos modernos, actuales y de suma utilidad. Para él, es indispensable desarrollar esquemas enmarcados en la economía colaborativa y sostenible, así como un modelo de negocio social, juega en la diferenciación, que te incita a contrastar, que no se queda en lo obvio, que induce mecanismos para no ser uno más en el mundo ciudadano.

En estas páginas, converge la responsabilidad de actuar en el presente sin perder de vista lo que está adelante. Como especialista en el tema, Mario Quezada, incluye en un apartado la armonización de las causas de la sociedad civil organizada a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030. Tema que, sin duda, fortalece el *branding* social.

Es una oportunidad para construir y reconstruir. Le apuesta a erigir un nuevo modelo dejando atrás lo obsoleto, la reinención constante en donde el objetivo central sea acelerar los cambios sociales. Claramente, es un gran legado y su resultado último será la incidencia social.

Incidir socialmente es cambiar comportamientos, es construir causa social, la gran causa, es hacer que nazca la conciencia, es romper el desinterés ciudadano. Está claro

que estamos frente a una lectura que induce a ser un ciudadano responsable.

**Carlos Lorenzana Domínguez**  
Consultor

Diciembre de 2022.



## PRESENTACIÓN

*La construcción de ciudadanía* es el proceso por el cual las personas o individuos ejercen plenamente sus derechos, cumplen obligaciones y forman su personalidad social con base en valores comunitarios para participar de una manera más activa en el espacio público, formando una conciencia solidaria, reflexiva y crítica, para integrar personas socialmente responsables.

En México, ciudadano es aquel que, según la Constitución Federal, es mayor de 18 años, es decir, ha cumplido la mayoría de edad y tiene un modo honesto de vivir. Estas condiciones meramente enunciativas, han quedado por mucho rebasadas en los tiempos que vivimos en pleno siglo XXI.

Hoy, la ciudadanía moderna, renovada, plural e incluyente, exige un sentido de pertenencia, la adopción y atención de causas, el ejercicio real de derechos y obligaciones, la práctica de virtudes, actitudes y valores claves, el compromiso en el avance para el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030.

La ciudadanía es una forma de vida en común, por lo que es necesario conocer que instrumentos, herramientas o mecanismos son necesarios para una ciudadanía más par-

ticipativa, más organizada, menos indiferente y más consciente de la situación social, económica, cultural y ambiental de nuestros tiempos.

En el México contemporáneo, percibimos claramente la diferencia entre *habitantes* —aquellos seres humanos que son parte de una comunidad pero que no participan en ninguna actividad pública y mucho menos están familiarizados con el ejercicio de derechos y el cumplimiento de obligaciones—, y los *ciudadanos* —permanentes tomadores de decisión de la vida pública de su comunidad, desde la representación política hasta el llamado a la transparencia y la rendición de cuentas.

El reconocido consultor Carlos Lorenzana señala que para entender la nueva dinámica social es necesario interpretar el *feeling social*, es decir, entender las nuevas necesidades sociales o mejor dicho ¿qué le duele al ciudadano? No se puede gobernar a una sociedad que no se comprende ni se conoce a profundidad. Lo superfluo nos lleva a cometer errores. La nueva realidad requiere profesionalización y, por supuesto, investigación. Evitar rumores, ocurrencias, suposiciones o simples creencias. Una buena investigación sobre la realidad social dota, por tanto, de información para tomar decisiones, diseñar escenarios y mejorar la comunicación con actores y sectores. Hoy, vivimos una cogobernanza, es decir, las fronteras de lo público y privado se desvanecen. Hay responsabilidades compartidas: estado, empresas, ciudadanos, organizaciones de la sociedad civil (osc).

Pero este proceso no se da de la noche a la mañana por decreto o por buenas intenciones de los gobernantes. «Una efectiva *construcción de ciudadanía* debe comenzar por mejorar la educación proporcionada desde la infancia, para que sean ciudadanos completos; que no sólo sepan ejercer sus derechos, sino también cumplan con las obligaciones, conozcan de cultura política democrática y de la legalidad que implica ejercer activamente la ciudadanía».<sup>1</sup>

La *construcción de ciudadanía* es un proceso complejo que transcurre desde la niñez hasta la edad adulta. Este proceso, que consiste en la adquisición y modificación de creencias, actitudes, valores, estereotipos e ideologías se llama *socialización*, y al desarrollarse o cultivarse, de una manera ética, horizontal y consciente, permite visibilizar, sensibilizar y concientizar a los individuos sobre la realidad de su entorno, aunado a transformarlo, conservarlo, mejorarlo y hasta regenerarlo.

El indicador más importante para la construcción de ciudadanía es el *cambio de comportamiento positivo* en la población, el incremento de una mayor conciencia social para la atención urgente a las causas sociales y a los objetivos de desarrollo sostenible; por ello, estas herramientas deben anclarse a la educación, para poder arraigar desde los primeros años de formación, mejores prácticas comunitarias.

---

<sup>1</sup> Butcher, Kathleen. (2021). *8 Aprendizajes Ciudadanos [Webinar]*. MÁS Ciudadanía, A. C.

Usualmente, el proceso por el cual una persona adquiere la ciudadanía, depende del cumplimiento de una serie de requisitos legales que pretenden demostrar su vínculo con un país o región (por ejemplo, el tiempo de residencia, el conocimiento del idioma, el himno nacional, los héroes y símbolos patrios, las tradiciones, la gastronomía, la moneda o la cultura). Sin embargo, la ciudadanía es más que eso, es una forma de vida que busca el bienestar social general y el pleno desarrollo de los hombres como individuos y utiliza la *participación social* como herramienta en la formación de valores que regulan la convivencia humana.

La *construcción de ciudadanía* es un proceso permanente que debe sembrarse en las personas desde los primeros años de vida, bajo una responsabilidad compartida por las distintas instancias de socialización (familia, escuela, amistades, comunidad, empresas, osc, medios de comunicación, entre otras), toda vez que el ejercicio de la ciudadanía exige desarrollar capacidades, pero sobre todo la co-creación de una nueva conciencia colectiva.

La *construcción de ciudadanía* se siembra en la infancia para cosecharla en la vida adulta, a través de una educación vinculada a valores, principios rectores de la vida pública y la inclusión social. Los denominados derechos de la ciudadanía se ejercen en una forma de gobierno democrática, donde las raíces son la educación cívica, las normas de conducta, la ética, el pleno ejercicio de derechos y el cumplimiento de obligaciones.

Formar ciudadanos cuando han cumplido la edad adulta puede ser demasiado tarde, sin la participación infantil y juvenil desde nuevos enfoques que conllevan una *dualidad*, esto significa la formación que se recibe de manera presencial, cara a cara, así como la formación que se recibe de manera digital u *online*, donde actualmente las personas pasamos más de ocho horas diarias en promedio. Nadie puede dudar que hoy en día, las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) se hayan vuelto parte fundamental de la formación cívica y ética de la población, tanto de forma positiva como negativa. De nada sirve una rigurosa formación *offline* o presencial, en la familia o en las aulas escolares, si en el mundo *online* o virtual navegamos a través de sitios que cultivan los peores vicios socio-culturales, incluyendo una gran diversidad de actividades ilícitas que van en aumento, sin una adecuada previsión, prevención o política pública coherente y sostenible para regular la seguridad cibernética.

Las primeras etapas de formación y educación son cruciales para mejorar la inclusión social, los valores, las conductas sociales, las habilidades «blandas», el civismo, el amor a la patria y, particularmente, revertir la desafección y el desinterés ciudadano. A través de la educación, la formación de formadores, el apoyo del Estado, de la academia y de las organizaciones de la sociedad civil, todos como agentes de cambio social, se puede llegar a la consolidación de una ciudadanía responsable. Y tal como lo ha mencionado el profesor Edgar Israel Romero, fundador de la

organización REDCREO, A. C., a consolidar una *ciudadanía digital responsable*.

«Una efectiva *construcción de ciudadanía* debe comenzar por mejorar la educación proporcionada al sector infantil y juvenil, para que sean ciudadanos completos al adquirir la mayoría de edad».<sup>2</sup> Necesitamos ciudadanos más responsables y conscientes, ejerciendo un rol proactivo, más allá de la participación en los procesos electorales de cada tres o seis años, desentendiéndose de las decisiones públicas entre cada elección.

Debemos enriquecer dentro de la educación ciudadana la transversalidad de los ODS de la Agenda 2030, destacando una visión de inclusión social y sostenibilidad. Así, todos los menores de edad podrán acceder a una educación que les permitirá transformarse en ciudadanos completos cuando lleguen a la mayoría de edad.

Pero, tal como lo señala el ODS número diez de la Agenda 2030: la desigualdad es uno de los principales obstáculos para lograr este propósito. Las diferentes regiones de México y Latinoamérica presentan retos abismales en relación al ingreso y empleo, la situación económica, social, así como a las oportunidades para tener una educación de calidad.

---

<sup>2</sup> Reyes, Olga; Rivera, José, “Construcción de ciudadanía: la educación desde la infancia encaminada a la inclusión social”, *TLA-MELAHUA, Revista de Ciencias Sociales*, México, núm. 44, abril-septiembre de 2018, <https://revistas-colaboracion.juridicas.unam.mx/index.php/TLA-MELAUUA/article/view/37849/34755>.

Los puntos clave antes de iniciar la educación en las primeras etapas de formación son: considerar una nueva visión inclusiva, revertir el desinterés por los temas públicos y sembrar valores, virtudes y acciones que permitan construir una *educación sostenible*. Una educación que abrace una visión de prosperidad, entendiendo que aún existe desigualdad económica, abrazar una nueva visión social, entendiendo que hay diversas formas de pensar y de actuar, evitando la polarización y la fragmentación y fomentando la cohesión y la construcción de ciudadanía, abrazar una visión de cuidado y preservación ambiental, entendiendo que estamos en un punto de no retorno para el cuidado y protección tanto del planeta como de las especies que en él habitamos.

Aunque existan diferentes puntos de vista y diferencias políticas, se debe anteponer la formación de una ciudadanía que responda a los retos y necesidades del siglo XXI, superando diferencias y consecuentemente, avanzar en la educación de infantes y jóvenes para que más tarde ejerzan una ciudadanía completa y esto lleve a mejorar la calidad de la democracia.

Si cada ciudadano aprovecha y utiliza las ***herramientas para la construcción de ciudadanía*** es posible lograr la consolidación de una ciudadanía responsable de manera presencial y en el mundo *online* de hoy. «Si en el pasado inmediato la lucha se encauzó a ampliar y defender los derechos elementales de los ciudadanos, ahora la lucha bien puede concentrarse en la búsqueda de nuevos contenidos

de la democracia de acuerdo a las exigencias que plantean las sociedades del siglo XXI».<sup>3</sup>

Para construir una democracia de calidad, se requiere de la participación de sus ciudadanos, transparencia, gobierno abierto, rendición de cuentas, pero, sobre todo, respeto a la ley, consolidación de un sólido estado de derecho, cultura de paz, reciprocidad y un mayor involucramiento de las organizaciones de la sociedad civil en las decisiones públicas.

La **construcción de ciudadanía** es la principal herramienta para abonar a las denominadas 5P de la Agenda 2030: el bienestar de las Personas, la preservación de la Paz, el cuidado del Planeta, la Prosperidad y las *Partnerships* (alianzas). En otras palabras, la construcción de sinergias entre actores y sectores, para la consolidación de una democracia moderna y eficiente.

Sin duda el mayor desafío para el México que nos toca vivir, es el crecimiento inclusivo y sostenible con un proyecto de país que, con mayor eficiencia, pueda enfrentar la desigualdad y aumentar la calidad de vida de sus ciudadanos en los tiempos globales que hoy vivimos. La construcción de ciudadanía al igual que la Agenda 2030, también busca «no dejar a nadie atrás».

Qué razón tenía Adolfo López Mateos: «Ningún trabajo del hombre es inútil, los hombres pasan, pero las obras, ¡se quedan!».

---

<sup>3</sup> Cansino, César, *La revuelta silenciosa. Democracia, espacio público y ciudadanía en América Latina*, México, BUAP, 2010.

---

Capítulo 01

**DERECHO  
DE  
ASOCIACIÓN**

---

**Art. 8 Constitución  
Federal de México**



**8 pasos para  
constituir una OSC**

**Derecho a la  
manifestación  
pacífica**



**Protesta social**

## Derecho de Asociación

Herramienta fundamental para la *construcción de ciudadanía*. Este derecho protege toda forma de agrupación o entidad asociativa, sin discriminación alguna, entre las cuales se encuentran los colectivos ciudadanos, las organizaciones sociales de base, educativas, culturales, deportivas, recreativas o religiosas, las organizaciones no gubernamentales (ONG) —hoy también llamadas OSC—, las agrupaciones políticas locales y nacionales, las federaciones, colegios o barras de profesionistas, los partidos políticos, los sindicatos, las coaliciones o las redes.<sup>1</sup>

El derecho a la libre asociación es clave para una *ciudadanía activa*, en la que predominen la pluralidad y las libertades cívicas individuales, donde las personas puedan unir esfuerzos para lograr una meta, abrazar una causa o apoyar una iniciativa, ya sea con fines de lucro, o sin ellos.

El profesor Juan Antonio Pérez López del Instituto de Estudios Superiores de la Empresa (IESE) de Barcelona, España, señala que para él la gran revolución del siglo XX fue la llamada «revolución organizativa». La creación y desarrollo de formas complejas de organización, capaces

---

<sup>1</sup> [www.civilisac.org](http://www.civilisac.org)

de abordar la resolución de problemas difíciles y complejos, problemas que, para su solución, requieren de la cooperación de multitud de personas con los más variados talentos. Esta capacidad de organizarse y resolver temas de interés públicos, es algo que solo los seres humanos han aprendido a realizar.

La libertad de asociación o derecho a la libre agrupación es un derecho humano fundamental, que consiste en que cualquier persona o conjunto de personas puede juntarse libremente para organizar reuniones, colectivos, asociaciones, organizaciones o grupos (o retirarse libremente de ellos).

Este derecho defiende y protege a todos aquellos grupos que realicen actividades con fines lícitos, respetuosos de los derechos humanos fundamentales de los demás. Es decir, que este derecho no ampara a quienes se asocian para delinquir, aunque escuchemos con cotidianidad términos como «asociación delictuosa» o «agrupaciones criminales».

«El derecho de asociación consiste en la libertad de todos los habitantes para conformar, por sí mismos o con otras personas, entidades que tengan una personalidad jurídica distinta a las de sus integrantes».<sup>2</sup>

La libertad de asociación se encuentra consagrada en el artículo 9.º de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM), así como en la Declaración

---

<sup>2</sup> Carbonell, Miguel Ángel, *Los derechos fundamentales en México*, 2005.

Universal de los Derechos Humanos a través del artículo 20.º, que establece lo siguiente:

- Toda persona tiene derecho a la libertad de reunión y de asociación pacíficas; y
- Nadie podrá ser obligado a pertenecer a una asociación.

Esta libertad fundamental e inalienable, es decir, intransferible, garantiza que únicamente el deseo propio sea lo que nos compromete con un grupo determinado: podemos unirnos a él si así lo queremos (y si cumplimos con los requisitos de entrada del mismo), y podemos abandonarlo si así lo queremos. Nadie nos puede obligar a lo contrario mediante la fuerza o la coacción, aunque nuevamente, los grupos criminales sean la excepción.

Militancias en partidos políticos, creación de empresas comerciales, grupos de excelencia académica en escuelas o universidades, iniciativas de rescate o conciencia ecológicas, grupos de apoyo a determinadas causas, organizaciones comunitarias, entre otras, son ejemplo de los tipos de asociación que este derecho garantiza.

Por otra parte, existen notorias excepciones, vinculadas con el ámbito público y la responsabilidad profesional individual, tal y como lo son las agrupaciones empresariales, los colegios de profesionistas, instituciones del Estado y otras asociaciones semejantes, entre los que se encuentran los clubes de leones o de rotarios, cuya pertenencia resulta exclusiva para algunos o restringida para todos los demás ciudadanos.

Por ejemplo, el ejercicio formal de una profesión suele requerir de cédula profesional y de la supervisión del colegio correspondiente, para así velar por la ética y la responsabilidad en el ejercicio de cada profesión. Incluso así, una persona puede darse de baja libremente cuando lo desee, pero, deberá asumir las consecuencias de su ejercicio profesional y el cumplimiento de las leyes, de no hacerlo, no será reconocido formalmente y puede ser sancionado.<sup>3</sup>

En México hay dos grandes tipos de organizaciones:

**a) Organizaciones o sociedades mercantiles**

Aquellas que tienen un fin de lucro, su propósito es específicamente generar ahorros, utilidades o ganancias y repartirlas entre los socios. Sus figuras legales son: sociedad anónima de capital variable (SA de CV), sociedad de responsabilidad limitada (SRL), sociedad por acciones simplificada (SAS), cooperativa, sociedad civil (SC), entre otras.

**b) Sociedades civiles o también llamadas Organizaciones de la Sociedad Civil (osc)**

Son organizaciones sin fines de lucro, que se dedican exclusivamente al objeto social para el cual fueron constituidas. Su propósito es una causa o bien común, reinvertiendo sus dividendos en la misma organización y no entre los asociados. Hay distintos tipos de sociedades civiles: asociación civil (AC), instituciones de asistencia privada (IAP), instituciones de beneficencia privada (IBP), etc.

---

<sup>3</sup> <https://concepto.de/libertad-de-asociacion/>

## **¿Qué es una Asociación Civil?**

De conformidad con el artículo 2670 del Código Civil para la Ciudad de México: «cuando varios individuos concurren en reunirse de manera que no sea enteramente transitoria, para realizar un fin común que no esté prohibido por la ley y que no tenga carácter preponderantemente económico, constituyen una asociación».

Aquí la característica más importante es que no tiene carácter preponderantemente económico; su fin no es lucrar, no es hacer dinero.

Una **asociación civil** es una persona jurídica colectiva que se constituye mediante acuerdo de dos o más personas físicas o jurídicas legalmente constituidas, que se comprometen a poner en común recursos, conocimientos, medios y actividades para conseguir unas finalidades lícitas, comunes, de interés general o particular, y que se cimientan en los estatutos que rigen su funcionamiento.<sup>4</sup>

### **Características principales de una asociación civil:**

- ✓ Constituida por personas (llamadas asociados);
- ✓ Es de carácter privado (es decir, no se deriva de órganos públicos);
- ✓ Es voluntaria y no transitoria (es decir, tiene una continuidad en el tiempo);

---

<sup>4</sup> <https://ejuridicas.castillalamancha.es/asociaciones/definicion-asociacion>

- ✓ Tiene personalidad y patrimonio propios (la asociación se constituye como una persona moral, tiene sus propios activos, sus propias cuentas de banco, la toma de decisiones es colegiada, etc.);
- ✓ **Su objeto es defender, atender o intervenir causas de interés común;**
- ✓ No persigue fines de lucro, ni tampoco tienen el objetivo de hacer proselitismo partidista, político electoral o religioso;
- ✓ Busca un fin común con la sociedad;
- ✓ Su propósito es social y/o comunitario;
- ✓ Están reguladas por el Código Civil de cada Estado.

En el libro *20 acciones para construir Gobernanza Participativa. La nueva relación Gobierno-Ciudadanía*, describíamos los ocho pasos para construir una asociación civil en **México**, de acuerdo a la legislación vigente 2022:

➤ **Paso 1:** tramitar la **razón social** de la organización.

A través de la página:

<https://mua.economia.gob.mx/mua-web/muaHome>

Cumpliendo con los siguientes requisitos:

- Contar con Registro Federal de Contribuyentes (RFC) y Firma Electrónica Avanzada vigente (FIEL) como persona física;
- Mencionar el número de la notaría pública y nombre del notario ante el cual se firmará el acta constitutiva;
- Seleccionar la figura jurídica (A.C.)

Notificación electrónica de aprobación o rechazo de los nombres propuestos. Tiempo aproximado de respuesta: 72 horas.

➤ **Paso 2:** formalizar la **asamblea** de la organización. Integrar el consejo o mesa directiva y el consejo de vigilancia.

Se recomienda un mínimo de cuatro a cinco integrantes:

- ✓ Presidente del consejo directivo (o también llamado consejo de directores);
- ✓ Secretario;
- ✓ Tesorero; y
- ✓ Presidente del consejo u órgano de vigilancia;
- ✓ Se puede agregar vocal(es) en cada consejo.

Como requisitos para estos últimos, cada uno de los integrantes deberá enviar digitalizados los siguientes documentos a la notaría pública seleccionada: acta de nacimiento, CURP, INE, comprobante de domicilio a su nombre (luz, teléfono o gas, no mayor a dos meses de antigüedad), constancia de situación fiscal vigente ante el SAT y si son profesionistas, su título o cédula profesional. Si alguno de los asociados está casado, ya sea por el régimen de sociedad conyugal o por bienes separados, el cónyuge deberá presentar los mismos requisitos.

➤ **Paso 3:** definir la **causa** de la organización.

La parte principal del acta constitutiva son los **estatutos**, mismos en los que se deberá especificar con precisión el «objeto social», el cual deberá cumplir con las causales señaladas por el SAT (2022) para que pueda ser objeto de deducción y/o exención del Impuesto Sobre la Renta (ISR).

Es muy importante recalcar que una organización sin fines de lucro significa que realizará las actividades expresamente señaladas en su objeto social, pero no por ello significa que no podrá tener ingresos o dedicarse exclusivamente a fines caritativos.

Asimismo, en esta redacción estatutaria, se deberá cumplir de manera estricta con las cláusulas de «patrimonio», «disolución», «liquidación» y «cambio de residencia» con base y de acuerdo a la propuesta de redacción del SAT y conforme lo establece el título III denominado «Del Régimen de las Personas Morales con fines no lucrativos» en el artículo 82 de la Ley del Impuesto sobre la Renta (LISR). **(Consultar Anexo 2).**

➤ **Paso 4:** firma ante **notario público**.

Los integrantes que conforman el consejo directivo y el consejo de vigilancia deberán presentarse con su identificación oficial vigente en la notaría que les fue asignada y se hará el pago correspondiente por el trámite realizado (de faltar algún integrante no se podrá llevar a cabo la firma correspondiente).

Tiempo aproximado: **tres a cinco días** partir de la entrega de documentos.

➤ **Paso 5:** inscripción del acta ante el Registro Público. Una vez realizada la firma del acta constitutiva de la asociación civil, la notaría o el representante legal de la organización, se hará cargo del trámite correspondiente para la inscripción del acta. Para el caso del Estado de México ante el Instituto de la Función Registral (IFREM).

Se sugiere que el representante legal y/o el tesorero verifiquen con la notaría que el pago realizado incluya la realización o no, de dicho trámite.

Tiempo aproximado: se sugiere pagar los derechos en la notaría para agilizar y continuar con los trámites subsiguientes y esperar el testimonio final que puede tardar algunas semanas más.

➤ **Paso 6:** tramitar el **RFC** y la **e-firma** de la organización.

El representante legal de la OSC tiene 30 días a partir de la firma del acta constitutiva para realizar el trámite de obtención del RFC de la organización. Para estos efectos, se debe solicitar una cita a través de la página: [www.sat.gob.mx](http://www.sat.gob.mx)

Se recomienda ampliamente, aprovechar esta misma cita para dar de alta la FIEL de la organización.

Tiempo aproximado: de siete a quince días, dependiendo la disponibilidad de citas ante el SAT.

➤ **Paso 7:** realizar el trámite para obtener la CLUNI.

La Clave Única de Inscripción es otorgada por el Gobierno Federal a través de la página: [www.corresponsabilidad.gob.mx](http://www.corresponsabilidad.gob.mx)

Requisitos de registro:

- ✓ Acta constitutiva escaneada y compactada en menos de 20 MB;
- ✓ Identificación oficial vigente del representante legal;
- ✓ RFC de la organización; y
- ✓ Comprobante de domicilio (solo la Constancia de Situación Fiscal, sirve como comprobante del mismo).

Tiempo aproximado: 15 a 21 días hábiles.

➤ **Paso 8:** Tramitar la **donataria autorizada**.

Para la obtención de la deducibilidad, el trámite se deberá realizar a través de la página: [www.sat.gob.mx](http://www.sat.gob.mx) vía buzón tributario (ingresando con usuario y contraseña o con la FIEL de la organización).

**Requisitos:**

- ✓ Acta constitutiva escaneada y compactada en máximo 4 MB;
- ✓ Identificación oficial vigente del representante legal;
- ✓ RFC de la organización; y
- ✓ **Constancia de actividades** avalada por la autoridad normativa que respalda la causa de la organización;
- ✓ Enviar solicitud a través del portal utilizando la FIEL de la organización.

Tiempo aproximado de respuesta: 20 a 30 días hábiles.

## **¿Qué es una Institución de Asistencia Privada (IAP)?**

Una institución de asistencia privada (I.A.P.) es una persona moral sin fines de lucro, que por voluntad de los particulares se constituye en los términos de la Ley de Instituciones de Asistencia Privada respectiva. Sus miembros aportan cuotas periódicas, servicios personales o recaudan donativos para sostener a la institución, dependiendo del tipo de servicio asistencial que brindarán y de acuerdo a la población objetivo.

Sus características principales son:

- ✓ Personalidad jurídica y patrimonio propio;
- ✓ Las actividades de la organización son reguladas y evaluadas por la Junta de Asistencia Privada de cada Entidad Federativa;
- ✓ Sin propósito de lucro (no hay una especulación comercial o mercantil);
- ✓ Tienen bienes de propiedad particular;
- ✓ Los asociados fundadores pueden formar un órgano de regulación y administración denominado “Patronato”;
- ✓ Los “Patronos” son designados o sustituidos por los asociados fundadores;
- ✓ Su objeto social son principalmente actividades de asistencia y desarrollo social;

En México, las Juntas de Asistencia Privadas son aquellas instituciones públicas que otorgan servicios y/o apoyo en materia asistencial, financiera y jurídica a este tipo de organizaciones.

La libertad de asociación es un derecho protegido por nuestra Constitución o Carta Magna, derecho que posibilita o permite que los ciudadanos constituyamos todo tipo de asociaciones o instituciones sin importar sus características, siempre y cuando estas no sean contrarias a la Ley, procurando con ello mejorar y defender las condiciones de los grupos de interés con distintas tendencias ideológicas, políticas o religiosas para el fortalecimiento de la sociedad civil y la voz de la opinión pública, necesarias e indispensables en un país democrático.

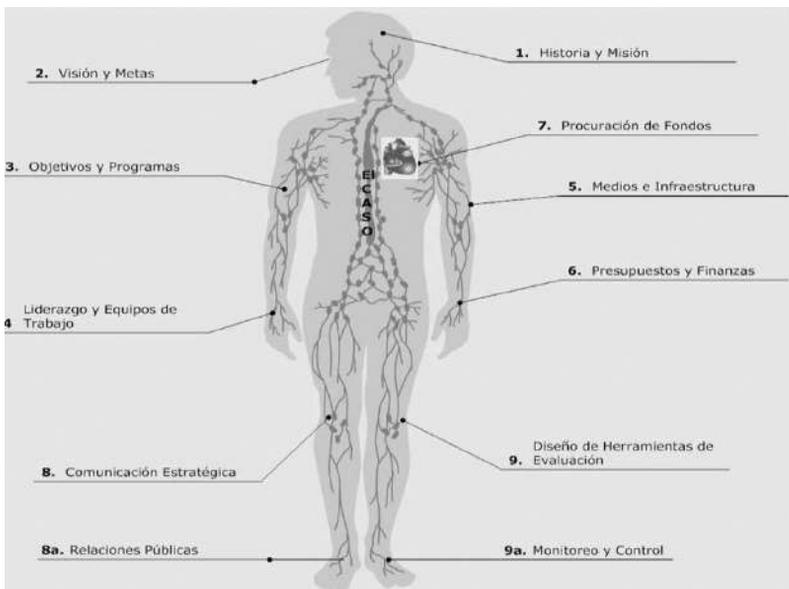
Será misión del Derecho, no solo no menoscabar esta garantía individual de asociación, sino también el establecer las oportunas defensas contra cualquier atentado de la comunidad o de un particular que tienda a negarlo, abolirlo o impedir su ejercicio.

En términos generales, se dice que hay asociación siempre que varias personas aparezcan jurídicamente unidas para un fin común. Esta idea general de asociación aparece directamente relacionada con la de *sociabilidad* del hombre.

El derecho de asociación se presenta como una de las más vivas manifestaciones para la **construcción de ciudadanía**, como una tendencia y necesidad humana para la vida social y la cooperación. Así, puede afirmarse desde un principio que, la asociación es una institución natural y también necesaria al hombre, ya que con ella satisface, tanto su disposición para la vida social, como consigue, a través de la cooperación de fuerzas, superar lo limitado de

sus posibilidades individuales frente a las grandes exigencias de su progreso material y espiritual.<sup>5</sup>

Las organizaciones de hoy, ya no presentan el tradicional esquema de asociados y colaboradores, sino que ahora se caracterizan por la conformación de «**equipos de trabajo multidisciplinario**» como se muestra a continuación:



En el ejercicio democrático de una comunidad, se requiere que todas las personas puedan tener diferentes recursos para manifestar sus opiniones y participar en la vida pública. La **libertad de asociación** es el derecho que tenemos todas las personas a organizar reuniones pacíficas

<sup>5</sup> <https://www.lamjol.info/index.php/LRD/article/view/1251/1078>

y/o a crear organizaciones con otras personas, o integrarnos a las ya existentes, para trabajar en favor de nuestros intereses y el ejercicio de nuestros derechos. Nadie puede obligar a alguien más a pertenecer a un grupo o asociación mediante represalias o por el temor a ser amedrentado, hostigado, lesionado, sexualmente agredido, golpeado, detenido o recluido de manera arbitraria, torturado, asesinado u objeto de desaparición forzada.

La **libertad de reunión y de asociación pacífica** ofrece la posibilidad de expresar opiniones políticas, participar en proyectos sociales y otras actividades ya sean culturales, económicas o de esparcimiento, además de tomar parte en asociaciones religiosas, fundar organizaciones de la sociedad civil o sindicatos y afiliarse a estos, así como a elegir a los representantes legales para todos los fines a que haya lugar. En otras palabras, permite la convivencia de personas y grupos diversos.

Las **manifestaciones pacíficas** permiten mostrar oposición al desempeño del gobierno, los funcionarios, las leyes o las diferentes políticas públicas. Las manifestaciones pacíficas contribuyen al desarrollo, al fortalecimiento y la efectividad de los procesos democráticos, en particular a las elecciones de cargos públicos, favoreciendo el pleno disfrute de los derechos civiles, políticos, económicos, sociales y culturales, pues posibilitan el diálogo abierto, incluyente y fructífero.

Cuando existen personas cuyas convicciones políticas o creencias personales o religiosas son minoritarias o disi-

dentes —por ejemplo, las personas defensoras de los derechos humanos, las asociaciones de periodistas, la defensa de los derechos de la comunidad LGBT, las personas afiliadas a sindicatos o las personas migrantes—, la libertad de asociación les permite ejercer o promover sus derechos, evitando incidentes de discriminación, amenazas de uso de la fuerza, lesiones, acoso, persecución, intimidación o represalias por ejercer este derecho.<sup>6</sup>

A partir del derecho de asociación, se desprende el **derecho a la manifestación pacífica**. La manifestación pública es una forma de ejercer la libertad de reunión o asociación junto con la libertad de expresión, ya que comprende el intercambio de ideas y reivindicaciones sociales como forma de expresión. Supone el ejercicio de derechos conexos, tales como el derecho de los ciudadanos a reunirse y manifestarse, libertad de expresión y el derecho al libre flujo de opiniones e información.

Se realiza en el espacio público, dado que es allí donde se desarrolla el proceso de deliberación necesario en la vida política de toda sociedad. La única condición para su ejercicio es que sea de carácter pacífico y sin afectar los derechos de terceros. El ejercicio de la manifestación pública es parte del diálogo entre gobernantes y gobernados, ejercicio del poder político con el que cuenta la gente para participar.

Tal como lo hemos comentado, la libertad de reunión o asociación es uno de los derechos políticos fundamentales,

---

<sup>6</sup> <https://www.gob.mx/segob/articulos/que-significa-mi-derecho-a-la-libertad-de-asociacion?idiom=es>

reconocido por diversos instrumentos internacionales de derechos humanos. Por ello, la protesta social debe cumplir con la condición de ser pacífica, sin armas y sin afectar a terceros, ya sea en su persona o patrimonio. Mientras se esté desarmado y sin afectar los derechos ajenos, cualquier persona tiene libertad de protestar públicamente. Es un derecho de todas y todos.

La manifestación pública pacífica es aquella que se realiza en cualquier espacio público sin armas, expresando su opinión o exigiendo derechos de manera no violenta. Sin embargo, vemos en numerosas ocasiones que esto no siempre es así. Hay manifestaciones violentas, es decir, aquellas que generan deliberadamente daño a la integridad de las personas o daño a propiedades. Esta acción, no está protegida como derecho y, por el contrario, constituye delito con sanciones de naturaleza civil o penal, según sea el caso, mismas que deben ser aplicadas con todo el rigor de la ley.

Las formas de protesta pacífica más utilizadas en las últimas dos décadas son:

➤ Cierres de calles o avenidas

Mecanismo histórico de protesta, se define como una actividad confrontativa no violenta. Un medio de protesta cuyas acciones colectivas son de carácter pacífico para llamar la atención de los medios de comunicación o de las propias autoridades locales, generan una atmósfera de tensión o sorpresa. Los manifestantes que participan no pueden generar agresiones a transeúntes o usuarios de la vía. Cuando

se suscita un cierre de vías, los cuerpos de seguridad del Estado deben habilitar canales alternos como la mediación, conciliación y el diálogo como medios para la solución de conflictos, garantizando, así, tanto el libre tránsito como derecho a la protesta. «El espacio urbano no es solo un ámbito de circulación sino también un espacio de participación». Maina Kiai, relator especial de la ONU sobre los derechos a la libertad de reunión pacífica y de asociación.

➤ Concentraciones

Las concentraciones en plazas o recintos públicos, son la forma de movilización más convencional y son realizadas de forma pacífica. Consiste en una aglomeración de ciudadanos en el espacio público (plazas, jardines, zócalos o por lo general monumentos) previamente organizada o de forma espontánea para manifestar su opinión o exigir sus derechos frente a la autoridad.

➤ Marchas

Protestas pacíficas previamente organizadas para realizar caminatas desde un punto de partida hacia otro de llegada y expresar la opinión de los manifestantes, exigir derechos, hacer peticiones o entregar documentos.

A través del derecho de asociación, junto con la libertad de expresión, existen otros tipos de protestas que se presentan constantemente en el espacio público, no siempre positivas para el ejercicio de construcción de ciudadanía,

muchos de ellos son incluso denominados métodos de «desobediencia civil», pero es fundamental conocerlas y entender su naturaleza, así como el origen de la protesta:

- Desfiles (marchas organizadas en señal de protesta)
- Inactividad o paro de labores
- Suspensión de actos sociales y/o deportivos
- Huelga de estudiantes o trabajadores
- Huelga de hambre
- Reuniones de protesta
- Desfiles motorizados
- Conferencias de prensa y/o ante la opinión pública
- Representaciones satíricas y musicales
- Firmas con causa
- Solicitudes de amnistía
- Cartas de rechazo o de apoyo a diferentes causas
- Declaraciones por parte de organizaciones e instituciones
- Declaraciones de acusación y de intención
- Denuncias de índole penal
- Demandas de carácter civil, familiar o mercantil
- Peticiones en grupo o en masa
- Comunicación dirigida a públicos más amplios
- Eslóganes, caricaturas y símbolos
- Banderas, carteles y otros medios de comunicación visual
- Panfletos, trípticos y revistas
- Gacetas y periódicos
- Grabaciones, radio, televisión y medios electrónicos

- Protestas a través de plataformas sociodigitales
- Representación negociadora
- Grupos de presión o de choque
- Asambleas de protesta o de apoyo
- Elecciones o nombramientos satíricos
- Actos públicos simbólicos
- Exhibición de banderas y de colores simbólicos
- Uso de símbolos en la vestimenta
- Oración y ritos
- Reparto de objetos simbólicos (máscaras, figuras, maniquís, etc.)
- Desnudos de protesta
- Destrucción de bienes propios
- Luces simbólicas (velas, etc.)
- Exhibición de retratos
- Pintas de protesta
- Uso de signos y pseudónimos
- Sonidos simbólicos
- Gestos groseros
- Presiones sobre los individuos
- «Presionar» a las autoridades
- Bromas y *sketches* satíricos
- Cantos y procesiones religiosas
- Peregrinaciones
- Homenajes a fallecidos
- Luto político
- Homenajes en el lugar de enterramiento
- Seminarios, coloquios, webinarios

- Retiradas y renunciias
- Abandonar la reunión
- Guardar silencio
- Renuncia a honores
- Darse la vuelta, dar la espalda
- Exclusión de personas
- Boicot social
- No colaboración en acontecimientos, tradiciones o festividades
- Desobediencia social (confraternización entre grupos que el poder quiere antagonizar, polarizar)<sup>7</sup>
- Acciones colectivas

Órcar de los Reyes Heredia, investigador del Tecnológico de Monterrey, Campus Estado de México, describe a las «**acciones colectivas**» como los medios legales donde un conjunto de individuos, mediante un representante, acude ante los órganos jurisdiccionales en defensa o intereses de carácter colectivo, o bien, de carácter individual que no encuentran una solución adecuada mediante acciones individuales.

Finalmente, la **protesta social** es un elemento esencial para la existencia y consolidación de sociedades democráticas y se encuentra protegida por una constelación de derechos y libertades que el derecho garantiza tanto en la

---

<sup>7</sup> <https://manifestar.org/manifiesta/derecho-a-la-manifestacion-pacifica/#> Gene Sharp, *The politics of nonviolent action* (3 volúmenes). Porter Sargent Publications, Boston, 1973.

Declaración Universal de los Derechos Humanos (1948); Pacto Internacional de los Derechos Civiles y Políticos (1966) y Convención Americana sobre Derechos Humanos (1969/1978).

En efecto, los derechos a la libertad de expresión, reunión pacífica y asociación garantizan y protegen diversas formas —individuales y colectivas— de expresar públicamente opiniones, disenso, demandar el cumplimiento de derechos sociales, culturales y ambientales y afirmar la identidad de grupos históricamente discriminados u oprimidos. La protesta también juega un papel central en la **construcción de ciudadanía**, la defensa de la democracia y los derechos humanos. Es hacer valer la voz de aquellos cuyos derechos fueron lacerados o ignorados, es darles cauce a las causas, es exigir el cumplimiento de una justicia falazmente denominada «rápida y expedita» y que muchas veces tarda años en llegar o como en la mayoría de los casos, simplemente nunca llega. Es visibilizar la urgente atención a un tema público que emana de una lamentable corrupción y lacerante impunidad.

De acuerdo con los instrumentos del sistema interamericano, el ejercicio conjunto de estos derechos fundamentales hace posible el libre juego democrático.

Latinoamérica y México, lejos de presentar un panorama de consenso en cuanto a la protección de las manifestaciones y protestas, ha sido escenario —y sigue siéndolo— de acciones de confrontación e incluso de represión, dispersión y limitación del ejercicio de estos derechos en

el espacio público, producto de una concepción arraigada que considera a la movilización ciudadana como una forma de alteración del orden público o como una amenaza a la estabilidad de las instituciones democráticas.

De allí que un objetivo central del presente capítulo es el de contribuir al mejor entendimiento de las obligaciones estatales dirigidas a garantizar, proteger y facilitar las protestas y manifestaciones públicas, así como los estándares que deben enmarcar el uso progresivo —y como último recurso— de la fuerza en contextos de protesta.

El presente capítulo no incita a la violencia en ninguna de sus formas o expresiones, pero en las sociedades de hoy, es importante reconocer que en distintas circunstancias las protestas generan disrupción y afectan el normal desarrollo de otras actividades, pero esa situación no vuelve *per se* ilegítimas a estas formas de expresión y asociación.

Parte de la base de que la protesta tiene como una de sus funciones canalizar y amplificar las demandas, aspiraciones y reclamos de grupos de la población, entre ellos, los sectores que por su situación de exclusión o vulnerabilidad no acceden con facilidad a los medios de comunicación y a las instituciones de mediación o conciliación tradicionales.

Los ciudadanos de hoy tienen la libertad de elegir la modalidad, forma, lugar y mensaje para llevar a cabo la asociación y la protesta pacífica; y la autoridad la obligación de gestionar el conflicto social desde la perspectiva del diálogo. Para ello, la autoridad debe respetar el limitado es-

pacio que tienen para establecer restricciones legítimas a dichas manifestaciones y protestas.

El ejercicio de estos derechos también va de la mano en relación con la creciente importancia de internet, las plataformas sociodigitales, los medios de comunicación y el rol de publicidad, así como la protección del control social que cumplen los periodistas, comunicadores y publicistas durante la organización, convocatoria y ejercicio de la protesta.<sup>8</sup>

Las **protestas y estallidos sociales** vienen marcando la coyuntura política latinoamericana. Luego de un relativo paréntesis por la pandemia de covid-19, han reemergido con fuerza en varios países de la región, incluyendo México. Las movilizaciones no tienen, sin embargo, una direccionalidad única, ni un solo punto de llegada. Y vuelven a poner de relieve las tensiones entre desigualdades y democracia.

El escenario pospandemia abre un nuevo escenario de incertidumbre, que se suma a la multiplicidad de identidades políticas de los ciudadanos y sus causas. Al feminismo, la defensa de la democracia o de los órganos electorales, la llamada «agenda progresista», las organizaciones LGBTI+, los movimientos indígenas y la multiplicidad de organizaciones locales que resisten desastres ecológicos, se les suman las nuevas iglesias y movimientos locales que hacen incierta la lógica de la movilización democrática.

---

<sup>8</sup> <https://www.oas.org/es/cidh/expresion/publicaciones/ProtestayDerechosHumanos.pdf>

La **mobilización y el activismo** de hoy empuja cambios políticos, pero no necesariamente conocemos su destino, ya que responde a ciclos de protesta y a la heterogeneidad de los actores que la empujan.

Incluso se ha dado el caso en México de una denominada «**contramarcha**», orquestada por el propio Gobierno Federal para refrendar su capital político social. Algo nunca antes visto, ya que las marchas provienen de la ciudadanía y no de las autoridades.

Hoy, la difícil convivencia entre democracia y desigualdad, agudizada por la reciente explosión de descontento en un contexto de crisis económica y sanitaria, irrumpe en protestas sociales, como es el caso de Perú tras la caída de expresidente Pedro Castillo.

Estos escenarios definen equilibrios inestables. Es verdad que la ciudadanía con demandas insatisfechas busca una democracia que la escuche, le preste atención y la sienta a la mesa donde se toman las decisiones. Esa demanda de legitimidad democrática es más importante que los límites a las políticas públicas que sugieren las autoridades en turno.

Sin embargo, aunque esa legitimidad es necesaria para sostener la democracia, no es suficiente si no se asocia a una expectativa de mayor bienestar futuro, y este puede ser definido de muchas maneras dada la heterogeneidad de las demandas organizadas por el descontento. La democracia latinoamericana superó la transición, pero su consolidación

requiere una combinación de inclusión y capacidad de respuesta que, esperamos, resulte de los procesos de movilización que está viviendo la región en este momento.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> <https://nuso.org/articulo/protestas-descontento-y-democracia-en-america-latina/>



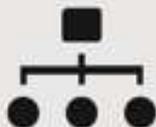
---

Capítulo 02

# **CONCERTACIÓN SOCIAL**

---

**Medios alternativos  
en la solución de  
conflictos**



**Categorización  
del conflicto**

**Elementos  
metodológicos**



**Vicios  
socioculturales**



## Concertación Social

Una **herramienta** fundamental para la *construcción de ciudadanía* es la *concertación social*, que se entiende como un mecanismo de planeación que permite articular las decisiones de los distintos actores y sectores, de acuerdo a prioridades y valores. Mediante la concertación se compromete a cada actor y sector responsable, hacia el logro de objetivos definidos para evitar dispersión de rumbos, proceder con mayor eficacia y rapidez hacia ellos, evaluar los resultados y adaptar las acciones a las circunstancias cambiantes y desafiantes.

La *concertación social* es la responsable de identificar y analizar los problemas, conflictos sociales y/o políticos que se presentan en el espacio público y en la comunidad, así como su origen y frecuencia, a fin de proponer el manejo de las posibles vías de solución.

Los conflictos, son situaciones de disputa o divergencia en las que hay contraposición de intereses tangibles, necesidades y/o valores en pugna. Es a lo que nos enfrentamos en el día a día en los denominados «**espacios de interacción**» ya sea público, privado, individual o colectivo. A menudo también se presenta en los «**entornos organiza-**

**cionales»**, caracterizados por una relación de autoridad, ya sea la familia, la escuela, la iglesia, la empresa, un instituto político, el gobierno o incluso una osc (Fig. 1).

**Figura 1**



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

La *concertación social* coadyuva con las diferentes áreas de la administración pública, para acordar estrategias que permitan la prevención y control de inconformidades y con ello dar respuesta a las demandas que surgen de manera cotidiana.

El conflicto puede categorizarse de acuerdo al nivel de desacuerdo que se presente, puede ir desde un simple malentendido, hasta una gran crisis que ponga en riesgo la gobernabilidad o la continuidad de un servidor público o de un representante popular.

El conflicto mal atendido puede derivar en la peor de las situaciones y convertirse en una situación de crisis. Algo que parece rutinario puede ocasionar graves consecuencias

al no ser atendido. Entre las causas más comunes que conllevan a la pérdida de gobernabilidad están la mala toma de decisiones ante una situación menor. La aplicación deficiente o errada de los protocolos para atender una emergencia y el no saber comunicar a tiempo ante una catástrofe natural, un estallido social, un escándalo político o mediático.

### Categorización del conflicto:

<b>Menor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apuro</li> <li>• Dilema</li> <li>• Embrollo</li> <li>• Apremio</li> <li>• Dificultad</li> <li>• Aprieto</li> <li>• Lío</li> <li>• Discrepancia</li> <li>• Inconveniente</li> </ul>	<b>Intermedio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disyuntiva</li> <li>• Complejidad</li> <li>• Problema</li> <li>• Desacuerdo</li> <li>• Mala decisión</li> <li>• Riesgo</li> <li>• Eventualidad</li> <li>• Contingencia</li> <li>• Agresión*</li> </ul>	<b>Mayor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emergencia</li> <li>• Peligro</li> <li>• Violencia*</li> <li>• Crisis</li> <li>• Ausencia de gobernabilidad</li> </ul>
--------------	---	-------------------	---	--------------	---

Hay dos «detonantes» que pueden exacerbar un conflicto. El primero es cuando se presenta una **agresión**, es decir, un comportamiento específico y espontáneo de reacción impulsiva no planeada frente a provocaciones concretas, es decir, atacar física o verbalmente a otro, además de amenazar u ofender. Y el segundo es cuando se suscitan actos de **violencia**, es decir, el uso intencional de la fuerza física o poder, en contra de otra persona, grupo o comunidad, causando daño físico o emocional, trastorno de desarrollo o privaciones, lesiones o hasta la muerte.

La *concertación social*, también representa la manera en la que las autoridades se refieren en su trato cotidiano hacia los ciudadanos. Aunque pareciera algo implícito en

el servicio público, las autoridades administrativas, legislativas y judiciales deben procurar una adecuada atención a los diferentes grupos sociales o hacia los particulares de manera pacífica, cordial y amable. Esto no siempre es así, muchas veces las circunstancias provocan discordia, desacuerdos o discrepancias entre autoridades y ciudadanos, por lo que, las herramientas de *concertación social* resultan fundamentales para mantener el diálogo abierto, evitar una escalada de conflictos y principalmente conservar la paz social.

La *concertación social* se define como un proceso en la toma de decisiones basado en la construcción de acuerdos entre el Estado (autoridades), los ciudadanos y otros *stakeholders*. Su carácter es de cocreación, codeterminación y corresponsabilidad, y no simplemente de consulta a los actores clave o tomadores de decisión, por lo que se trata de un proceso que obliga mancomunadamente al gobierno, ciudadanos y *stakeholders* a asumir el compromiso de adoptar políticas públicas específicas referidas a los acuerdos.

Se trata de un proceso participativo y articulado del Estado con los actores sociales clave del proceso de formación de políticas públicas, a nivel de un país o localidad, que puede afectar, positiva o negativamente, la direccionalidad y los contenidos de las mismas con importantes implicaciones para la sociedad.

Entendemos la *concertación social* como una opción que tienen los gobiernos y las autoridades para lidiar con

problemas de difícil resolución, que propicia la movilización de los actores y sectores de acuerdo a sus propios intereses, perspectivas, corrientes, creencias y valores, ocurriendo con mayor frecuencia en el campo laboral, comercial y la política social.

En el análisis de estos procesos se examinan cuatro elementos que ayudan a su comprensión:

- I. Los externos (análisis del entorno o contexto) que influyen en el proceso;
- II. La priorización, esto es, los problemas más apremiantes y de difícil resolución que marcan el contenido de las agendas de concertación;
- III. La posición de actores y sectores; y
- IV. La toma de decisiones y el sentido de la resolución de cada actor involucrado.

### **Elementos metodológicos básicos de la concertación social**

También denominados «componentes del proceso», las metodologías de *concertación social* apuntan a la articulación adecuada de contextos, actores, sectores, agendas, espacios y resultados, en procesos que progresivamente van construyendo los acuerdos.

Evidentemente, enunciarlos no garantiza el logro de resultados, debemos aprender a construir y tomar decisiones a partir de las circunstancias de tiempo, modo y lugar.

A continuación, se describen cada uno de estos elementos:

### **1) Contexto**

Se requiere un análisis del entorno, del denominado ecosistema social, para comprender los factores que potencian la necesidad de acuerdos en torno a situaciones particularmente importantes para la comunidad o región donde se ubique la acción de concertación.

### **2) Agenda**

Se define en forma conjunta y participativa, esta se va ajustando a lo largo del proceso del diálogo, debate y deliberación ciudadana. Los problemas agendados (y sus posibles soluciones) son el primer resultado de diálogo, y el proceso de concertación gravita con base a los acuerdos sobre acciones prioritarias para el desarrollo.

### **3) Actores**

El proceso de concertación reconoce e involucra a la pluralidad de actores y sectores, y apunta a la articulación de sus distintos intereses, mediante la identificación de áreas de común interés, la complementariedad de distintas capacidades y la búsqueda de coherencia de las acciones de desarrollo. Los actores claves participan en el proceso de concertación, desde sus respectivas lógicas, intereses y perspectivas.

Adicionalmente a los tres elementos anteriores, es preciso contar con una metodología del proceso que incluya la creación de espacios de diálogo, deliberación y concertación y se enfoque en el logro de resultados.

#### **4) Espacio público**

La concertación requiere del espacio público y por ello lo reconstruye y fortalece. Se opera y se toman decisiones en la arena del interés público, en el ámbito de las decisiones comunitarias, es decir, aquellas que afectan o fortalecen el bien común.

A nivel local, los espacios de concertación social son foros públicos en los que confluyen los ciudadanos, las organizaciones de la sociedad civil, la academia, funcionarios y otros *stakeholders* para intervenir en el desarrollo de los temas correspondientes. Las políticas de desarrollo constituyen el principal eje de concertación.

#### **5) Resultados**

Los resultados del proceso pueden ser tangibles e intangibles. De esta forma, los resultados son los acuerdos básicos, concretos, sobre políticas públicas, como también son los aprendizajes logrados con el análisis, el diálogo, la deliberación y la propia elaboración de la estrategia. Como principales resultados destacamos su contribución al fortalecimiento democrático, su incidencia en el aumento de la legitimidad del ejercicio de gobierno y principalmente, su significado como mecanismo de **construcción de ciudada-**

**nía.** Podríamos afirmar que el resultado final de la concertación social es el desarrollo con equidad y los resultados intermedios son al menos tres:

1. Fortalecimiento institucional;
2. Afirmación de una cultura de mutuo reconocimiento y entendimiento entre los actores y sectores; y
3. Generación de políticas democráticas con una visión de desarrollo sostenible.

## **Metodologías de concertación social**

La *concertación social* es un proceso por etapas, que permite desarrollos teóricos y prácticos relativamente independientes en cada una de ellas, a la vez que articula en su totalidad, como una práctica compleja y sofisticada, acciones en forma secuencial.

El proceso de *concertación social*, que busca generar acuerdos entre actores y sectores en torno a decisiones públicas fundamentales y tiene las siguientes fases:

- a) Elaboración de la agenda de concertación;
- b) Definición de pautas e instrumentos del proceso de concertación;
- c) Generación de alternativas para lograr acuerdos;
- d) Realización de las reuniones de concertación social;
- e) Elaboración del documento de síntesis de las acciones concertadas; y
- f) Definición del sistema de monitoreo y evaluación de resultados y consensos.

## Etapas del proceso de concertación social:

Pasos	Descripción e instrumento de apoyo
<b>1. Elaboración de la agenda de concertación</b>	En esta etapa inicial se requiere de análisis situacional, actores que intervienen y temporalidad. Además, es preciso priorizar en la agenda de problemas los temas a debatir con el fin de generar acuerdos a corto, mediano y largo plazo.
<b>2. Definición de pautas e instrumentos del proceso de concertación</b>	Identificar las técnicas de concertación a seguir y planificar los detalles, reglas y procedimientos.
<b>3. Generación de alternativas para lograr acuerdos</b>	Elaborar cuadro de posibles alternativas y conflictos para que los participantes puedan definir sus respectivas opciones para someterlos a discusión.
<b>4. Realización de las reuniones de concertación (mesas, talleres, asambleas, etc.)</b>	Rol de facilitación imparcial de reuniones y talleres con los diferentes actores. Relatorías de las reuniones.
<b>5. Elaboración de documento de síntesis de las acciones concertadas</b>	Consolidación de resultados de las mesas y elaboración de la estrategia con cuadro de compromisos y responsabilidades acordadas.
<b>6. Definición del sistema de monitoreo y evaluación de resultados</b>	Creación de espacios o mesas de evaluación periódica de las acciones concertadas realizadas y rendición de cuentas a la ciudadanía en general sobre resultados (informes periódicos de monitoreo por parte de las agencias comprometidas).

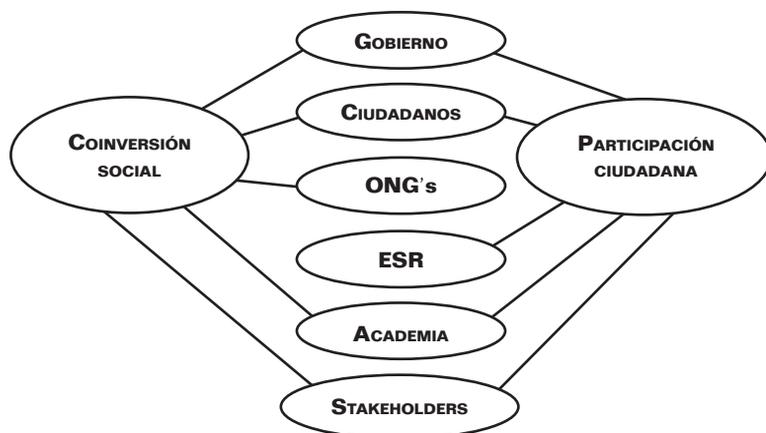
La *concertación social* también es un mecanismo concreto de participación de actores y sectores en la formación y articulación de políticas públicas multidisciplinares. Di-

cho proceso requiere de un plan minucioso con dos componentes esenciales:

- a) la participación ciudadana; y
- b) la coinversión.

Ambos componentes apoyados en la aplicación de metodologías participativas y alianzas multisectoriales. (Fig. 2).

**Figura 2**



FUENTE: Elaboración propia.

**Elementos de participación ciudadana** para la concertación social:

**1. Marco para la participación de los actores y sectores:**

- ✓ Identificación de actores, sectores, procesos y métodos participativos;
- ✓ Refuerzo de los mecanismos existentes de participación ciudadana;

- ✓ Involucramiento de los actores clave, tomadores de decisión;
- ✓ Diseño de la estructura para la participación ciudadana: debate, consultas, foros (presenciales o virtuales), mesas de discusión y de decisión;
- ✓ Alcance de la participación ciudadana y acciones de implementación; y
- ✓ Proceso de deliberación y concertación: para definir un problema, fijar prioridades, diseñar las acciones, asignar recursos y monitorear las acciones.

## **2. Definición del plan de acción participativa:**

- ✓ Definir los métodos específicos de participación;
- ✓ Vincular los actores y sectores con los métodos más adecuados;
- ✓ Consulta y validación por los actores del plan y métodos de participación;
- ✓ Completar detalles del proceso sobre la marcha;
- ✓ Diseñar mecanismos para organizar el proceso y mantener un proceso continuo de información; y
- ✓ Usar el *expertise* local en la participación.

## **3. Alcance y mecanismos de participación durante la concertación:**

- ✓ **Estrategia de información y comunicación:** el gobierno y las autoridades informan a todos los actores del proceso y al público en general desde el primer momento;

- ✓ **Mecanismos de retroalimentación:** se crean vínculos entre actores y sectores dentro de las comunidades, con el fin de asegurar la retroalimentación del proceso de formación de las políticas públicas y/o estrategias;
- ✓ **Participación gubernamental:** abarca los tres niveles de gobierno (municipal, estatal y federal), así como los tres poderes del Estado (ejecutivo, legislativo y judicial);
- ✓ **Participación de la sociedad civil:** los criterios para incluir la representación de la sociedad civil son legalidad, legitimidad, representatividad y capacidad. Este sector abarca ONG u OSC, organizaciones de base, comunidades rurales, de vecinos, colonos y condóminos, así como grupos informales (colectivos), instituciones religiosas, gremios de profesionistas, sindicatos, empresarios socialmente responsables y medios de comunicación; y
- ✓ **Participación de la academia:** involucra a docentes de todos los niveles educativos, directivos, coordinadores, *staff* administrativo, alumnos y exalumnos.

#### **4. Institucionalización de la participación:**

- ✓ Medición del avance del proceso de participación, conforme al plan de participación de los actores y sectores.

**Objetivos de la *concertación social*:**

- ❑ Establecer y mantener el diálogo abierto y directo entre el gobierno, las autoridades y la ciudadanía, para concretar acuerdos, evitando conflictos y promover la respuesta a las peticiones y solicitudes; así como facilitar y consolidar acuerdos entre grupos y organizaciones.
- ❑ Estar informados de las amenazas que atenten contra el orden público y a la paz social dentro del Estado, tomando acciones oportunas para que realicen con eficiencia y diligencia, las actividades especiales que se les encomiende a los funcionarios municipales y estatales.

Las autoridades deben sustentar sus acciones y decisiones en las disposiciones legales y reglamentarias que expresamente se les confiera, y en aquellas encomiendas de su superior jerárquico inmediato.

La *concertación social* permite establecer comunicación permanente con las áreas encargadas para conocer con oportunidad los acontecimientos políticos y sociales que generen conflictos susceptibles de extenderse y rebasar el ámbito local y regional.

Finalmente, la *concertación social* permite asimilar de mejor manera el conflicto, encontrando y proponiendo soluciones a ello. Muchas veces los conflictos son ocasionados a partir de los denominados *vicios u obstáculos socio-culturales*, entre los que se encuentran:

1. **Etnocentrismo:** actitud del grupo, raza o sociedad que *presupone su superioridad*, eligiendo sus valores y costumbres como normas infalibles de juicios y valoraciones, despreciando todas las demás (*xenofobia/racismo*);
2. **Subjetivismo:** tendencia a juzgar hechos y situaciones empíricas vividas, tomando como base la emocionalidad o los sentimientos favorables o adversos, y en consecuencia generalizando las situaciones;
3. **Autoritarismo:** actitud anticientífica de aceptar una idea porque lo asevera una persona. *Magister dixit*=se hace porque lo digo yo (Fig.3);

**Figura 3**



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

4. **Dogmatismo:** convertir pseudoconocimientos en verdades como si fueran indiscutibles;
5. **Impresionismo:** confundir experiencias transitorias con verdades comprobadas;

6. **Estereotipo:** crear imágenes totalmente abstractas y no comprobadas que muchas veces se nos implantan desde niños;
7. **Especialismo:** opinar de otros campos de conocimiento como si se dominaran estos «todólogo»;
8. **Memorismo:** adoptar una postura *cómoda o de renuncia* a entender las ideas a cambio de mecanizarlas; y
9. **Lagunas de ignorancia:** transitar los conocimientos académicos, dejando vacíos con lo cual los procesos de aprendizaje, generación y/o adquisición de información se ven deteriorados.

Identificar estos vicios u obstáculos permitirá plantear soluciones a ello para consolidar una adecuada cultura organizacional en nuestras organizaciones, ya sea la familia, la escuela, la empresa o una osc.

Finalmente, la *concertación social* es una herramienta fundamental para promover la prevención de la violencia, la cultura de paz y la igualdad de género en el mundo laboral, contribuye a una sociedad más estable y justa, pero sobre todo ayuda a construir comunidad y ciudadanía.

«El mundo no será destruido por los que hacen el mal, sino por aquellos que miran y no hacen nada».

Albert Einstein



---

Capítulo 03

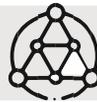
# **GESTIÓN DE RIESGOS EMERGENTES**

---

## Ambiente VUCA



Volatilidad



Complejidad



Incertidumbre



Ambigüedad

## Escenario BANI



Fragilidad



No lineal



Ansiedad



Incomprensible



Niveles de madurez  
institucional

## Gestión de riesgos emergentes

Prácticamente, desde que inició el siglo XXI, las organizaciones se desenvuelven en un entorno denominado «VUCA» un concepto que se fraguó a finales de la década de los noventa por los soldados norteamericanos y responde al acrónimo inglés formado por los términos:

- (V) *Volatility* - *volatilidad*
- (U) *Uncertainty* - *incertidumbre*
- (C) *Complexity* - *complejidad*
- (A) *Ambiguity* - *ambigüedad*

También, hay quienes argumentan que, desde el 2020, a raíz de la pandemia, el acelerado cambio global y climático, los escenarios de hoy se denominan: «BANI» otro acrónimo inglés formado por los términos:

- *Brittle*—frágil
- *Anxious*—ansioso o temeroso
- *Non-Linear*—no lineal
- *Incomprehensible*—incomprensible

En el siglo XXI una organización debe saber contrarrestar el efecto BANI:

La fragilidad se contrarresta con conocimiento, profesionalización y experiencia	La ansiedad y el miedo se alivian con empatía y resiliencia	La no- linealidad necesita contexto y adaptabilidad	Lo incomprensible demanda transparencia e intuición
--	---	---	---

Estos acrónimos —tanto **VUCA** como **BANI**—, sirven para designar el escenario en que las organizaciones se ven obligadas a adaptarse a los continuos cambios que atacan su planeación estratégica, así como sus objetivos organizacionales y profesionales.

Los entornos **VUCA** y **BANI** están presentes en infinidad de sectores profesionales como el de los servicios, industria, logística, innovación, comunicaciones o banca, donde los avances tecnológicos o las fluctuaciones propias del mercado económico son los causantes de la inclusión de las organizaciones que no sepan adaptarse rápidamente a este tipo de entornos tan volátiles y cambiantes.<sup>1</sup>

Hoy en día, las organizaciones deben estar alertas y conscientes de que existen factores en el entorno donde se desenvuelven, que pueden ocasionar severos daños, comprometiendo la continuidad de sus operaciones.

Los denominados «**riesgos emergentes**» son:

- ✓ Situaciones que **NO** se han experimentado previamente;
- ✓ No se sabe cómo van a afectar a la organización;
- ✓ Constituyen amenazas;

<sup>1</sup> <https://www.apd.es/que-es-el-entorno-vuca-y-como-afecta-a-la-supervivencia-de-las-empresas/>

- ✓ Acciones a futuro difíciles de predecir;
- ✓ Difíciles de cuantificar, pues hay falta de información o antecedentes;
- ✓ Causas, consecuencias e implicaciones ambiguas;
- ✓ Cuestiones fuera del control de las osc;
- ✓ No hay garantías de retorno a condiciones previas;
- ✓ Aparición de un nuevo *statu quo*;
- ✓ Actitud reactiva y no proactiva;
- ✓ «No necesariamente sobrevive el más fuerte, sino quien se adapta mejor» a las nuevas circunstancias.

En un mundo cada vez más complejo, volátil e interconectado, una de las claves para atraer oportunidades radica en nuestras capacidades de anticipación.

Las osc deben contar con una *gestión de riesgos* integral e innovadora. No solo para crear valor para la organización, sino para transformar la vulnerabilidad en ventajas, competitivas y sostenibles.

Para llevar a cabo una adecuada **gestión de riesgos emergentes** en las osc, hay que tener como principal objetivo el identificar y actuar de forma sagaz e inteligente frente a peligros y eventualidades. Saber *surfear las olas* de los desafíos, la complejidad de la incertidumbre, generando valor y propósito en las organizaciones.

Hoy en día, las osc necesitan información clave, conocimientos y herramientas que les ayuden a tener una visión de la gestión de riesgos y logros de la sostenibilidad, resiliencia y crecimiento (Fig. 4).

Figura 4



La herramienta fundamental en la *gestión de riesgos* es, sin duda, la *planeación estratégica* dentro de las organizaciones, lo que nos permite seguir una metodología o dar pasos seguros.

Antes de implementar una gestión de riesgos en la organización, es necesario llevar a cabo una serie de pasos previos.

El camino a seguir es:

- ❖ Realizar un diagnóstico de la situación actual de la organización;
- ❖ Conocer el nivel de desarrollo y de madurez institucional;
- ❖ Definir la visión y objetivos de la organización a mediano y largo plazo;

- ❖ Implementar un proceso de mejora continua;
- ❖ Cohesionar al personal, capacitándolo y alertándolo sobre próximos acontecimientos;
- ❖ Armonizar la causa con los ODS de la Agenda 2030;
- ❖ Evaluar el avance en el cumplimiento de metas y líneas de acción;
- ❖ Definir qué es en lo que se quiere incidir o transformar;
- ❖ Comenzar la gestión de riesgos emergentes.

Hay cinco **niveles de madurez institucional** en las OSC:

➤ **Nivel 1: no desarrollado**

Son organizaciones:

- Sin enfoque;
- Con mucha improvisación;
- Mutan de causa;
- Se caracterizan por ser únicamente «gestores»;
- Son «todólogos»; y
- No han formado su conciencia social.

➤ **Nivel 2: formalizado**

Son organizaciones:

- Que construyen planes y procesos
- Detectan y aprovechan oportunidades significativas
- Han definido y continúan especializando la causa
- Presentan constantes iniciativas y emprendimientos
- Reaccionan ante las circunstancias adversas

➤ **Nivel 3: establecido**

Son organizaciones:

- Que cuentan con un modelo de intervención social
- No improvisan, planean
- Han definido un área de «gerencia organizacional»
- Poseen roles y tareas específicas
- Empleados o integrantes *con la camiseta bien puesta*

➤ **Nivel 4: estandarizado**

Son organizaciones:

- Con un enfoque proactivo ante las circunstancias adversas
- Usan e implementan la tecnología
- Son generadoras de contenidos
- Definen metas a concretar a corto mediano y largo plazo
- Cuentan con una visión armonizada de la Agenda 2030 y los ODS
- Identifican y previenen riesgos

➤ **Nivel 5: optimizado**

Son organizaciones:

- Con un modelo de mejora continua
- Cuentan con una gama de actividades
- Tienen un programa «*estrella*»
- Sus programas son replicables y escalables
- Saben «monetizar» y recaudar para la causa
- Innovan constantemente y están a la vanguardia

- Asumen un alto grado de conciencia social y/o ambiental
- Dan seguimiento al cumplimiento de los ODS y trabajan por las denominadas 5 Ps (personas, paz, planeta, prosperidad, *partnerships*)
- Manejan y controlan la *gestión de riesgos* a través de protocolos establecidos.

Solo el 25% de las organizaciones cuentan con niveles de madurez avanzados en gestión de riesgos.

### **¿Qué tan desarrollada está la gestión de riesgos en su organización?**

A mayor madurez institucional, se desarrollan más capacidades organizacionales, se consolida el valor y propósito de la organización y por lo tanto existirán mayores beneficios tangibles e intangibles (valores) para la organización, sus integrantes, voluntarios y beneficiarios.

Uno de los intangibles que más trabajo cuesta conseguir y que puede perderse en minutos, es el **prestigio** o reputación organizacional. Esa buena fama o buena opinión que se forma en el inconsciente de una colectividad sobre el trabajo de organización en torno a una causa determinada.

El activo intangible más valioso de una organización es su reputación. Gestionar el prestigio permitirá construir puentes con la sociedad, refrendará la identidad social, la

defensa de la causa y atraerá talento, el cual es clave para crecer.<sup>2</sup>

Por otra parte, los beneficios tangibles más importantes para una osc se pueden traducir en saber «monetizar» y recaudar para la causa de la organización; sin duda, el talón de Aquiles de todas las organizaciones son los recursos. Por ello una organización sostenible financieramente destaca inmediatamente del resto de las demás. Saber transformar la dádiva o limosna, en verdaderos recursos para el desarrollo sostenible, ahí es donde se hace la gran diferencia.

La **percepción externa e interna de las osc** puede reflexionarse a través de las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Qué rol están desarrollando las osc actualmente y cuál sería el ideal en el corto y mediano plazo?
- ✓ ¿Cómo se valora su labor y esfuerzo?
- ✓ ¿A qué principales retos y desafíos se enfrenta el tercer sector?
- ✓ ¿En qué están avanzando?

Los **riesgos emergentes** para las osc pueden presentarse en los siguientes doce ámbitos:

#### I. Ámbito regulatorio

---

<sup>2</sup> “Evaluación de la Reputación Corporativa en México”, Fernando Cruz, presidente de Novartis; Anne Engerant, Senior Vice President de Latinoamérica en Reckitt Benckiser Health; Ricardo Capilla, CEO de Airbus; Sergio Hernández, presidente y CEO de CIAL Dun & Bradstreet en México; Roberto Martínez, presidente de PepsiCo Alimentos México, y Hans Werner, DG de Natura en México.

- II. Cambios en las tendencias del mercado y en el comportamiento de los ciudadanos
- III. Cambio tecnológico
- IV. Competidores internos y externos
- V. Disponibilidad e inversión de talento humano
- VI. Crisis financieras
- VII. Demandas y multas fiscales
- VIII. Cadena de suministro y proveedores
- IX. Crisis civilizatorias
- X. Factores globales de cambio
- XI. Violencia política
- XII. Ataques cibernéticos

Cada uno de los riesgos emergentes aquí identificados, fueron analizados y desarrollados por el maestro Enrique Moreno Rivera del Gobierno del Estado de México, a quien cito y le reconozco el trabajo y esfuerzo para detallar los puntos que se describen a continuación:

### **I. Ámbito regulatorio:**

Desde el inicio de la actual administración del gobierno de la República en diciembre de 2018, se vaticinaban cambios relevantes para el denominado «tercer sector» en México. Un nubarrón de mala información, oscureció la toma de decisiones del Ejecutivo Federal; equivocadamente se generalizó que las organizaciones civiles realizaban prácticas poco transparentes o confiables, lo cual, sin ser cierto o decir quién o quiénes en lo particular realizaron estas

actividades, ocasionó que desapareciera cualquier tipo de estímulo o fomento para las OSC desde la Federación y, a la fecha, se siguen llevando a cabo acciones inquisitivas para su mayor supervisión, control y vigilancia de los recursos con los que trabaja la Sociedad Civil Organizada.

- ❖ El 14 de febrero de 2019, se publica la llamada **Circular número 1 de la Presidencia de la República**, donde se instruye a todas las dependencias federales a la *NO asignación de recursos a las OSC* y a reorientar de inmediato cualquier presupuesto etiquetado para el sector. Recursos como el llamado fondo de coinversión del Instituto Nacional de Desarrollo Social (INDESOL), fue frenado de inmediato y se desconoce a la fecha el destino de ese o cualquier otro recurso federal.
- ❖ En octubre del año 2020, se envía del Ejecutivo al Legislativo Federal la **Reforma Fiscal para el ejercicio 2021** donde en la LISR se *restringen actividades para recibir donativos* en los denominados: otros ingresos, así como en el financiamiento y la autonomía de las OSC. Dicha reforma se aprobó y se encuentra vigente. Fue un duro golpe a la filantropía mexicana, pues los denominados «otros ingresos» no podrán rebasar el 50% respecto al total de los ingresos de la organización. Los denominados «otros ingresos» son tradicionalmente actividades aleatorias al objeto social, tales como, ferias, kermeses, bailes, cenas, catas, pasarelas, carreras o rodadas con causa, seminarios, etc.

- ❖ En octubre de 2021, se envía nuevamente una **Reforma Fiscal para el ejercicio 2022**, modificando la LISR que limita de manera sustantiva la deducibilidad de donativos privados o provenientes de personas físicas. Dicha reforma se aprobó y se encuentra vigente.
- ❖ El 31 de diciembre de 2021, se publica en el *Diario Oficial de la Federación*, el Decreto por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones del Reglamento Interior de la Secretaría del Bienestar, entre estas, la **desaparición** del INDESOL, que durante décadas fue la institución que guio a las OSC en su capacitación, profesionalización y financiamiento a través del programas de coinversión, y **se crea** la denominada **Dirección General para el Bienestar y la Cohesión Social**, que asumirá las funciones del desaparecido Instituto. Dicha reforma se aprobó y se encuentra vigente.
- ❖ El 22 de febrero de 2022, la fracción parlamentaria en el Congreso de la Unión del partido político MORENA, propone una reforma para **evitar que las OSC reciban donativos del extranjero si son golpistas**, a decir de los legisladores, cuando dichas organizaciones se dediquen a desarrollar actividades de intervencionismo, injerencia, cabildeo o litigio en contra de México. Dicha reforma **NO se aprobó**, ni se encuentra vigente.

## **II. Cambios en las tendencias del mercado y en el comportamiento de los ciudadanos:**

La evolución y madurez institucional de una osc se define por la interrelación con el Estado, su entorno (mercado social) y la ciudadanía. Su utilidad social radica en ser productora y distribuidora de bienes y servicios, así como, generadora de capital social y cohesión comunitaria.

Su principal aporte es la *construcción de ciudadanía*, la articulación de gobernanza y el aporte a la solución de problemáticas sociales y del interés ciudadano.

Sin embargo, hoy en día no basta con defender o enarbolar una causa, el comportamiento de los ciudadanos del siglo XXI han cambiado radicalmente, hoy los ciudadanos se caracterizan por:

- ❖ Indiferencia y desconexión
- ❖ Pérdida de la confianza
- ❖ Reproches al poder público
- ❖ Escasa cultura de donación
- ❖ Mendicidad como ayuda económica
- ❖ Ausencia de participación social
- ❖ Falta de visibilidad de las causas

El maestro Javier Sánchez Galicia hace referencia a las denominadas «5D» para referir el distanciamiento y el hartazgo de los ciudadano de hoy hacia la política, las instituciones y al contexto público:

- Decepción
- Desconfianza

- Desafección
- Desconexión
- Desinterés

Aunado al comportamiento de los ciudadanos, se han presentado cambios en las tendencias del mercado:

- ❖ Crisis financiera durante la pandemia y poscovid
- ❖ Nulo crecimiento económico del PIB
- ❖ Reducción de erogaciones
- ❖ Disminución de la financiación necesaria y la sostenibilidad económica
- ❖ Salida del mercado emergente de la solidaridad
- ❖ Desproporcionalidad (aumento de actores y necesidades)

### **III. Cambio tecnológico:**

La tecnología bien aplicada ayuda a la profesionalización de las organizaciones, a organizarse mejor, a aprender cosas nuevas, a capacitarse, a llevar registro de programas, metas y avances personales o a acortar distancias con aliados o donantes:

- ❖ Brecha digital y tecnológica
- ❖ Medios y herramientas digitales
- ❖ Sistematización y digitalización

#### **IV. Competidores (externos e internos):**

Hoy en día, existe un entorno caracterizado por la competencia sistemática de actores y sectores en busca de reconocimiento y recursos públicos o privados en vez de trabajar articuladamente en sinergia o en red.

- ❖ Prevalece una situación de competencia asimétrica entre las propias osc por ausencia o existencia de políticas públicas poco coherentes;
- ❖ Protagonismo y competencia con otros actores como emprendedores y empresas sociales para la solución de las problemáticas sociales;
- ❖ Pseudo liderazgos oportunistas que se autoproclaman representantes de las organizaciones sin consenso, legitimación o base legal alguna;
- ❖ Búsqueda permanente de candidaturas políticas, poniendo de justificación la ayuda a las OSC;
- ❖ Desconfianza, incertidumbre, incomodidad; y
- ❖ Temor a la crítica y confusión.

#### **V. Disponibilidad del talento humano:**

Es la parte más importante de cualquier organización. Hace referencia a la productividad de los trabajadores dependiendo de la experiencia laboral y de su formación. Representa los recursos que tiene una osc, sus integrantes y voluntarios.

- ❖ Experiencia
- ❖ Habilidades
- ❖ Disposición y adaptabilidad

- ❖ Creatividad
- ❖ Voluntad y pasión
- ❖ Capacidad de respuesta

## **VI. Crisis financieras:**

Las crisis económicas de México de las últimas tres décadas tienen como una de sus manifestaciones más graves la pérdida de empleos y la disminución de la *cultura de donación* hacia las osc. Los efectos que han tenido las crisis en México han lacerado el crecimiento económico, el mercado laboral, la movilidad social y agudizado la desigualdad. Los resultados encontrados por distintos investigadores dan cuenta del incremento de la informalidad, la desigualdad y la pobreza a lo largo de los años por lo que se debe considerar seriamente un cambio de las políticas económicas y sociales hasta ahora aplicadas. Las crisis han afectado principalmente la *sostenibilidad financiera* de las osc a través de:

- ❖ Donativos de personas físicas;
- ❖ Donaciones de fundaciones y empresas;
- ❖ Cuotas y servicios;
- ❖ Recursos o estímulos gubernamentales;
- ❖ Cooperación internacional para el desarrollo;
- ❖ Venta de productos y servicios; y
- ❖ Los llamados «otros ingresos»: ferias, bailes, cenas, carreras o seminarios.

## **VII. Demandas y multas fiscales:**

Son acciones subyugantes con la sobreregulación a través de normas legales, administrativas, fiscales e informativas que implican:

- ❖ Pérdida de donataria autorizada;
- ❖ Confiscación del patrimonio de la organización;
- ❖ Multa pecuniaria o económica alta;
- ❖ Recaudación menor de ingresos autogenerados o ingresos de otras fuentes;
- ❖ Limitación o reducción de actividades y beneficiarios; y
- ❖ Disolución y liquidación de la osc (cerrar definitivamente).

## **VIII. Cadena de suministro y proveedores:**

De acuerdo a las dimensiones económicas, sociales y ambientales de cada región, una organización puede verse afectada en sus procesos o cadenas de suministro a raíz de la pandemia, otras situaciones o *stakeholders*:

- ❖ Dinámica introducción de bienes y servicios y selección de proveedores;
- ❖ Alianzas o cadenas débiles ante las crisis;
- ❖ Acuerdos y alianzas intersectoriales;
- ❖ Aumento de conciencia sustentable;
- ❖ Perturbación y complejidad en la cadena suministro (riesgos para el desarrollo económico y sostenibilidad);
- ❖ Planificación y operatividad (dificultad en la capacidad para realizar operaciones y cumplir con la causa);

- ❖ Transgresión de derechos humanos, ámbito laboral y ética de las cadenas de suministro; y
- ❖ Sobrerregulaciones y/o restricciones gubernamentales.

### **IX. Crisis civilizatorias:**

Estas crisis se manifiestan en lo financiero, económico, político, axiológico y ecológico, y pueden ocurrir sin previo aviso o sin estar preparados para enfrentarlas:

- ❖ Desastres naturales (cambio climático, sismos de 1985 y 2017)
- ❖ Crisis sanitaria (COVID-19)
- ❖ Conflictos geopolíticos (Rusia–Ucrania)

### **X. Factores globales de cambio:**

- ❖ Consecuencias de la pandemia del COVID-19;
- ❖ Crisis climática regional o global;
- ❖ Aumento de la polarización política;
- ❖ Avance acelerado de la brecha tecnológica;
- ❖ Concentración de la riqueza e incremento de la desigualdad social;
- ❖ Desconfianza en las instituciones (públicas, privadas y sociales);
- ❖ Frágil Estado de Derecho; y
- ❖ Incremento de los movimientos migratorios, así como, de movimientos raciales, de diversidad y de equidad de género.

## **XI. Violencia política:**

Los gobiernos democráticos en el mundo apoyan y reconocen la importancia de las osc para la construcción de gobernanza y el aporte para la solución de los problemas sociales de la comunidad.

Sin embargo, aún prevalece en nuestros días la:

- ❖ Descalificación
- ❖ Diatriba
- ❖ Denostación
- ❖ Estigmatización
- ❖ Insultos y amenazas
- ❖ Polarización acentuada
- ❖ Intenciones «golpistas» (instrumentos de proyectos extranjeros que atentan contra el gobierno, representantes de la élite o burguesía, pertenecen o son militantes de partidos políticos)
- ❖ Posverdad reiterativa
- ❖ Fanatismo por el populismo

## **XII. Ataques cibernéticos:**

«Los datos son contundentes: de los 156 000 millones de ataques cibernéticos registrados en el primer semestre de 2022 (en Latinoamérica), unos 80 000 millones corresponden a México».<sup>3</sup> De acuerdo al periódico *Reforma*, los ciber delitos aumentaron 565 % en 2022, siendo las personas entre 26 y 45 años las más afectadas.

---

<sup>3</sup> Sánchez, Tiburcio, Banco Index, 2022.

- ❖ Pérdida o corrupción de datos personales, sensibles y/o confidenciales
- ❖ Interrupción de labores
- ❖ Lesiones financieras
- ❖ Detrimento físico (daños al *hardware*)
- ❖ Afectaciones a la reputación o fama pública

Esto ha generado que ahora existan nuevos puestos dentro de la estructura organizacional y nuevas responsabilidades de liderazgo en las osc, entre ellos:

- ❖ C R O (Chief Risk Officer)
- ❖ C S O (Chief Sustainability Officer)
- ❖ C R O (Chief Reputation Officer)

El 51% de las osc aseguran que la **cultura organizacional** es su principal reto para la implementación de la gestión de riesgos.<sup>4</sup>

Por todo lo anterior, es necesario enfrentar ocho retos para implementar una adecuada gestión de riesgos en una osc:

1. Incrementar la profesionalización y la cultura organizacional;
2. Requerir de una estrategia y de planeación;
3. Involucrarse y tener conocimiento clave de cómo funciona la organización;
4. Sensibilizar al personal y a los voluntarios;
5. Generar nuevas formas de financiamiento y presupuesto;
6. Proyectar una nueva capacidad operativa;

<sup>4</sup> Herrera, Gerardo, Universidad Anáhuac México Norte, 2020

7. Transformar la falta de interés por parte de directivos o consejo en acciones, participación y voluntad; y
8. Capacitar permanentemente a los equipos de trabajo.

Las **herramientas y facilidades** para entender los riesgos emergentes son:

- ❖ Contar con un manual y metodologías
- ❖ Capacitación y sensibilización
- ❖ Modelos de control interno
- ❖ Respaldo del consejo y la directiva
- ❖ Aportar elementos de decisión
- ❖ Transparencia y rendición de cuentas
- ❖ Planeación estratégica e indicadores
- ❖ Generar cultura de donación
- ❖ Transversalidad y articulación de las áreas

«Los retos que enfrentamos como humanidad son multidimensionales: el cambio climático, la pérdida de los ecosistemas, la pobreza y las desigualdades, las crisis económicas, sociales y sanitarias, el cambio tecnológico acelerado y recientemente el acceso universal, equitativo y oportuno a la vacuna contra COVID-19, por lo tanto, es indispensable un cambio de paradigma de desarrollo en el que participen todos los sectores de la sociedad sin exclusión alguna».<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Guterres, António, Srío. Gral. de la ONU, 2022.

Finalmente, podemos concluir que hoy en día hay tres tipos de organizaciones:

- I. Las que se anticipan al cambio
- II. Las que reaccionan al cambio
- III. Las que ignoran el cambio y mueren

**¿Qué tipo de organización  
queremos construir?**



---

Capítulo 04

**OMNICHANALIDAD:  
LA NUEVA FORMA  
DE COMUNICAR**

---

**Nueva normalidad**



**Transformación digital**

**TIC: Tecnologías de la Información y las Comunicaciones**



**Disrupción social**

**Valores digitales**



## Omnicanalidad, la nueva forma de comunicar

En estos tiempos la comunicación es clave para poder compartir *causas sociales*, es una **herramienta para la construcción de ciudadanía** fundamental para lograr los objetivos organizacionales planteados.

Todas las organizaciones necesitan comunicar lo que hacen, y para ellas dar a conocer su causa es el primer paso para lograr un compromiso con la sociedad. Algunas buscan concientizar sobre un tema específico; otras, motivar la participación colectiva en ciertas acciones, detonar la cultura de donación, preservar la paz, el cuidado del planeta o generar cambios a nivel legislativo. Cualquiera que sea la misión, valor o propósito, saben que ya cuentan con la opción de comunicarlo a través de una página web, correo electrónico, redes sociales, de “boca en boca” o tener presencia en medios de comunicación.

Entendemos por **omnicanalidad** una estrategia de comunicación utilizada para estar en contacto con los prospectos donantes, usuarios, voluntarios o beneficiarios de una organización a través de diferentes canales, públicos y alcances (publicidad, *email*, redes sociales, sitio web, llamadas telefónicas, visitas personales o recomendaciones boca a boca principalmente).

Lograr *visibilidad* es muy importante cuando el objetivo es buscar el apoyo de la comunidad. Posicionarse como referentes en una temática, captar voluntarios, recaudar fondos o donaciones son algunos de los resultados de construir una buena imagen institucional y de difundir el trabajo que se lleva a cabo ya que «quedarse en silencio es volverse invisible».

Es evidente que la forma en la que se da a conocer algún producto o servicio de una asociación en este tiempo, no tiene nada que ver con lo que se hacía hace años. El nuevo usuario o consumidor tiene otra visión del mundo, por eso es necesario crear una «estrategia de comunicación disruptiva» para causas sociales.

Existen muchas formas de comunicar una causa social, una de las más importantes para las nuevas generaciones es la **omnicanalidad**, ya que se han convertido en canales indispensables para las estrategias digitales. Estas plataformas son excelentes para difundir masivamente los contenidos, posicionar una marca social y llegar a una gran cantidad de usuarios.

Cada una de las marcas es diferente, cada organización comunica de manera diferente, tiene una audiencia, objetivos o posibilidades diferentes, por lo cual no hay una fórmula *per se* para lograr el éxito; sin embargo, podemos potencializar las herramientas que tenemos a nuestro alcance. Una estrategia digital va mucho más allá de un *post*, un *tuit*, un *reel* o un sitio web.

Una *estrategia digital* conglogera cada una de las herramientas digitales con las que cuenta una determinada marca social, cómo interactúan entre sí y cómo utilizamos los datos o analítica que obtenemos con el propósito de mejorar, potenciar u optimizar. ¿Cómo utilizar todo aquello que está a nuestro alcance para lograr nuestros objetivos organizacionales?

Las osc deben de identificar su público objetivo segmentado por intereses, así la estrategia consiste en lograr un objetivo determinado:

- Posicionar una marca social
- Conectar la marca con determinados públicos o usuarios
- Incrementar el alcance (seguidores, ser más conocido y reconocido)
- Aumentar la base de datos
- Interactuar con usuarios (foros, *webinars*, *lives*)
- Generar tráfico (visitas a la página o blog)
- Embajadores de marca
- *Merchandise* (tienda en línea)
- Campaña anual de donaciones
- *Call to action* (movilización)

«Lo que no se mide, no se puede mejorar».

Cita Angie Sánchez, de la agencia de publicidad «La Carcacha».

Una estrategia digital exitosa debe contener tres puntos fundamentales:

1. Que sea accionable (direccionar al usuario, guiarlo hacia el objetivo)
2. Pensada en el usuario (identificar audiencias, canales de comunicación)
3. Medible (evaluar los resultados para tomar decisiones)

Las organizaciones sociales deben estar trabajando cuatro puntos fundamentales:

- I. Identificar momentos (acciones digitales vinculadas a la causa de la organización)
- II. Construir comunidad (redes por afinidad y ayuda)
- III. Crear entusiasmo o sentimientos positivos (solidaridad, generosidad, voluntariado)
- IV. Contar historias de éxito (Storytelling)

El uso de los diferentes canales debe hacerse bajo una misma estrategia para llegar al público objetivo en el momento indicado. El uso de las redes sociales (*social media*) y el empleo sagaz y oportuno de la tecnología son medios para abrir nuevas maneras de participación y de expresión entre ciudadanos y autoridades.

Una adecuada **estrategia omnicanal**:

- ✓ Permite una mayor interacción de la participación ciudadana;
- ✓ Ayuda a incidir en la toma de decisiones públicas;

- ✓ Aporta hechos, datos y evidencia para poder tener una mejor y razonada discusión pública;
- ✓ Impulsa desde las organizaciones de la sociedad civil una proveeduría de información especializada;
- ✓ Apoya a los medios de comunicación a evitar la diatriba, la polarización y las *fake news*;
- ✓ Asiste a la ciudadanía interesada a tener un mayor análisis en temas de la agenda pública y a enarbolar mejores *políticas públicas*; y
- ✓ Consolida una gobernanza participativa y coadyuva en la *construcción de ciudadanía*.

En nuestros tiempos, resulta insuficiente cubrir un solo canal para comunicarse con un usuario, donante, voluntario o beneficiario de una osc. Durante el proceso de *engagement* o aproximación, el ciudadano actual utiliza diferentes canales y dispositivos, incluso hasta de forma simultánea.

Vivimos tiempos pospandemia y la «nueva normalidad» significó un *shock sistémico* en el tejido social, familiar, laboral y de consumo. Esta nueva realidad impactó en casi todas las facetas de la vida social, desde el trabajo al interior de una osc, fue un detonante de violencia en los hogares, consolidó la educación o capacitación a distancia, se crearon nuevos procesos de comunicación y de *marketing*, incluso delimitó el balance emocional de sociedades enteras.

La nueva normalidad arrojó cinco nuevos conceptos para las organizaciones:

- a) **Disrupción:** fin del *statu quo* conocido y la llegada de nuevas normalidades;
- b) **Transición:** incertidumbre ante lo desconocido, estrés y *burn out* por el «no dejar ir»;
- c) **Neonormal:** comunicación y *marketing* de «bajo contacto», mayor segmentación;
- d) **Oportunidades:** nuevos escenarios se avecinan, nuevos modelos sociales; e
- e) **Innovación:** la creatividad seguirá siendo la ruta para liderar procesos y adaptarse mejor al entorno.

Las organizaciones en la llamada «nueva normalidad» deben:

- Construir una narrativa que hable de la causa
- Plantear una estrategia omnicanal
- Renovarse sin mutar o abandonar su misión u objetivos
- Aprovechar su ADN social (identidad comunitaria)
- Redescubrir modelos e *insights* de *marketing* para potenciar sus actividades

El nuevo entorno social frente a la «nueva normalidad» o época pospandemia prevé:

- **Una nueva convivencia y socialización:**
  - Reubicación y rediseño de viviendas más sustentables
  - *Homeschooling*
  - Más entretenimiento
  - Cambios en el tejido social

- **Salud consciente (*well-being*):**
  - Alimentación
  - Salud física
  - Medicina alternativa
  - Deporte como forma de vida
  
- **Nuevas formas de trabajo:**
  - Trabajo remoto y dual
  - *Coworking* y redes
  - Nuevas maneras de innovar y colaborar
  
- **Movilidad redefinida:**
  - Movilidad sustentable
  - Rediseño del transporte
  - Transporte al trabajo (*eco friendly*)
  
- **Consumo responsable:**
  - Más conciencia social
  - Mayor conciencia ambiental
  - Nueva conciencia sanitaria
  - Cambio de hábitos
  - Cuidado y cultura del agua

El primer contacto de una organización con el público objetivo o con la ciudadanía interesada, puede comenzar mediante las siguientes acciones:

- a) Un anuncio publicitario en el espacio público o en establecimientos;

- b) De manera digital en plataformas o redes sociales;
- c) A través del impacto en medios electrónicos o impresos donde se visualice la imagen de la causa y donde se incluya la página de internet, *email*, teléfonos o medios de contacto de la organización; y
- d) A partir de un evento presencial o en línea organizado por la osc para captar el interés y atracción del público.

Hay cinco **principios para la medición de impacto** en campañas digitales en las organizaciones:

1. Posicionamiento o construcción de la marca social;
2. Impresiones visibles, comprensibles y creíbles;
3. Valor y propósito de acuerdo a la audiencia o *target*;
4. Segmentación y clasificación generacional; y
5. Determinar métricas de interacción que puedan evaluar mejor la contribución *online*.

Lo que se busca con estas interacciones es generar un punto de contacto con la organización para interconectar el interés del usuario con la causa de la asociación y de esta manera concretar dicho interés solicitando datos del usuario a través del correo electrónico o buzón de datos y, así, finalizar con la compra *online* de algún producto de la osc, la afiliación o membresía, la contratación de algún servicio o idealmente la donación de manera única o recurrente a la organización por medio del sitio web.

Lo relevante en esta **transformación digital** es:

1. El usuario es el centro
2. Respuestas casi inmediatas ante una solicitud de información
3. Reducción de tiempos en entregas y servicios
4. Eficiencia y control de procesos
5. Enfocarse en generación de valor e impacto

Es por esto, que la estrategia omnicanal (*omnichannel*) y la digitalización de organizaciones han tomado mayor popularidad en los últimos años, como consecuencia del rápido cambio que existe en el comportamiento y necesidades del consumidor, los usuarios o de los ciudadanos.

La tecnología evoluciona a una gran velocidad, las computadoras que eran funcionales hace apenas diez años lo hacían con capacidades sumamente inferiores a las que actualmente tenemos en nuestro teléfono móvil.

<b>Total de población mundial</b>	<b>Usuarios de telefonía celular</b>	<b>Usuarios de internet</b>	<b>Usuarios activos de redes sociales</b>	<b>Usuarios de redes sociales a través de teléfono móvil</b>
7.676 billones de personas	5.112 billones de usuarios	4.388 billones de cibernautas	3.484 billones de usuarios	3.256 billones de usuarios
56 % en zonas urbanizadas	67 % de penetración	57 % de penetración	45 % de penetración	42% de penetración

FUENTE: HootSuite, 2022.

Esta misma evolución tecnológica se ha dado tanto en las capacidades físicas de los dispositivos como en su uso y finalidad que tienen hoy para ser adquiridos:

- a) **Portabilidad**
- b) **Accesibilidad**
- c) **Facilidad de uso**

Principales dispositivos utilizados por la población:

• <b>Laptops y computadoras de escritorio</b>	43 %
• <b>Teléfonos móviles</b>	52 %
• <b>Tabletas</b>	4 %
• <b>Juegos de video u otros dispositivos</b>	0.14 %

FUENTE: HootSuite, 2022.

El costo de las tecnologías ha disminuido rápidamente a lo largo de los años:

<b>Drones</b>	<b>Impresión 3D</b>	<b>Robots industriales</b>	<b>Paneles solares</b>	<b>Smartphone</b>
Costo por unidad: 2007: 100 mil USD	2007: 40 mil USD	2007: 550 mil USD	1984: 30 mil USD	2007: 499 USD (teléfono no inteligente)
2021: 400 USD	2021: 110 USD	2021: 20 mil USD	2021: 80 USD	2021: 150 USD (teléfono inteligente)

FUENTE: Jorge Ruiz Escamilla, CEO de Botmaker.

El acceso es cada vez más fácil al uso de nuevas y mejores tecnologías, al mismo tiempo, la importancia de su masificación generacional ha propiciado un cambio cultural profundo en la sociedad:

- En México se estiman que existen 80.1 millones de internautas.

- 64% de la población tiene acceso a internet.
- Los mexicanos invierten hasta siete horas diarias navegando en internet.
- En promedio, cada mexicano, pasa 2.2 horas diarias en redes sociales.

Existe una "masificación generacional", es decir, todas las edades están conectadas a internet en México:

<b>Baby Boomers y Silver</b>	Nacidos entre 1946 y 1964
<b>Generación X</b>	Nacidos entre 1965 y 1980
<b>Millennials</b>	Nacidos entre 1981 y 1996
<b>Generación Z</b>	Nacidos desde 1996 a 2001

FUENTE: Instituto Mexicano de Internet, 2021.

Hoy día, todos los actores y sectores están interconectados —los alcaldes, funcionarios públicos, empresarios, osc, académicos, medios de comunicación—, cuentan con herramientas digitales que les permite tomar decisiones de manera más rápida y acertada, debatir y responder al ciudadano ante solicitudes o cuestionamientos, respaldados con información relevante, oportuna y veraz que se genera y actualiza en tiempo real a través de dispositivos móviles, ya sea un *smartphone*, tableta o la página web institucional.

Pero *¿cómo interactúa un ciudadano digital hoy?* La *omnicanalidad* implica:

Herramientas para la Construcción de Ciudadanía



La *omnicanalidad* hace alusión a un ciudadano digital que participa y navega en internet a través de:

- *Sites* (páginas)
- Blogs
- *Reviews* (reseñas)
- *Social media* (redes sociales)

El usuario digital	La velocidad de cambio
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Siempre está conectado</li> <li>✓ Cuenta con un teléfono inteligente de última generación (smart mobile)</li> <li>✓ Descarga y utiliza apps</li> <li>✓ Utiliza el comercio electrónico</li> </ul>	<p><b>Tiempo para alcanzar los 100 millones de usuarios</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Teléfono fijo 75 años</li> <li>✓ Teléfono móvil 16 años</li> <li>✓ Internet 7 años</li> <li>✓ WhatsApp 3.5 años</li> <li>✓ Pokémon GO 25 días</li> </ul>
Nuevas tecnologías facilitadoras	Nuevos modelos de negocio
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cloud computing</li> <li>✓ Big Data/Analytics</li> <li>✓ Internet de las cosas</li> <li>✓ Mayor conectividad</li> <li>✓ Ciberseguridad</li> <li>✓ Inteligencia artificial</li> <li>✓ Algoritmos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Uber</li> <li>✓ Netflix</li> <li>✓ Airbnb</li> <li>✓ Booking</li> <li>✓ Despegar</li> <li>✓ Spotify</li> </ul>

FUENTE: Instituto Mexicano de Internet, 2021.

- *E-marketplaces* (comercio electrónico)
- Foros (*Zoom, Meet, Facebook Live*)
- Envío de *emails*

Gracias al internet y a las nuevas tecnologías tenemos nuevas formas de comunicar; la participación ciudadana es ahora digital. La participación ciudadana digital funciona como un mecanismo social para el desarrollo local, promueve la democracia participativa integrando a la comunidad en los diversos quehaceres de su entorno.

El uso de la tecnología en las causas sociales ha generado una «**disrupción digital**», que implica el uso de herramientas más allá de las redes sociales. Sostener una organización en el siglo XXI implica la utilización de:

- ✓ **TIC**-Tecnologías de la Información y las Comunicaciones;
- ✓ **Cloud**-Resguardo de la información en la nube;
- ✓ **Big Data**—manejo de base de datos;
- ✓ **Ciberseguridad**—protección ante ataques, hackeo de información, fraudes o delitos;
- ✓ **Blockchain**-cadena de bloques con una base de datos pública en la red;
- ✓ **Internet de las cosas**-red colectiva de dispositivos conectados;
- ✓ **Inteligencia artificial**-combinación de algoritmos planteados con el propósito de crear máquinas que presenten las mismas capacidades que el ser humano;

- ✓ **Metaverso**-universo posrealidad, un entorno multiusuario perpetuo y persistente que fusiona la realidad física con la virtualidad digital; y
- ✓ **Multiverso**-término usado para definir el conjunto de los muchos universos existentes, según las hipótesis que afirman que existen universos diferentes del nuestro.

La *omnicanalidad*, hace posible la digitalización de la participación social, para fomentar el bienestar, la **construcción de ciudadanía** y facilita los procesos de comunicación y colaboración entre ciudadanos a través de las herramientas tecnológicas.

Existen nuevos valores digitales para la construcción de ciudadanía:

- Saber COMPARTIR
- Aprender a COCREAR
- Construir COMUNIDAD
- Transmitir CONFIANZA

A partir de la omnicanalidad podemos fomentar la participación ciudadana digital a través de:

- a) **Minería de datos:** *social listening*, *big data*, ya sean encuestas, formularios web, correos electrónicos o *links* de registro de información; y
- b) **Comunicación de la información:** los destinatarios de la acción (afiches, correos, boletines, publicaciones, revistas digitales, posts, tuits, videos o inserciones).

¿Cómo se combina la participación ciudadana digital con las osc?

- A través del uso de las TIC se abordan distintas cuestiones sociales, culturales, ambientales, de género o de marginación mediante la evaluación crítica o favorable de las acciones de los gobiernos.
- En la construcción de la *gobernanza participativa* la intervención o colaboración ciudadana es fundamental en la toma de decisiones públicas.
- El ciudadano navega en internet o en redes, se suma a propuestas y protestas de manera intermitente y puede llegar a participar en múltiples movimientos y momentos.
- Hoy los ciudadanos pueden ser parte de diferentes osc de manera virtual sin necesidad de estar de manera presencial.

A partir de la *omnicanalidad*, ¿cómo se puede construir una adecuada **estrategia de comunicación** que permita la participación ciudadana y la construcción de gobernanza?

La doctora Sandra América Rodríguez de la Universidad Anáhuac México propone **once pasos para construir una estrategia de comunicación en una osc**:

### **1. Realizar un diagnóstico organizacional:**

Sin investigación, no hay información. Debemos escuchar a las áreas, a los empleados, a los voluntarios. Muchas ve-

ces se parte de un análisis FODA, del cual se construye la misión, visión y valores de la organización, estos son los pilares de la organización y lo que habrá de comunicar para posicionar la causa.

### **2. Determinar el objetivo general:**

Hacer visible a la organización y su causa. Visibilidad, cita Mauricio Guerrero, es «hacer que la organización sea conocida, pero sobre todo reconocida».

### **3. Determinar los objetivos específicos:**

Construir el corazón ideológico, la imagen institucional y la planeación estratégica para incrementar la visibilidad y la cultura de donación.

### **4. Detectar las necesidades a comunicar:**

- ✓ difundir actividades, programas o servicios
- ✓ comunicar de manera menos institucional y más afable
- ✓ humanizar a la organización
- ✓ convencer a donantes
- ✓ posicionar la causa
- ✓ sensibilizar a la ciudadanía
- ✓ informar a los medios o a las autoridades
- ✓ orientar a los beneficiarios

**5. Definir el mensaje principal:**

A partir de la marca, eslogan y causa qué es lo queremos transmitir.

**6. Crear empatía (*match*) con nuestras audiencias:**

- ✓ Para generar lealtad y fidelización
- ✓ Para construir respaldos (credibilidad y reputación)

**7. Identificar audiencias:**

- ✓ segmentación del mercado social o ecosistema
- ✓ geolocalización de posibles aliados o donantes
- ✓ desglose generacional
- ✓ por intereses comunes

**8. Determinar el mapa de públicos:**

- ✓ Establecer la mayor cantidad de características sociodemográficas (y no a través de la falacia del público en general).
- ✓ INTERNOS: socios, directivos, trabajadores.
- ✓ EXTERNOS: clientes, proveedores, *stakeholders*, competencia, personal de servicios subrogados (limpieza, estacionamiento, seguridad, fotocopiado, *call center*, etc.), otras organizaciones.

**9. Estipular los hábitos y consumo de medios.**

- ✓ Dónde publicar y qué contenidos aterrizar.

## 10. Promoción de la identidad organizacional:

- ✓ sentido de pertenencia
- ✓ embajadores de marca

## 11. Consolidar la estrategia:

Posicionamiento de la marca y la causa de la organización.

### Consideraciones:

- ◆ La estrategia es un «traje a la medida» de la organización en función de los públicos con los que debe tener contacto gubernamental, corporativo, organizacional.
- ◆ Debe poner orden en la toma de decisiones.
- ◆ La estrategia digital (redes) forma parte de la estrategia integral de comunicación.

## ¿Cómo generar contenido digital para la construcción de ciudadanía?

A partir de las 4P del *marketing*:

Producto	Precio	Plaza	Promoción
Es lo que una organización ofrece al mercado ya sea un producto o servicio y así poder satisfacer las necesidades de los beneficios.	Es el valor que se le da al producto considerando que el precio sea accesible para el usuario.	Es el mercado al que se va a dirigir el producto o servicio hasta llegar a las manos del ciudadano.	Son las estrategias para dar a conocer el producto y con ello incrementar el posicionamiento de la organización.

FUENTE: KOTLER P. Y KELLER K., DIRECCIÓN DE MARKETING, PEARSON EDUCACIÓN, MÉXICO, 2006.

Las organizaciones generalmente se enfrentan a un gran reto al planificar una correcta estrategia digital en redes sociales (*social media*); independientemente de la experiencia y el presupuesto con el que se cuente es importante tomar en cuenta estos factores claves para tener éxito. La materia prima de la estrategia es la **generación de contenidos**.

La calidad del contenido que se publique es proporcional a la facilidad que tendrá de viralizarse y, por ende, de lograr un mayor alcance.

Es importante crear una comunidad que le interese la marca social o la causa a partir del buen contenido de la misma. Coleccionar *likes* de personas que no sabemos cómo llegaron ahí no servirá de nada, no es el público objetivo.

Los usuarios usan las redes sociales como enlace directo para comunicarse con la marca; humanizar y responderles es importante para aumentar el *engagement*. El 69% espera una respuesta en un día; un 22% en unas horas y el 9% al instante.

Al contactar digitalmente a una organización, un usuario puede:

- ✓ Solicitar más información de sus programas a través de su sitio web;
- ✓ Poder sumarse como voluntario;
- ✓ Pedir que sus productos (*merchandise*) sean enviados a domicilio;
- ✓ Requerir ayuda específica a través de WhatsApp o Telegram;

- ✓ Tener portal habilitado para ventas y donaciones electrónicas;
- ✓ Solicitar recibo deducible de impuesto y CFDI; y
- ✓ Descargar un reconocimiento o constancia por la donación correspondiente.

Escoger las redes sociales donde se encuentre el público objetivo es fundamental, la marca tiene que ir de acuerdo a los usuarios de la causa y no al contrario. Colaborar con marcas afines al mercado meta, al igual que con los usuarios y seguidores, favorecerá la riqueza del contenido.

¿Cuáles son las 7C del **marketing de contenidos**?

Calidad	Cantidad	Compatible	Conectar
El contenido de la estrategia debe ser de calidad e interesante para los lectores.	La cantidad no es tan importante como la calidad, pero tener contenido variado es interesante.	El contenido debe ser tan atractivo que la gente quiera compartirlo y se tiene que hacer viral.	El contenido debe crear relación de la marca con el público el <i>engagement</i> .
	Creatividad	Constancia	Cuantificable
	Si quieres que el contenido resalte por encima de los demás, debe de ser creativo y diferente.	La base del éxito de los contenidos es una buena planificación. Debe ser constante.	Es importante valorar los resultados para programar cambios y mejoras de cara al siguiente paso.

FUENTE: DRA. KARLA BARAJAS, UNIVERSIDAD ANÁHUAC MÉXICO NORTE.

Las **ventajas** de utilizar la **omnicanalidad** como estrategia de comunicación son:

- Interactuar sin barreras geográficas;

- Mayor accesibilidad y diversidad de información;
- Conectividad;
- Mejora relaciones que tienen lugar en una sociedad, es decir, políticas públicas, prestación de servicios, condiciones de seguridad y salud, entre otros;
- Activar y acelerar **cambios sociales**;
- Ahorro de tiempo y costes al poder acceder a la información;
- Empoderamiento ciudadano;
- Accesibilidad al seguimiento y cumplimiento de necesidades de los distintos sectores;
- Fortalecimiento de la transparencia y de la rendición de cuentas;
- Impulso y generación de redes de colaboración;
- Facilita los procesos de comunicación;
- Amplía y mejora el funcionamiento gubernamental; y
- Contribuye al fortalecimiento e impulso desarrollo socioeconómico.

Las **desventajas** de la participación ciudadana digital y del mal uso de las TIC son:

- Autoexclusión social y aislamiento
- Pérdida de identidad y privacidad
- Infoxicación

Nuevos cambios que llevan a nuevos ecosistemas:

1. Nuevas tecnologías pueden hacer a un producto o incluso a una organización obsoleta;

2. Nuevos modelos de negocios crecen rompiendo paradigmas;
3. La tecnología en productos o plataformas debe centrarse en el bienestar de las personas no simplemente información para los usuarios;
4. Los competidores crecen cada vez más;
5. Es necesario adaptarse y promover cambios positivos y regulaciones legislativas;
6. Las organizaciones deben entender la importancia de moverse en «ecosistemas»; y
7. Necesario pensar en la importancia de crear plataformas propias.

Se ha insistido en que las redes sociales democratizan el acceso a la información. Sin embargo, circunstancias como la disponibilidad de internet, el acceso restringido a este servicio en algunos países, o las diferencias socioeconómicas pueden frenar dicha democratización. Esa inequidad se incrementa con las políticas de censura o control de la *social media*.

Para prosperar en un mundo digital y exponencial debemos ser capaces de crear, innovar, experimentar, escalar y cambiar nuestras estructuras. Los datos y la información es el recurso más valioso. La tecnología es cada vez más accesible. Debemos adaptarnos y apalancarnos. La transformación digital necesita muchas habilidades y aptitudes, nos toca aprender de nuevo, ir hacia la ruta de una alfabetización digital.

El uso estratégico de la información en la organización es fundamental para construir una adecuada campaña de comunicación que promueva cambios de comportamiento en los ciudadanos o en su público objetivo.

<p><b>Tamaño del mercado social o ecosistema</b></p> <p>Número de usuarios, donantes, beneficiarios, voluntarios, servicios en el mercado.</p>	<p><b>Satisfacción del usuario</b></p> <p>Calidad del servicio de la organización.</p>
<p><b>Análisis de oferta</b></p> <p>Tarifas, membresías, cuotas de recuperación, promociones, estrategias de difusión.</p>	<p><b>Metas</b></p> <p>Donaciones, procuración de fondos, sostenibilidad financiera.</p>
<p><b>Ecosistema competitivo</b></p> <p>Participación de mercado.</p>	<p><b>Crecimiento/proyecciones</b></p> <p>Evolución histórica, pronósticos.</p>
<p><b>Posicionamiento de marca</b></p> <p><i>Top of mind, share of mind, reconocimiento.</i></p>	<p><b>Segmentación del mercado</b></p> <p>Generación, edad, género, región, nivel socio económico (NSE).</p>
<p><b>Hábitos y usos</b></p> <p>Gasto promedio, frecuencia de solicitudes, uso y método para donaciones, <i>customer journey</i>.</p>	<p><b>Factores de desconexión</b></p> <p>Razones de cambio de organización o cancelación de las donaciones.</p>
<p><b>Actitudes</b></p> <p>Razones para contactar a la organización, por qué donar, preferencias, promociones, publicidad.</p>	<p><b>Barreras de adopción</b></p> <p>Razones por las que no se contratan los servicios de la organización o se concretó la donación.</p>

**Los cambios de comportamiento que vienen a nivel tendencia son:**

1. **Mayor conciencia social** y vida saludable: cuidado personal como cuidado del otro. Las marcas deben demostrar la forma en que cuidan y contribuyen a la sociedad.

2. **Cogobernanza:** las fronteras de lo público y privado se desvanecen. Hay responsabilidades compartidas: estado, empresas, ciudadanos, osc.
3. **Vida en medios:** el valor de los medios y las múltiples plataformas se incrementa, al ser fuentes de información, publicidad y entretenimiento.
4. **Nuevos ecosistemas:** los límites entre placer, trabajo y entretenimiento se difuminan. Nuevos contextos que se interrelacionan.
5. **E-learning:** el aprendizaje está migrando a entornos digitales o mixtos. Su potencial aplicado dependerá directamente del desarrollo de habilidades de los usuarios.
6. **Espacios sociales y movilidad:** hay procesos de reapropiación del espacio exterior. Los entornos abiertos, calles, plazas y los itinerarios de viaje son el nuevo foco de supervivencia.
7. **Tendencia físico-digital:** las personas se mueven digitalmente cada día más. Realizan más actividades y compras en línea. Se relacionan *online*.

Entender cómo comunicar eficazmente el conocimiento adquirido y las aplicaciones prácticas que produzcan impacto significativamente positivo en la sociedad es por lo tanto la clave para cosechar los beneficios de las investigaciones que hemos alcanzado.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Fini, Riccardo, Re-thinking the commercialization of public science: from entrepreneurial outcomes to societal impacts, Università di Bologna, 2018

Mantenerse en constante movimiento es clave, porque todo cambia, las mismas herramientas cambian, lo que utilizábamos para comunicar hace unos meses en pandemia, puede ser ya obsoleto, el mejor consejo para nuestra organización es mantenerse firme en torno a la causa y al corazón ideológico de la misma.



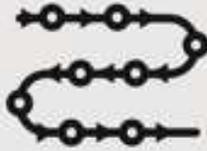
---

Capítulo 05

**CREATIVIDAD E  
INNOVACIÓN PARA  
PROYECTOS SOCIALES**

---

Metodología



*Partner  
social*

Impacto  
social



Investigación

## Creatividad e innovación para proyectos sociales

Estas *herramientas para la construcción de ciudadanía* buscan aportar una **metodología** congruente y sostenible para crear y presentar, principalmente, proyectos de impacto social y ambiental.

El propósito es formar y profesionalizar a los integrantes de las osc y a la ciudadanía para motivarles a participar en las diferentes convocatorias de recursos (económicos o en especie) para el sector a través de proyectos sociales disruptivos que resuelvan problemas o temáticas sociales, culturales, económicos o ambientales actuales.

La *sociedad civil* es un semillero de creatividad e innovación por naturaleza, se dedican a atender, combatir y resolver problemas comunitarios. Utilizan herramientas multidisciplinarias para explorar e investigar las diferentes problemáticas que afectan a la población, procesan información cualitativa y cuantitativa, tienen datos estadísticos, tienen buena proximidad con los afectados y beneficiarios, defienden su causa, generan alianzas intersectoriales, buscan donantes, usan la tecnología, además, proponen nuevas políticas públicas, iniciativas y construyen nuevos ecosistemas.

La **creatividad social** son ideas que resuelven una problemática comunitaria. Implica el desarrollo del pensamiento cívico, un descubrimiento, original, útil, un proceso de formación, inventiva, imaginación constructiva o una corriente divergente que satisface tanto a su creador como a otros ciudadanos durante algún periodo determinado. Es la capacidad de innovar frente a un determinado problema que afecta a la población, de generar nuevas ideas o conceptos, nuevas asociaciones entre ideas y conceptos conocidos, que normalmente llevan a conclusiones nuevas, para resolver problemas y producir soluciones originales y valiosas.

La cualidad de la **creatividad social** puede ser valorada por el resultado final, que se desarrolla en el tiempo y que se caracteriza por la originalidad, por la adaptabilidad y por sus posibilidades de realización concreta para ayudar a los demás.

Lo importante de la creatividad es poder validar las ideas en una realidad determinada. Las ideas constituyen proyectos. Los proyectos tienen objetivos específicos. Los objetivos reflejan realidades. Las realidades reflejan o exhiben problemáticas sociales y las osc atienden dichas problemáticas dentro de su ecosistema.

A través de la **creatividad** y la **innovación social** es posible:

- ✓ Capacitar a las osc
- ✓ Concientizar a la ciudadanía
- ✓ Plantear nuevas soluciones a problemas comunes arraigados

- ✓ Diseñar proyectos de impacto social
- ✓ Transformar empresas tradicionales a empresas Tipo B-socialmente responsables
- ✓ Motivar el emprendimiento social
- ✓ Reducir desigualdades y vicios socioculturales
- ✓ Crear modelos de negocio para las osc
- ✓ Proponer nuevos productos y servicios sustentables
- ✓ Aterrizar o poner en práctica metodologías
- ✓ Generar *networking*
- ✓ Menos, es más, la simplicidad es clave
- ✓ Visibilizar causas sociales
- ✓ Abrazar el error, aprender de ello
- ✓ Tener retroalimentación, aprender a través del *feedback*
- ✓ Disfrutar el proceso y las curvas de aprendizaje
- ✓ Generar compromiso y sinergia con la comunidad
- ✓ Invertir en proyectos sociales rentables
- ✓ Motivar la cultura de donación
- ✓ Visualizar la sostenibilidad
- ✓ Fincar precedentes, casos de éxito y legados

La **creatividad** y la **innovación** fortalecen a los diferentes actores y sectores:

➤ **En la administración pública**

Mejora la formación de los servidores públicos, coadyuva a entender las causas de la sociedad civil y a impulsar políticas públicas de impacto social y medioambiental.

➤ **En la iniciativa privada (empresas)**

Concientiza a los empresarios a optar por energías limpias, manejo de residuos, economía circular y colaborativa y a transitar de una empresa tradicional a empresa tipo B o empresa social.

➤ **En el tercer sector (ONG)**

Fortalece sus causas. Las visibiliza. Diseña nuevos productos y servicios sustentables, se conciben y desarrollan nuevos modelos de negocio para las asociaciones civiles mejorando su sostenibilidad, permite visualizar actividades rentables (ingresos) con impacto social. Rompe estereotipos asistencialistas o caritativos.

➤ **En la academia**

Crea comunidad, se aprende enseñando, se testean nuevas herramientas y prototipos para resolver temáticas sociales o medioambientales. Se tiene la mentoría del cuerpo académico y acceso al acervo bibliográfico.

**Léxico de proyectos por sectores:**

<b>Empresas</b>	Oportunidad	Estudio de mercado	Inversión	Negocios	Clientes	Utilidad
<b>Gobierno</b>	Atención	Política social	Presupuesto	Programas y políticas	Ciudadanos	Cumplimiento
<b>OSC</b>	Problema/ Necesidad	Diagnóstico	Financiación	Modelos de intervención	Beneficiarios	Beneficio

FUENTE: Roberto Arce, Fundación para el Desarrollo del Tercer Sector, A. C.

Es muy importante diferenciar los sectores, ya que cada uno de los proyectos que diseñemos tienen una población objetivo específico.

Roberto Arce, cita **tres premisas** al elaborar un proyecto social:

1. **Legalidad:** cuidar que el proyecto sea legal, vigilar el origen de los recursos y con quien se trabaja;
2. **Diagnóstico:** determinar si el proyecto es prioritario para la comunidad y si en verdad se quiere solucionar dicho problema; y
3. **Capacidad:** autoevaluar las posibilidades reales para atender la necesidad, ¿en verdad podemos resolverlo?

**Para crear proyectos de impacto social se necesita:**

- Emplear una **metodología de impacto**
- Pasar de la teoría a la acción
- Saber trabajar en equipo y de manera colaborativa
- Hacer *networking*
- Construir alianzas intersectoriales

Como **herramienta para la construcción de ciudadanía** se propone la siguiente **metodología** para la elaboración de proyectos sociales consistente en **cuatro etapas:**

### **I. Delimitar la temática a atender (*call to action*)**

La primera inquietud, el llamado a la acción a querer hacer algo más por los demás. No ser *todólogo* y trabajar la causa lo más específica posible dentro de ese rubro o sector.

Ejemplo: *wellness*, cultura del bienestar, productos alimenticios, sanos, orgánicos, sustentables, economía circular y *zero waste*.

## **II. Definir la problemática**

¿Qué ocasiona que no se esté logrando el propósito buscado?

Investigación. Realizar un diagnóstico participativo para identificar carencias, necesidades u oportunidades para futuras mejoras. Análisis FODA. Definir objetivos concretos, creíbles, alcanzables y medibles.

Ejemplo: altos costos, difícil acceso, percepción de una moda pasajera, clasista, campaña de mercadotecnia, poca certeza de los productos «orgánicos», pocas, nulas actividades sustentables, indiferencia de la población, consumo masivo de productos a bajo costo en mercados sobre ruedas o supermercados.

## **III. *Partner social* y mapa de *stakeholders***

Identificar todos los personajes/actores que forman parte del problema (vecinos, familiares, jefes laborales, gobierno, otras ONG).

Generar aliados estratégicos que nos ayudarán a solucionar el problema en una demarcación. Contactarlos y proponer actividades conjuntas.

**Cómo generar un *engagement* con el *partner social*:**

- Mostrar interés, valor y propósito
- Compartir información de las diferentes metodologías de la investigación
- Nuevas ideas para atender a los beneficiarios
- Cocrear juntos
- En poco tiempo, mucha empatía
- En poco tiempo, mucho conocimiento
- Permite explorar MEJOR la problemática y generar mejores ideas
- Aparece en todas las etapas de las metodologías
- Aporta material, recomendaciones, contactos
- Entiende el ecosistema y la causa
- Sensibiliza a los beneficiarios

**Perfil «ideal» del *partner social*:**

- Contacto cotidiano y real con sus beneficiarios de la causa (ejemplo: desempleados por la contingencia);
- Interés en vivir un proceso de innovación para contribuir a resolver problemas comunes (dejar a un lado los egos);
- Realmente apoyar al proyecto (sin trabas y burocracia);
- ONG experta en el tema social (mucho contacto con los usuarios está en el día a día, *expertise*, red de contactos, diferentes enfoques, etc.);
- Equipo emprendedor con productos y servicios específicos;

- Líder de la comunidad (padre de la iglesia, consejo de participación ciudadana COPACI, líder de mercados);
- Expertos, mentores.

**Actividades a realizar con el *partner social*:**

- Elegir estratégicamente la causa;
- Definir (no inventar);
- Tener un nivel alto de empatía;
- Generar más actividades de exploración de la problemática;
- Mayor contacto con los usuarios;
- Articular uno o más objetivos de forma clara; y
- Enlistar actividades, recursos disponibles, entregables, puntualidad en fecha y horarios (consultoría de innovación).

**Ejemplos de *partner social* y *stakeholders*:**

- Familia: huertos en casa, azoteas verdes.
- MiPyMes: recaudería de la esquina, escaparates de productos orgánicos, ofertas del mes, restaurantes, CANIRAC.
- Comunidad: amas de casa, vecinos, líder de la colonia, ferias sustentables en las escuelas.
- Municipio: permisos de venta, difusión con los COPACI, autorizaciones sanitarias.

#### **IV. Impacto social. Validar las propuestas ante la realidad**

Verificar si lo propuesto en verdad funciona. Actividades que permiten afirmar que nuestras acciones están generando un cambio de comportamiento y una mayor conciencia social.

Ejemplo: incremento en la oferta y la demanda de productos orgánicos, cambios de hábitos de consumo, menos enfermedades, afición por actividades deportivas, cuidado de la salud y de la vida.

#### **El uso de una metodología nos proporciona:**

- ✓ Interés fidedigno por la problemática social
- ✓ Fuentes de información confiables
- ✓ Elección estratégica de la causa
- ✓ Mayor probabilidad de buenos resultados

#### **Sin una metodología, las ocurrencias son el principal motor de los proyectos sociales:**

- Lluvia de ideas sin haber hecho investigación previa
- Multiplicidad de errores al presentar la problemática
- Costos que rebasan lo financieramente sostenible
- Energía mal enfocada
- Ego de los asociados
- Falta de compromiso (es solo un *hobby*)
- Falta de tiempo para dedicarle al proyecto
- Procesos complejos
- No querer aprender

- No compartir los logros
- Improvisación y descalificación

La **investigación** puede contemplar análisis cualitativo y la construcción de una estrategia para atender o resolver la problemática social, como, por ejemplo:

- ❖ Encuesta a funcionarios municipales
- ❖ *Focus group* a líderes sociales
- ❖ Estudio de semiótica (ciencia que estudia los signos que permiten la comunicación entre individuos)
- ❖ Análisis estadístico y prospectiva
- ❖ Segmentación generacional
- ❖ Comunicación estratégica
- ❖ Presentar el *brief* de la investigación

La investigación busca solidificar **objetivos específicos** para resolver el problema social:

- ❖ Contar con un diagnóstico preciso del problema;
- ❖ Conocer las principales opiniones, sentimientos y emociones de la población con respecto al tema;
- ❖ Identificar áreas de oportunidad y de riesgos;
- ❖ Desarrollar la estrategia de movilización de recursos;
- ❖ Contar con asesoría, acompañamiento y dirección en la resolución del problema;
- ❖ Conocer otros casos de éxito;
- ❖ Proyección psicológica de los participantes;
- ❖ Posicionamiento de parte de las autoridades;

- ❖ Informe/conclusión (identificación de patrones, pensamiento, actitudes y conductas comunes a los segmentos);
- ❖ Preferencias partidistas de los entrevistados y justificaciones;
- ❖ Imagen y percepción de los actores sociales involucrados;
- ❖ Deseos y necesidades, satisfechas e insatisfechas;
- ❖ Vínculos o trayectorias políticas;
- ❖ Expectativas o sugerencias; y
- ❖ Construcción de la solución o escenario ideal.

Los resultados de la investigación darán como resultado:

- ❖ Conocer o construir los valores de la sociedad;
- ❖ Conocer las creencias de la sociedad;
- ❖ Temores sociales;
- ❖ Orgullo y pertenencia del ciudadano;
- ❖ Perfil ciudadano;
- ❖ Estilo de vida del ciudadano;
- ❖ Símbolos y códigos de la sociedad;
- ❖ Lingüística y formas de comunicación;
- ❖ Expresión del territorio;
- ❖ Identificación del arquetipo; y
- ❖ Construcción de formas y estrategias de comunicación.

Roberto Arce, reconocido académico y presidente de la Fundación para el Desarrollo del Tercer Sector, A. C., de-

sarrolló un **esquema organizacional** con el acrónimo PAMS para poder estructurar los pasos a seguir al desarrollar un proyecto social:

<b>Esquema organizacional PAMS</b>	
<b>Planificación</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Plan estratégico</li><li>• Estructura y POA</li></ul>
<b>Administración</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Colaboradores RRHH</li><li>• Desempeño</li><li>• Administración, contabilidad, finanzas</li><li>• Legal</li><li>• Fiscal</li></ul>
<b>Metodología social</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Beneficiarios</li><li>• Metodología</li></ul>
<b>Sostenibilidad</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Procuración</li><li>• Relaciones</li><li>• Comunicación</li></ul>

## **Otras metodologías empleadas**

### ❖ **Metodología Toyota (GEMBA):**

- Ir a donde suceden las cosas
- Los problemas no se resuelven en la oficina
- No siempre lo tiene que resolver el gerente o el área de ingeniería

### ❖ **Metodología Biomímesis:**

- Estudio de la naturaleza como fuente de inspiración de nuevas propuestas y soluciones
- Ejemplo: captadores de agua, casas sustentables, etc.

❖ **Metodología POEMS:**

- **Persona:** nombre, edad, nacionalidad, condición.
- **Objetos:** qué usa la persona, tipo de celular, artículos de trabajo.
- **Entorno:** donde vive, donde trabaja, si va a la iglesia, etc.
- **Mensajes:** que comunica, qué ideas tiene, qué influye en la persona.
- **Servicios:** seguridad social, usa internet, qué consume.

❖ **Metodología *storytelling*:**

Contar el proceso de la generación o innovación del producto o servicio, contar la historia de la causa. Quién es el usuario o la vida del beneficiario. Historias de éxito.

Ejemplo: adolescentes recluidos para el sicariato en México.

- Contexto económico, social y familiar vulnerable (escasez de recursos y de valores familiares);
- Primer contacto con el crimen organizado (barrio, pandillas, etc) a los doce o trece años;
- Alta expectativa de ingreso y una falsa expectativa de vida (*carpe diem*, lo que cuenta es el momento);
- Toma de decisión: acepta ser parte del cártel;
- Su primera droga, su *novatada*, su primer reto, etc.;
- Sistema de *premio o castigo* (plata o plomo de Escobar), ascenso en la organización;
- Su primer asesinato—de decenas cometidos;

- Muerte o prisión (centro para menores infractores);
- Cumple 18 años—ONG propone un modelo de reinserción social de tres años;
- Resiliencia y perdón;
- Estudios, vida laboral, testimonio a otros; y
- Sueños y emprendimientos.

### **Qué buscamos con la metodología de investigación, la creatividad y la innovación:**

- Incidencia;
- Cambio de comportamiento en los beneficiarios;
- Resultados a partir del trabajo de la causa;
- Iniciativas de ley y cambios legislativos;
- Soporte legal, propuestas de políticas públicas;
- Formación y capacitación;
- Apoyo y acompañamiento con evaluación de indicadores;
- Diseño y oferta de nuevos servicios sociales; y

### **Herramientas de visibilidad:**

- Testimoniales para entender lo que pasa con una causa;
- Entrevistas y difusión de videos (la palabra convence, pero el ejemplo arrasa);
- Estrategia de difusión en tierra, aire y digital; y
- «Darle cauce a las causas».

Finalmente, con el propósito clarificar y ejemplificar *grosso modo* lo anteriormente expuesto, a continuación, se

presenta un **modelo de formato para presentar proyectos sociales** como alternativas que buscan dar respuesta a problemas comunes que viven y enfrentan diversos grupos de la sociedad y comunidad. (**Consultar Anexo 1**).



---

Capítulo 06

# **ÍNDICE DEMOCRÁTICO Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA**

---



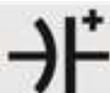
Las tres P:



Populismo



Posverdad



Polarización



Calidad de la  
democracia



Ciudadanía  
activa

## Índice democrático y participación ciudadana

El propósito y utilidad de las *herramientas para la construcción de ciudadanía*, es capacitar y profesionalizar a las OSC, pero también, fomentar un quehacer más participativo y responsable socialmente entre los demás actores y sectores que conforman el espacio público y la toma de decisiones colectivas.

El mundo camina hacia un nuevo paradigma que implican cambios no solo en la sociedad, sino también en todos los demás *stakeholders* del espacio público:

### **Antiguo paradigma vs Nuevo paradigma**

En una comunidad confluyen y conviven entre sí, familias, grupos de barrio o de vecinos, escuelas, iglesias, empresas, consejos de participación ciudadana, partidos políticos, organizaciones de la sociedad civil, medios de comunicación, representantes de organismos internacionales y otros *stakeholders*.

Sin embargo, hay una enorme brecha entre quienes integran las instituciones públicas o representan órganos de gobierno y los demás ciudadanos que no pertenecen a la administración pública, pareciera que llevan dos rumbos completamente distintos.

## *Herramientas para la Construcción de Ciudadanía*

<b>Antiguo paradigma</b>	<b>Nuevo paradigma</b>
<b>Tener</b> Vida orientada al consumo y a la acumulación de artículos y posesiones.	<b>Ser</b> Vida orientada a vivir experiencias y motivaciones.
<b>Yo</b> Competitividad, lucha de clases, auto proclamaciones, necesidad de reconocimiento.	<b>Nosotros</b> Ganar-Ganar, integración, sinergia, alianzas estratégicas.
<b>Jefes</b> Imposición.	<b>Líderes</b> Cohesión.
<b>Jerarquía</b> Burocracia centralizada, verticalidad, imposición.	<b>Redarquía</b> Adhocracia, méritos, profesionalización, escalafón.
<b>Corto plazo</b> Urgencia de todo.	<b>Mediano y largo plazo</b> Planeación, prospectiva, visión de desarrollo, Sostenibilidad.
Lo importante son los <b>resultados.</b>	Tan importante es el camino y la curva de <b>aprendizaje.</b>
<b>Rutina</b> Hemisferio izquierdo, razón. Centrado en <b>productos</b>	<b>Creatividad</b> Hemisferio derecho, intuición. Centrado en las <b>personas</b>
<b>Control</b> Supervisor, miedo, inexperiencia, sanción.	<b>Confianza</b> Facilitador, certeza, toma de decisiones, rumbo.

FUENTE: Infografía «Honest Strategy» [www.domo.es](http://www.domo.es)

Una de las herramientas metodológicas para conocer qué tan articuladamente trabajan los ciudadanos y las autoridades es el denominado **índice democrático**:

- ❖ *Concepto basado en la percepción de que las instituciones y los organismos públicos sufren una falta de compromiso público y de legitimidad frente al ciudadano porque este no tiene posibilidades de ejercer*

*influencia en las actividades y decisiones de los servidores públicos.*

El término es empleado de manera oficial por la Unión Europea y la ONU para designar a las naciones y organizaciones que desarrollan mecanismos de manera plena, es decir, fomentan un **desarrollo democrático**. Pero también, hace alusión a formas de gobierno como la autocracia, un sistema que concentra el poder en una sola figura cuyas acciones y decisiones no están sujetas a restricciones legales externas, ni a mecanismos regulativos de control popular, por ejemplo, la monarquía absoluta, la dictadura y el autoritarismo son los extremos representativos del **déficit democrático**.

El venezolano Moisés Naím señala cómo los autócratas están reinventando la toma de decisiones en el siglo XXI y afirma «que el de ahora es un tiempo socialmente convulso, provocado por tres P: **populismo, polarización y posverdad**».<sup>1</sup>

El **populismo** (primera P) oscila pendularmente de izquierda a derecha, teniendo a los nuevos regímenes latinoamericanos como sus más (in)dignos representantes. En sus respectivos contextos, la promoción de algunas políticas públicas principalmente relacionadas con la entrega de programas sociales gubernamentales contribuyó a la **polarización** (segunda P) de la población, sin dar lugar a un punto

---

<sup>1</sup> Naím, Moisés, *La revancha de los poderosos*, Ed. Debate, 2021.

medio: o se está a favor o se está en contra; se es amigo o enemigo del régimen; impulsor o detractor.

(La tercera P) tiene que ver con la **posverdad**, es decir, esa distorsión deliberada de una realidad, que manipula creencias y emociones con el fin de influir en la opinión pública y en actitudes sociales. Sin duda, el mecanismo del que se han valido muchos políticos y gobernantes para hacerle creer a la población que la verdad no tiene ningún sentido.

Cuando las tres P se encuentran, entrelazan y se cuecen a fuego lento, dan como resultado un fenómeno político que hay que tratar con pinzas: «el continuismo», cita Naím.

Visto a la distancia, los regímenes de hace décadas comparados con los de hoy en día no han cambiado mucho, particularmente en la actitud y percepción ciudadana, que sigue siendo indiferente, pasiva y permisiva, el abstencionismo sigue ganando abruptamente cada proceso electoral local o federal. El interés y la participación de los ciudadanos es el único contrapeso que puede desactivar los despropósitos de una forma perversa de continuismo.

Atinadamente, cita Naím, donde florecen las tres P —**populismo, polarización y la posverdad**—, es en países donde suman más sus habitantes que sus ciudadanos.

El **índice democrático** puede verse lacerado cuando se presentan reiteradamente las siguientes acciones:

- Cooptación de los procesos de toma de decisión por grupos de interés ante un débil sistema de representación;

- Cuestionamientos al régimen político;
- Fractura en la confianza o percepción en otros actores del espacio público;
- Ataques o represión a la libertad de expresión y al ejercicio de la prensa libre;
- Desmeritar las actividades de investigación científica y/o tecnológica;
- Pérdida de legitimidad y confiabilidad de las instituciones;
- Legisladores que no cuestionan, revisan, discuten o corrigen las iniciativas del poder ejecutivo;
- Ignorar recomendaciones expedidas por las comisiones de derechos humanos;
- Cuestionamientos, ataques y descalificaciones constantes a las autoridades electorales;
- Eliminación de apoyos o subsidios públicos a organizaciones civiles;
- Asignación desmedida de programas para la base social;
- Evadir la transparencia y la rendición de cuentas, así como vulnerar el derecho de acceso a la información (DAI);
- Utilizar las instituciones de seguridad, fiscalización, procuración e impartición de justicia como medios de venganza política o revanchismo; y
- Culpar o atribuir reiteradamente a administraciones pasadas, a otros actores o a factores políticos externos los resultados actuales.

La **construcción de ciudadanía** requiere de una democracia fuerte, cuyos indicadores permitan percibir que impera favorable y positivamente el estado de derecho, una adecuada impartición de justicia, instituciones sólidas, organismos públicos con compromiso público y legitimidad frente al ciudadano y políticas públicas congruentes y sostenibles.

Los indicadores de una democracia sólida son:

- I. Ciudadanía activa:** respeto pleno de los derechos y libertades civiles, compromiso ciudadano y ampliación de derechos;
- II. Fortalecimiento de las instituciones:** estado de derecho, calidad institucional y eficiencia política;

Índice democrático 2021		
Posición	País	Clasificación
1	Noruega	Democracia plena
2	Islandia	
3	Nueva Zelanda	
4	Finlandia	
23	Corea del Sur	Democracia defectuosa
25	Estados Unidos de Norteamérica	
<b>73</b>	<b>México</b>	
75	Singapur	Régimen o democracia Híbrida
78	Ucrania	
93	Guatemala	
104	Bolivia	
108	Pakistán	
164	Siria	Régimen autoritario
165	República Centroafricana	
166	República Democrática del Congo	
167	Corea del Norte	

Fuente The Economist Intelligence Unit Limited, 2021, 2006.

- III. **Bienestar social y humano:** resultados de la adecuada gestión pública que aseguran progreso, equidad y colaboración; y
- IV. **Prosperidad económica:** resultados que aseguran eficiencia, ahorro y una mejor calidad de vida.<sup>2</sup>

La **calidad de la democracia** también puede percibirse y categorizarse a través de:

- Libertades civiles;
- Cultura política democrática;
- Participación y desarrollo político;
- Movilidad social y prosperidad económica;
- Funcionamiento eficaz del gobierno;
- Manejo transparente y eficiente de los recursos públicos;
- Procesos electorales libres y plurales.
- Democracia digital directa (3D)<sup>3</sup>

El **desarrollo democrático** es el proceso por el cual el sistema político, con todos sus actores institucionales y sociales construye soluciones que le permiten acercarse más a los fines de la democracia. Hoy, lamentablemente, México está lejos de alcanzar una democracia plena y de acuerdo con el último índice democrático realizado por la publicación londinense *The Economist*,<sup>4</sup> nuestro país se en-

---

<sup>2</sup> Índice de Desarrollo Democrático de México: IDD-MEX, 2019.

<sup>3</sup> Solá, Antonio, Fundación Liderar con Sentido Común, España, 2021

<sup>4</sup> *The Economist Intelligence Unit*, 2020.

cuenta a mitad de tabla con una democracia visiblemente defectuosa y tiende a retroceder más lugares por la toma de decisiones de los tres poderes que conforman la República.

Por otra parte, la **participación ciudadana** puede definirse como:

- ❖ Intervención de la ciudadanía en los asuntos de la agenda pública;
- ❖ Injerencia organizada de ciudadanos individuales o a través de organizaciones sociales y civiles en los asuntos públicos, que se llevan a cabo en espacios y condiciones definidas, esto es, interfaces socioestatales;<sup>5</sup> y
- ❖ Aquella que involucra formas directas mediante las que los ciudadanos ejercen influencia y control sobre el gobierno, es decir, ponen énfasis en la intervención directa de los ciudadanos en actividades públicas, así como en la demanda de rendición de cuentas a las autoridades e instituciones responsables ante ello.<sup>6</sup>

### **Tipos de participación ciudadana:**

- **Electoral:** labores que buscan la renovación de las autoridades y los cargos de representación popular.
- **No electoral:**
  - Acciones y actividades comunitarias de contacto con autoridades gubernamentales para tratar temas comunes;

<sup>5</sup> Isunza Vera, Ernesto, *Interfaces Socioestatales y proyectos políticos*, UNAM, 2006

<sup>6</sup> Folgueiras Bertomeu, Pilar, *De la tolerancia al reconocimiento: Programa de formación para una ciudadanía intercultural*, Barcelona, 2005

### *Herramientas para la Construcción de Ciudadanía*

- Modos no convencionales como caravanas, mítines o actos masivos, firmas de peticiones, entre otras; y
- Formas disruptivas como toma de edificios públicos, bloqueo de lugares públicos, participación en marchas y actos encaminados a derrocar al gobierno (uso de violencia).<sup>7</sup>

Principales instrumentos y figuras de participación ciudadana en el Estado de México (2022):

- Consulta popular;
- Iniciativa de ley;

<b>Principales mecanismos de participación ciudadana en México</b>	
<b>Mecanismo</b>	<b>Participación ciudadana</b>
<b>Consulta popular</b>	En la discusión y elección pública de asuntos con trascendencia nacional (posibilidad de ser vinculante al poder ejecutivo o al legislativo).
<b>Iniciativa ciudadana</b>	En el proceso legislativo mediante la presentación de una propuesta.
<b>Plebiscito</b>	En decisiones de carácter administrativo.
<b>Referéndum</b>	En el sentido de una norma creada o modificada en el ámbito legislativo.
<b>Candidatura independiente</b>	Los ciudadanos postulándose para contender a cargos de representación popular, sin partido u organización política alguna.
<b>Revocación de mandato</b>	En dar por terminado el cargo de quien fuera elegido democráticamente, de forma anticipada al periodo designado.
<b>Consulta a pueblos y comunidades indígenas</b>	Protocolo de conformidad con estándares de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) sobre pueblos indígenas y tribales en países independientes.

<sup>7</sup> Goetz y Gaventa, *Relación entre seguridad, armas de fuego e índices de violencia y criminalidad*, UNAM, 2001

- Referéndum;
- Candidaturas independientes; y
- Autoridades auxiliares municipales y órganos de participación ciudadana.

## **Balance sociopolítico de la participación ciudadana**

<b>Desde la perspectiva de las fuerzas políticas</b>	
<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
Legitimidad respecto a las acciones y actuaciones del gobierno y actores políticos.	Disminución la capacidad de decisión unilateral tendiente a ceder o permanecer en el poder.
Compromiso en el cumplimiento de las decisiones.	Lentitud en la toma de decisiones o procesos más extensos y complejos.
Incorporación de elementos técnico-jurídicos de análisis y otros puntos de vista.	Mayor costo político, social o económico en las decisiones.
Responsabilidad compartida como consecuencia de las decisiones.	Asumir decisiones no acordes a criterios propios y ceder ante discrepancias.
<b>Desde la perspectiva de los ciudadanos</b>	
<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
Posibilidad de influir en decisiones públicas.	Esfuerzo por informarse y participar.
Satisfacción personal al influir en decisiones de carácter colectivo.	Corresponsabilidad en la toma de decisiones.
Sentido de pertenencia e involucramiento.	Pérdida de privacidad sobre las opiniones propias o adhesión a las causas ajenas.
Desarrollo de habilidades, relaciones y conocimiento.	Manipulación por parte de fuerzas y actores políticos.

\*A diciembre de 2022, el Estado de México aún no cuenta con una Ley de Participación Ciudadana, ni con una Ley de fomento a las osc en la Entidad.

**Espacios de participación para formar parte o incidir en asuntos públicos de tipo social, comunitario, político y ciudadano:**

- Elecciones: voto, candidatos, observadores electorales, funcionarios de mesas de casilla;
- **Integrantes de osc;**
- Reuniones vecinales y autogestión;
- Militancia de partidos políticos;
- Solicitudes de información y transparencia a sujetos obligados (INAI, INFOEM);
- Seguimiento a la actuación y resultado de legisladores, autoridades estatales o municipales.

**¿Necesitamos más Organizaciones de la Sociedad Civil «osc»?**

Continuamente, las autoridades de los tres niveles de gobierno se preguntan si es conveniente crear o fomentar más organizaciones sociales. **¡La respuesta contundente es sí! México requiere de más organizaciones y de profesionalizar las ya existentes, evitando que caigan en inactividad o claudiquen en su causa.**

La labor de la sociedad civil es fundamental para el desarrollo social, político y democrático del país. No deben, ni realizan las funciones gubernamentales, sino que generan sinergias a través de la gobernanza participativa, para

*Herramientas para la Construcción de Ciudadanía*

<b>Panorama de las osc: Canadá, EUA y México</b>			
<b>País</b>	<b>Aportación PIB</b>	<b>Empleos</b>	<b>Total osc</b>
<b>Canadá</b>	7 % Contribución similar a la industria minera, petróleo o el gas.  Superior a la aportación del comercio al menudeo.	12 %	1 millón
<b>EUA</b>	5.2 % Contribución similar al PIB de California.	8.2 % Triplica los empleos del sector de agricultura. Duplica los empleos de la industria del transporte.  Emplea 60 % más trabajadores que la industria del comercio al mayoreo y la industria de seguros y servicios financieros.	2 millones  +  137,000 Foundations
<b>México</b>	3 % Contribución similar a la industria de maquila o manufacturera.	Aproximadamente 1 millón de empleos (solo un 44 % recibe una remuneración)  Miles de voluntarios	43,000 CLUNI  9,000 Donatarias <small>(Aproximadamente)</small>

FUENTE: EL SECTOR NO LUCRATIVO EN LA ECONOMÍA Y EN LA LEY FEDERAL DE FOMENTO A LAS ACTIVIDADES REALIZADAS POR LAS OSC. CENTRO DE RECURSOS INTERNACIONALES PARA ORGANIZACIONES CIVILES, A. C. (CERI) QUERÉTARO, MÉXICO.

llegar a más beneficiarios y a más rincones del extenso territorio de la República Mexicana.

Si comparamos a México con los países firmantes del T-MEC (tratado de libre comercio entre México, Estados Unidos y Canadá), nuestro país tiene una baja densidad asociativa. En Canadá y Estados Unidos las denominadas

ONG son un motor de desarrollo; la economía social y solidaria se sustenta en cientos de miles de organizaciones que generan una filantropía extraordinariamente generosa, empleos, calidad de vida, productividad y atención prioritaria a los temas y población más sensibles.

Las osc hoy en día, juegan un papel relevante en el espacio público:

- ✓ Son generadoras de capital social;
- ✓ Crean redes para una mayor incidencia y rentabilidad social;
- ✓ Aliadas estratégicas;
- ✓ Dan mayor pulso ciudadano a nivel local;
- ✓ Son fuente de contrapesos reales;
- ✓ Cuentan con alta capacidad de articulación y accesibilidad;
- ✓ Defienden la democracia y las instituciones;
- ✓ Alientan la congruencia política y legislativa (otorgan legitimidad);
- ✓ Influyen en los temas de la agenda pública e inciden en las políticas públicas;
- ✓ Fomentan la transparencia y la rendición de cuentas;
- ✓ Contribuyen al posicionamiento del sector social en la esfera pública y gubernamental;
- ✓ Impulsan el cumplimiento de los ODS de la Agenda 2030;
- ✓ Representan un factor importante de gobernabilidad democrática; y
- ✓ Fomentan la gobernanza participativa.

La participación ciudadana a través de osc es fundamental, por ello, se requieren mayores **políticas de fomento** en los estados y municipios para fortalecer al tercer sector, entre las cuales podemos mencionar:

### **1. Creación de la oficina de participación ciudadana y atención a osc**

A la fecha todavía hay estados y numerosos municipios que no cuentan con dicha oficina o área de atención. Estas oficinas deben impulsar permanentemente políticas de fomento, tales como notarios públicos a bajo costo, actas modelo con fines filantrópicos y un acompañamiento permanente desde la razón social hasta lograr la donataria autorizada, fortaleciendo así su régimen fiscal y legal.

### **2. Impulsar el desarrollo institucional de las osc**

Capacitar y profesionalizar a los representantes e integrantes de las organizaciones, para aumentar y mejorar sus planes, programas y proyectos con la intención de lograr un mayor impacto social y medioambiental.

### **3. Creación de fondos locales de coinversión**

La política pública más exitosa para el tercer sector es sin duda la asignación de recursos para las osc. Un fondo (estímulo o subvención) de coinversión con lineamientos claros de participación y asignación transparente de recursos, fomenta y enarbola a la Sociedad Civil Organizada. (Caso de éxito: apoyo del Estado de México con 50 millones de

pesos a través del Estímulo Estatal para las Organizaciones de la Sociedad Civil y mexiquense).

	<b>ENTIDAD FEDERATIVA</b>	<b>PRESUPUESTO ASIGNADO A OSC 2022 (MILLONES DE PESOS)</b>	<b>PARTIDO GOBERNANTE</b>
1	NUEVO LEÓN	170.0	MC
2	AGUASCALIENTES	65.8	PAN
3	JALISCO	64.8	MC
4	BAJA CALIFORNIA	55.5	MORENA
5	TAMAULIPAS	48.0	MORENA
6	CHIHUAHUA	47.1	PAN
7	ZACATECAS	41.5	MORENA
8	SONORA	20.0	MORENA
9	YUCATÁN	14.0	PAN
10	HIDALGO	6.8	MORENA
11	CIUDAD DE MÉXICO	6.5	MORENA
12	COAHUILA	6.0	PRI
13	PUEBLA	5.1	MORENA
14	QUINTANA ROO	4.8	MORENA
15	GUANAJUATO	3.4	PAN
16	TLAXCALA	1.0	MORENA
17	QUERÉTARO	NO DISPONIBLE	PAN
18	COLIMA	NO DISPONIBLE	MORENA

**FUENTE:** ELABORACIÓN PROPIA

#### **4. Estímulos y exenciones municipales para las osc**

Los presidentes municipales e integrantes de los Cabildos pueden ayudar a las osc:

- Exención del impuesto predial sobre inmuebles;
- Exención en el pago del agua;

– Exención del impuesto sobre adquisición de muebles e inmuebles.

(Caso de éxito: el estado de Sonora destinaba 3% de su recaudación para apoyar a osc). Hoy, lamentablemente, ningún municipio del Estado de México apoya económicamente a las osc.

## **5. Recuperar el espacio público para las causas de las osc**

Política pública clave para la **visibilidad** de las causas de las organizaciones. Destinar al menos del 15 al 20% del espacio público (espectaculares, parabuses, establecimientos, etcétera).

(Caso de éxito: la ciudad de San Francisco en EEUU destina el 30% del espacio público).

## **6. Mayor participación social**

Participación más activa de las osc en «consejos consultivos» de las distintas dependencias gubernamentales;

Fortalecer la presencia ciudadana a través de «contralorías sociales», principalmente en temas de obra pública, adquisiciones, licitaciones o arrendamientos; y

Fomentar la participación comunitaria para resolver temas o problemas comunes de una determinada localidad.

Los nuevos gobiernos deben trabajar en gobernanza con las osc; esta sinergia aporta múltiples beneficios:

- Las osc son generadores de capital social y de redes para una mayor incidencia y rentabilidad social;

- Aliadas estratégicas;
- Mayor pulso ciudadano a nivel local;
- Son fuente de contrapesos reales;
- Cuentan con alta capacidad de articulación y accesibilidad;
- Alientan la congruencia política y legislativa;
- Otorgan legitimidad;
- Influyen en los temas de la agenda pública;
- Inciden en políticas públicas;
- Contribuyen al posicionamiento del sector social en la esfera pública y gubernamental; y
- Son un factor importante de gobernabilidad democrática y fomentan la participación ciudadana.

**¡Sigamos construyendo ciudadanía!**



---

Capítulo 07

# **ACTIVISMO SOCIODIGITAL**

---

**Social media**



**Interfaz**



**Influencers**



**TIC: Tecnologías de la Información y Comunicaciones**



**Ciber delitos**



## Activismo sociodigital

El maestro y candidato a doctor en investigación de la comunicación, Javier Sánchez Galicia, describe al **activismo** como aquella «actitud o comportamiento de las personas que participan en movimientos, especialmente de tipo político o social, tanto de manera presencial como de manera digital».<sup>1</sup>

El **activismo sociodigital** es la participación organizada de los ciudadanos utilizando las TIC para difundir, promover y defender diversas causas civiles, políticas, sociales y culturales, muchas veces buscando un objetivo particular relacionado a las políticas o decisiones de las autoridades.

En pleno siglo XXI vivimos en la era de la desinformación y cuando hablamos de **activismo sociodigital**, hoy ya no nos quedamos únicamente con el paradigma de los movimientos sociales presenciales que surgieron en las calles o que toman las plazas públicas; en nuestros tiempos, todo pasa de manera transversal a través de las redes o plataformas sociodigitales.

En el espectro de las TIC, las redes sociodigitales (*social media*), son interfaces electrónicas de estructuras dinámi-

---

<sup>1</sup> Sánchez Galicia, Javier, *Treinta claves para entender el Poder*, vol. IV, Ed. Piso Quince, Puebla, 2021

cas que involucran objetos, ya sean videos, imágenes, contenidos y personas o grupos enlazados mediante procedimientos, protocolos o reglas en ocasiones no escritas pero que permiten la interacción.

Las redes sociodigitales tienen dos vertientes:

- por un lado, nos ayudan a comunicarnos de manera más rápida y a tener noticias al instante a través de la tecnología;
- pero también, la información viene de manera fragmentada, de manera parcial, sesgada, incluso distorsionada o manipulada.

Habría que analizar cada caso en lo particular, pero de manera predominante las redes se han convertido en la nueva «arena pública de las discusiones» cita el poblano Sánchez Galicia.

Los medios de comunicación y las redes sociodigitales son fundamentales para construir una sociedad informada, crítica y participativa. «El arte de la comunicación también está en deducir y escuchar lo no dicho», cita Yoselin Velázquez, reconocida conductora y periodista mexiquense.

El fenómeno del **activismo sociodigital** se ha reinventado a partir del uso de las TIC. Para empezar, hay que entender que vivimos un **nuevo paradigma**, es decir, hoy en día estamos prácticamente «en línea» permanentemente. No estar conectados, implica estar «fuera de ritmo» en un mundo de **infoxicación**, momentos e instantes.

Actualmente, observamos esa conexión, conectividad y necesidad de comunicarse a través de las plataformas sociodigitales, desde el núcleo familiar o en la escuela; difícilmente nos reunimos en torno a la mesa para conversar, lo hacemos con un dispositivo en la mano para escribir o chatear, no ponemos atención en clase si tenemos el teléfono móvil o una app abierta, decimos que aquel que va por la calle «con la frente en alto» es porque se le terminó su paquete de datos o bien, se quedó sin pila, de lo contrario iría agachado, mirando permanentemente el celular. Vivimos, literal, enganchados a los dispositivos móviles.

De alguna manera nuestra vida social ya no es una socialización con otras personas, sino, es una socialización a través de la **interfaz**, es decir, por medio de la conectividad que todos traemos en nuestros dispositivos (celular, tableta, laptop) y como diría McLuhan «los medios no solo determinan la comunicación sino que también son las extensiones del hombre»; McLuhan “planteó que todos los cambios sociales son el efecto que las nuevas tecnologías ejercen sobre el orden de nuestras vidas”<sup>2</sup> el móvil pareciera una extensión de nuestro cuerpo, un brazo o un órgano, pareciera nuestro cerebro mismo, que nos ayuda a mirar, a tomar decisiones, nos asiste para pensar, resolver, guiarnos, hace todo por nosotros.

---

<sup>2</sup> McLuhan, Marshall, B.R. Powers, *La Aldea Global*, Ed. Gedisa, 2009

Impresionantemente, ya no hacemos nada sin el celular, desde enamorarnos a primera vista, hasta retratar la comida a diario, lo que antes hubiera parecido por completo anormal. Hoy publicamos nuestro estado de ánimo, nuestras intimidades, nuestros triunfos, fracasos, berrinche, alimentos, todo, absolutamente todo, positivo o negativo, todo está en las redes sociodigitales.

**Existimos permanentemente conectados**, hasta 180 veces al día inspeccionamos el celular, revisamos si tenemos llamadas perdidas, verificamos quién le dio *like* a una publicación o quién mandó un mensaje por WhatsApp. Y ya no digamos los que van manejando, que en cada alto o al conducir revisan su celular, con el peligro que eso representa. Al estar trabajando, también hacemos una pausa para revisar el contenido de las redes y continuamos con las respectivas tareas. Necesitamos cargar una vez y otra vez la batería del celular, el quedarse sin pila, es sinónimo de ansiedad.



FUENTE: [www.google.com](http://www.google.com)

Es decir, pareciera que estar en las redes, es un acto automático, natural, instantáneo, que forma parte de nuestra actividad diaria; todos estamos mirando de alguna manera el móvil. Sin el celular, pareciera que una extremidad nos ha sido amputada, al no tenerlo, se pudiera sentir como si la extremidad aún estuviera ahí, pero ya no está.

La pandemia del COVID-19 desde luego incrementó esta conexión; el **aislamiento social** hizo que las plataformas sociodigitales fueran el principal vínculo de comunicación, las escuelas se apoyaron en plataformas educativas, algunas elaboraron las propias y otras se adaptaron al utilizar las que ya tenían.

Los servicios de *streaming* se fueron por las nubes, los servicios de conectividad también se dispararon y, al mismo tiempo, se empezaron a romper diferentes mitos, por ejemplo la **educación y capacitación a distancia** con la que aún había muchas personas reacias a este modelo, llegó para quedarse. En la actualidad la mayoría de la formación en todos los sentidos es virtual (o dual), hay una especie de modelo híbrido que está funcionando en distintas escuelas y universidades públicas y privadas del mundo. En este instante, hay millones de usuarios, ciudadanos o cibernautas, comunicándose, capacitándose, haciendo ejercicio, pagando, comprando o trabajando a través de la virtualidad, que si bien la interfaz nos acerca, también nos hace completamente vulnerables.

El crecimiento de las tendencias sociodigitales supera a los datos de la prepandemia; antes de la crisis sanitaria

contábamos con información acerca de cómo estábamos conectados. Había unos 4620 millones de usuarios en redes sociodigitales, pero hubo un crecimiento interanual entre la pandemia y el ahora, entre el año 2021 y el 2022, más del 10%, es decir, 424 millones más de nuevos usuarios. Este número de usuarios equivale en redes sociodigitales a más del 58% de la población mundial, más de la mitad, donde prácticamente el 60% está conectado. Las redes sociodigitales ocuparon la mayor parte de los medios o plataformas utilizados en el año 2021, así como el tiempo de las personas que están conectadas también se incrementó.<sup>3</sup>

**Facebook** y **YouTube** son las plataformas sociodigitales con mayor demanda; lideran la interfaz y siguen creciendo de manera exponencial, esto debido a que el video y las historias son más prácticas y ágiles, los cortos denominados *reels* de unos diez, quince o máximo veinte segundos, apegados a la brevedad del mensaje, pueden viralizarse en segundos, incluso ante la ausencia de un contenido o fondo. Estos microvideos categorizados digitalmente como «historias» son la nueva manera de comunicar. Visualizamos la «instantaneidad». **Ya no queremos leer sino ver, el ciudadano del siglo XXI no lee, solo ¡ve!**

Plataformas como Instagram o TikTok también tuvieron un crecimiento importantísimo; sin embargo, hay un problema, solo vemos «**fragmentos de la realidad**». Entre más corto es el mensaje, estamos viendo la realidad de forma parcial, pero no solo la vemos de manera fraccionada

---

<sup>3</sup> HootSuite, 2022.

sino la vemos reeditada o hasta distorsionada. «De alguna manera lo que estamos viendo, en realidad no es lo que es, es lo que vemos». <sup>4</sup>

El uso de internet ha ido creciendo, así como la conectividad. Un usuario pasa en promedio entre seis y siete horas diarias navegando en las plataformas sociodigitales. A la fecha YouTube tiene 2560 millones de usuarios activos que equivale al 88% del último total publicado de los usuarios de Facebook.

La tercera red más utilizada en el mundo es **WhatsApp**, seguida de **Instagram** cuya audiencia aumentó más de un 6%, es decir, 85 millones de usuarios, tan solo en los últimos 90 días. El crecimiento de **TikTok** también se aceleró, un 7.3%, 60 millones de usuarios.<sup>5</sup>

También, hay un fenómeno interesante en los hogares del siglo XXI, en el uso de los videojuegos, espacio donde niños, jóvenes e incluso adultos, entraron a un proceso de enajenación. ¿Qué es enajenación? Alejarse, escapar de la realidad existente y meterse en otra, por eso hoy percibimos estos planteamientos teóricos del *metaverso* y el *multiverso de la existencia*, que no es otra cosa más que introducirse en otras realidades ajenas a la propia. Un escape, no solo del aislamiento social o por salud mental; en los videojuegos también hay posibilidad de tener comunicación y conexión con personas de otras partes del mundo. El tiempo diario

---

<sup>4</sup> Sánchez Galicia, Javier. *Treinta claves para entender el Poder*, 2020.

<sup>5</sup> HootSuite, 2022.

dedicado al uso de una consola de juegos aumentó más de una hora con doce minutos en ocho de cada diez usuarios de internet de entre 16 a 64 años, lo que significa que no eran únicamente los jóvenes y los niños, sino también los adultos declararon jugar videojuegos en cualquier dispositivo en todo el mundo, empezando por el celular, que se ha convertido también en un dispositivo de juegos para todas las edades.<sup>6</sup>

Es importante aclarar que estas plataformas sociodigitales no son redes sociales. Las redes sociales son un grupo de personas que se interrelacionan no necesariamente a través de la tecnología. El uso de las plataformas sociodigitales es la posibilidad de utilizar la tecnología para la interacción con otras personas: comunicación desde la virtualidad.

Una **red social** se refiere al patrón de interacción social, se genera dentro o fuera de la interfaz, de igual forma, también denominamos a una red social a aquella que está afuera del mundo *online*.

Roy Campos de Consulta Mitofsky, realizó una encuesta donde le pregunta a los ciudadanos de diez estados de la República en qué medio de comunicación confían más para enterarse de lo que sucede sobre su comunidad, sobre política o tipo de cuestiones sociales. Para la mayoría, sobre todo para la gente de más de 50 años de edad, sigue siendo la **televisión** el principal medio de información, pero, en segundo lugar, entre jóvenes y adultos menores de 50,

---

<sup>6</sup> HootSuite, 2022.

la fuente más confiable de información ya son las **redes sociodigitales**, por la manera de comunicarse, de manera rápida, con mayor confiabilidad, pero, sin mucho arraigo a la fuente o a quien genera los contenidos, con mucha fragmentación, volatilidad y posverdad en cuanto a la información.

La tecnología por un lado permite accesibilidad, portabilidad y rapidez, por otra parte, hay que entender que fomenta la comodidad y la pereza, todo se nos da de manera fácil, directa, de alguna manera cualquier tópico o cosa que requerimos vamos al internet y lo obtenemos, eso hace que cuando preguntamos acerca del mundo, de lo que pasa o sucede, de algún tema que queremos entender o conocer, ya no estudiamos o nos cuestionamos, ya no tenemos cultura, únicamente nos metemos a los buscadores o vamos a «San Google», lo googleamos y lo que vemos en la interfaz, es lo que pensamos que es la realidad.

La comodidad que nos brindan las redes sociodigitales han conceptualizado nuevos «**pecados digitales**» a partir del uso y manejo de las diferentes plataformas:

<b>Pecado</b>	<b>Plataforma</b>
Pereza	Netflix
Gula	Instagram
Envidia	Facebook
Ira	Twitter
Avaricia	amazon.com
Lujuria	Tinder
Soberbia	Linkedin

Hoy también, se presenta en la ciudadanía una conducta denominada **phubbing**;

un vocablo conformado por las palabras ‘phone’ (teléfono) + ‘snubbing’ (ignorar).

Es decir, la práctica de ignorar a alguien mientras se usa el celular.

El abuso en el uso del teléfono celular produce:

- Autoexclusión social y aislamiento del mundo real;
- Pérdida de identidad y privacidad;
- Ansiedad o depresión por los pocos likes en las publicaciones;
- Insomnio por la ausencia de mensajes o solicitudes;
- Soledad, sedentarismo;
- Intoxicación;
- Baja autoestima;
- TOC;
- Daño a la retina por la luz brillante durante la noche.

Antes decíamos: «es que lo vi, lo leí en la prensa, lo vi en la televisión, lo escuché en la radio, hoy decimos lo vi en las redes sociodigitales». El problema de las redes sociodigitales es que la información que circula en estas **no es verdad**; o son verdades a medias o desafortunadamente mentiras completas.

Las verdades a medias son finalmente mentiras, muchas veces construidas de manera intencional, en nuestros días, ante una evidente disminución de lectores de la prensa escrita, impresa, de revistas y periódicos —sin dejar de incluir la audiencia de la radio o televisión—, hoy las redes socio-

digitales se convirtieron en una opción para el periodismo, pero con ingredientes adicionales: no solo es el «quiero que me veas», sino además, «cómo hago para que me veas y para que me veas de una u otra manera», es decir, «cómo presentar la información de manera atractiva o subversiva o hasta manipulante».

En las redes sociodigitales convergen una variedad de pseudonoticieros o programas informativos que presentan noticias (o propaganda) que no necesariamente son verdad, son noticias con información parcial, sesgada política o mediáticamente y que lo que hacen es «generar tráfico» o **manipular percepciones o voluntades**.

La prensa escrita al perder terreno dio pauta a otros medios. Para que un medio de comunicación digital pueda llegar a una institución pública o empresa y le puedan contratar algún espacio, necesita presentar métricas, resultados de métrica (muchas veces inflados o falaces): ¿Cuántos seguidores traes? ¿Cuántos miles de *likes* tienes? ¿Cuánta gente te comenta? ¿Tienes cuentas alternas para bombardear o contener los comentarios negativos? Y entonces, a partir de ello, contratar publicidad, «porque si no me ven de forma exponencial, entonces no me publicito contigo».<sup>7</sup>

En el siglo XXI han brotado medios que regresaron al esquema de las *medias verdades*, surgieron además personajes denominados *influencers* que se convirtieron en *youtubers* o en *tiktokers* y que hacen de la vida y de la realidad un

---

<sup>7</sup> *Idem*

espectáculo, un espectáculo personal, un espectáculo social, un espectáculo a partir de ventas de productos, servicios o viajes *online*, que activan estos elementos de anhelo, ansiedad, envidia, curiosidad, morbo, figoneo o picardía que tiene todo ser humano, ya sea por diversión, hilaridad o interés y que actualmente, tal como se dice en los medios de comunicación «es lo que vende más».

Pero más allá de esos elementos muy particulares de los denominados *influencers sociodigitales*, lo que vemos presente en el **activismo del siglo XXI** es que estamos viviendo en algo que se le ha denominado el fenómeno de la posverdad, es decir, creer absolutamente todo lo que nos dicen en las redes sociodigitales por el simple hecho de encontrarse *online*.

La **posverdad** se erigió como un concepto en el año 2016, cuando Donald Trump contendió como candidato a la presidencia de EEUU, donde del 100 % de mentiras expresadas en campaña, el 85 % fueron dichas por Donald Trump y el 15 % por Hillary Clinton y, a pesar de ello, el primero se convirtió en el 45° Presidente de los Estados Unidos de Norteamérica. Es bien sabido que todo su gobierno fue gobernar a fuerza de mentiras, de verdades a medias, ataques reiterados y de polarización. «En la posverdad se dejan los hechos objetivos o racionales de lado y se apela principalmente a las emociones y a las creencias personales», así eligieron los norteamericanos en aquella elección.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> *New York Times*, 2016.

Conducirse bajo argumentos absurdos como decir que algo es rojo o verde, pero si yo creo que es amarillo pues nos quedamos con esa idea, *hoy el ciudadano ya no cree en lo que ve, sino en lo que siente*, consecuentemente ha crecido esta falsa dicotomía entre razón y emoción donde decimos que la comunicación en general, en las campañas de cualquier tipo, no solo electorales sino campañas gubernamentales, campañas de publicidad comercial o de *marketing* social ya no son campañas de alguna manera que se fundan en la razón sino son eminentemente emocionales.

Cuando pasa esto, las emociones se erigen como el principal resorte y el razonamiento se hace a un lado; sin embargo, *no hay emoción sin razón*, la emoción por sí misma no funciona; en el cerebro o en la caja de nuestra mente, no tenemos un corazón, tenemos raciocinio, esto hace que el cerebro o la mente capte la información de su entorno, de sus semejantes y lo genere o transforme en emociones y estímulos, que pueden ser ira, odio, rencor, aprecio, compasión, esperanza, etc., todo ello, una serie de efectos que están producidos a través de la información que estamos recibiendo permanentemente.

El reconocido consultor mexicano Carlos Lorenzana Domínguez utiliza una herramienta de medición especializada, basada en estudio de antropología digital, mediante la cual se puede obtener información relacionada con el análisis de redes sociales. De esta forma se obtiene una síntesis de los tópicos del comportamiento sociodigital, comentarios, análisis sentimental y referencia de ubicación.

Es una investigación que permite conocer el **humor social** a través del consumo de las redes sociales. Se organizan los datos para exponerlos de forma gráfica y sencilla de entender sobre el posicionamiento digital del actor político, así como de la oposición, pero lo más importante es el descubrimiento del sentimiento y humor social sobre diversos tópicos.

Además, se relaciona la información del **social listening** o **feeling social** con un mapa de geolocalización, en el cual quedarán plasmadas las preferencias seleccionadas de los internautas con respecto a los datos que estos generan en la vida cotidiana. De esta forma se podrán identificar zonas o comunidades concretas con mayor o menor afinidad a un tema social, así como a un partido o a un actor político determinado.

El bombardeo de información (**infoxicación**) que recibimos, sobre todo a través de las *redes sociodigitales* en este proceso de estar agachados todo el tiempo mirando el móvil, se convierte en una idea que pese a que vemos que no es cierto, nos quedamos con lo que creemos y se presenta un fenómeno que los teóricos llaman la «**cámara de eco**». ¿Qué es la cámara de eco? Todos los seres humanos vamos repitiendo y recopilando lo que vamos escuchando y viviendo, vamos tomando u obteniendo segmentos de esa realidad fragmentada que nos dan o aprendemos, y así, vamos construyendo con la «pedacería» hasta crear un «Frankenstein de ideas», ideas que son totalmente distintas a lo que la realidad es o nos dice.

La posverdad es un paraguas semántico bajo el cual, se refugian otros cinco conceptos:

- **Fake news**: ese mar inagotable de información falsa esparcida en la Red. Ejemplo: «México y Cuba enviarán soldados a la guerra Rusia–Ucrania. SEDENA ya está reclutando». «Muere cantante Luis Miguel en aparatoso accidente aéreo». «El presidente Joe Biden de EEUU sufre infarto y está hospitalizado», etc.
- **Bulos**: cadenas de alertas o noticias que llegan a través de los teléfonos móviles, donde alertan a la población de peligros inminentes, premios inexistentes u ofertas en determinados productos o servicios, mismas que generan pánico, confusión y ansiedad a través de cosas sin sustento o poco probadas, pero que la población lo cree por el simple hecho de que llegó por WhatsApp o por mensaje SMS.

Ejemplo: «ten cuidado porque en estas colonias asaltan», «ganaste un auto, deposita esta cantidad para obtenerlo», «solo este fin de semana la gasolina costará 10 pesos el litro, ve de inmediato a tu gasolinera más cercana».

**WhatsApp** es una plataforma de mensajería también considerada como una *red sociodigital* donde diferentes grupos y colectivos se comunican a través de mensajes, imágenes, *emojis*, *stickers* y símbolos, pero lamentablemente, muchas veces la información que por esa vía se transmite, no es verdad, no está verificada, es malintencionada y malamente se convierte en una *realidad para todos*.

- **Hechos alternativos** (o como diría el actual presidente de México, «yo tengo otros datos»): cada quien tiene sus datos, cada quien tiene su verdad, su otra realidad o su otra percepción de la realidad. «Mi verdad es la que impera, la verdad del otro no me interesa porque lo importante es lo que yo creo, lo que yo siento y no necesariamente es lo que en verdad es».
  
- **Deepfakes**: pseudoconstrucciones hechas a partir de inteligencia artificial, que ha sido utilizada por decir en el cine, por parte de actores o actrices más jóvenes, proyecciones de rostros como si tuvieran más o menos años, cómo se vería si fuera una mujer, si fuera hombre, cómo se vería de tal manera, si fuera extranjero, rubio, guapo o hasta alienígena, todo este tipo de miniprogramas que forman parte de este desarrollo de la inteligencia artificial puede hacer que hoy la verdad sea trastocada de manera muy fácil. «Hacer que otro u otros parezcan los que no son».
  
- **Distorsión de la realidad**: hechos o acontecimiento no comprobados que se asumen como ciertos, muchos de manera calumniosa, con dolo o sesgo en la información. Ejemplo: noticias en México, con imágenes desgarradoras del sismo, o de las consecuencias del COVID, que eran falsas, eran de otros países donde hubo acontecimientos telúricos o gente muy enferma, pero que la población las daba como ciertas, solo por haberlas visto en las redes,

hasta el grado de fanatismo, ya que la gente juraba y aseguraba que efectivamente habían sucedido en México.

Lo que sí es una realidad es cómo la velocidad que genera la comunicación en las redes sociodigitales hace que los filtros que antes existían en los medios o en el periodismo, ahora simplemente no tengan verificación. Cualquiera, absolutamente cualquiera puede subir un *post*, un tuit o un *reel* y viralizarse en segundos de manera global.

En este momento, ya no hay una noticia más importante que otra, nada es más importante en ninguna categorización, todos tienen el mismo lugar, no hay filtros, no está mediatizado, no está editado y la realidad que no es la realidad que puede ser una mentira o una *fake news*, la obtenemos de manera directa.

Estamos ante nuevas formas de organización y de activismo, hemos pasado «**de las sedes a las redes**», ya los partidos políticos, las ONG o las organizaciones gremiales no utilizan grandes espacios físicos o lujosas oficinas, las plataformas o las TIC se convirtieron en el cuartel general, los usuarios de hoy ya no pagan renta, pagan más tiempo aire, es la victoria de lo cooperativo y lo colaborativo.

En todos los casos, los movimientos sociales suscitados en los últimos años fueron protagonizados por **activistas** y no por militantes y simpatizantes de partidos, estas nuevas herramientas de comunicación y de construcción de ciudadanía constituyen el denominado ***activismo sociodigital***.

## *Herramientas para la Construcción de Ciudadanía*

<b>Hackeo</b>	Consiste en poner en riesgo sistemas informáticos, cuentas personales, redes de ordenadores o dispositivos digitales, con el propósito de obtener ilícitamente información y contraseñas.
<b>Phishing</b>	Proviene de fishing, 'pescar'. Hace alusión al acto de «pescar» usuarios mediante «anzuelos» (trampas). Por correo electrónico, WhatsApp o redes simular ser una institución financiera para obtener ilícitamente datos personales y contraseñas.
<b>Vishing</b>	Proviene de voice, 'voz'. A través de una llamada telefónica simulan ser una institución financiera para robar datos personales.
<b>Smishing</b>	Por medio de un SMS o mensaje de texto simular ser una institución financiera para robar datos.
<b>Pharming</b>	Direccionar dolosamente a una página web falsa mediante ventas o situaciones emergentes para así, obtener ilícitamente información.
<b>Correo basura</b>	Envío de correo(s) que invita a visitar páginas web o a descargar algún archivo que podría ser un virus para obtener ilícitamente información de los dispositivos.
<b>Robo de identidad</b>	Cuando se obtienen de manera ilegal datos personales y se usan para hacerse pasar por otra persona, tramitando créditos o ciertos beneficios.
<b>Créditos exprés</b>	Ofrecen prestar dinero de forma rápida con pocos requisitos solicitando dinero por adelantado, si lo das desaparecen con él.
<b>Pirámides financieras</b>	Invitación a invertir en un esquema de rendimientos extremadamente altos con la condición de invitar a más personas a unirse, al final no se obtienen los recursos prometidos.
<b>Tallado de tarjeta</b>	Al acudir a un cajero automático, un desconocido dice que está fallando y que se debe limpiar la tarjeta para que la lea correctamente, te la quita para «limpiarla o tallarla» y aprovecha para cambiártela u obtener la información.
<b>Trashing</b>	Proviene de trash, 'basura' Búsqueda y robo en basureros, búsqueda de documentos que contienen información personal.
<b>Clonación de tarjetas</b>	Se lleva a cabo cuando pierdes de vista las tarjetas. Son clonadas con la ayuda de un skimmer, un dispositivo pequeño y fácil de esconder.
<b>Alteración de cheque</b>	Cambiar, endosar o modificar el nombre, cantidad, fecha o firma del documento, sin consentimiento del titular.
<b>Extorsión en domicilio</b>	Delinquentes acuden a casa de cuentahabientes y dicen ser empleados del banco, piden datos personales o contraseñas.

Las redes sociodigitales también pueden ser utilizadas para cometer conductas ilícitas, los **delitos cibernéticos** también han aumentado alarmantemente, he aquí un glosario de fraudes financieros que pueden cometerse de manera digital.

El multicitado Javier Sánchez Galicia, hace hincapié en diferenciar el activismo sociodigital del «**sofactivismo**», que es un concepto que acuñaron en España algunos académicos, y que hace alusión al «activista de sofá», es decir, cualquier usuario desde el sillón o reposet de la sala o recámara, ve una nota, le «da *like*», sin ni siquiera ver la nota, solo ve el título o las primeras líneas y ¡pum! lo viraliza, cuando probablemente era una mentira, o algo que alguien estaba impulsando de manera estratégica para convertirla en *trending topic*, topándose con esta falacia, cayendo en esa cadena apócrifa de contenidos.

Sin querer, cita Sánchez Galicia, nos hemos convertido en «activistas de sofá». En lugar de salir a la calle y abanderar una causa social o medioambiental, lo que hacemos es únicamente «darle *like*» a todo lo que vemos, incluso a lo que no nos gusta solo le ponemos «caritas de enojo», difuminando nuestro hartazgo, no hay una tecla para un «me disgusta».

En las redes escribimos, felicitamos, protestamos, dialogamos y todo lo hacemos en interacción de ideas y de argumentos en la red, todo de manera virtual, «ser activista de sofá, no te hace un activista social». Todo lo queremos

solucionar con un *like*. Hemos cambiado la verdadera ayuda, por un falaz apoyo con íconos en las redes.

Las redes sociodigitales son una interconexión de diferentes nodos, donde se forma una «burbuja», en torno a los propios intereses y al algoritmo; si los *likes* son preferentemente de temas políticos, los usuarios que les gusta la política estarán conectados con nuestro nodo, y así sucesivamente con cada tópico en la red.

Los usuarios que hablan de deporte van a estar conectados con la gente que le gusta el deporte; la gente que habla de cultura, de vitivinicultura o de turismo, etc., es decir, hay una interacción de unos con otros, a partir de los gustos o intereses, todos buscando como «olla del tesoro» la viralidad o el famoso *trending topic*.

¿Cuántos usuarios se requieren para lograr un *trending topic* hoy en día? Pero ¿cuántos usuarios son reales, y cuántos no? Porque también es posible posicionarse a través de los denominados **bots**. Un bot es un programa de *software* que opera en internet y que lleva a cabo tareas repetitivas. Aunque buena parte del tráfico de bots provenga de bots beneficiosos, los bots perjudiciales pueden tener un impacto muy negativo en un sitio web o en una aplicación.

El principal propósito del *activismo sociodigital* siempre será generar alguna tendencia, pero también en las redes se genera un «acarreo digital»:

- bots pagados;
- bots programados; y

- bots operados por gente real que son parte de algún despacho u oficina de servicios digitales en cualquier parte del mundo (que normalmente manejan entre cinco y diez cuentas cada uno).

Para visibilizar digitalmente la causa de una organización social, esta última utiliza sus propias redes como por ejemplo Facebook, Twitter, Instagram, etc., que se interconectan con otras ONG, debido a que tienen objetivos comunes, pero lo que realmente se busca es generar una conexión con otros usuarios, con los ciudadanos que no tienen de alguna manera una orientación o preferencia específica. A esos hay que llegar.

Para hacer *activismo sociodigital* debemos abanderar una **causa** o en su caso generarla y al empezar a compartirla en redes a través de las diferentes plataformas debemos tener claras dos vertientes:

- **Movilización social:** aquel proceso de activismo sociodigital que no salga a la calle o la plaza pública no sirve;
- y
- **Ciberactivismo:** si no visibilizamos la causa en las redes sociodigitales tampoco hoy en día sirve de mucho.

Hay que hacer una combinación de ambas para lograr el impacto social deseado, por un lado, la parte social, convocar a la plaza pública, a la parte de tierra, y por otro lado, la parte digital. El activismo digital impulsa para que la

prensa o los medios cubran un evento. Por citar algunos ejemplos:

- ✓ En la parte de tierra: un discurso en la plaza pública ante la población; y
- ✓ En la parte digital: cobertura en redes, más una conferencia de prensa a medios vía *streaming*.

La prensa impulsa, empuja lo que nosotros queremos lograr, que puede ser un cabildeo, una negociación, la posibilidad de ser candidato o de llegar a un acuerdo entre gobernantes y ciudadanos, buscando que al final la propuesta que pensaron o idearon tenga un propósito y un resultado concertado.

El aislamiento social no detuvo los eventos públicos, se llevaron a cabo bajo los protocolos sanitarios; es decir, la pandemia no limitó el *activismo sociodigital*, al contrario, lo que hizo fue buscar nuevas formas para poder tener esa presencia en las calles.

El *activismo sociodigital* en la etapa de la pandemia tuvo las siguientes características:

- Reutilización del espacio público para la protesta
- Reutilización del espacio para la política
- La calle como el escenario del activismo político
- La protesta pública para dar voz a los ciudadanos
- La protesta empezó desde el confinamiento
- Las mascarillas o cubrebocas como nuevo rostro del activismo

- Pasamos del holograma como emisor, al público virtual como receptor

El activismo sociodigital también puede emplearse para conformar estrategias de **manipulación mediática**, entre ellas:

- **La distracción**

Desviar la atención del público con información insignificante o falsa. Evita que la audiencia se preocupe por los temas importantes de la agenda pública. También denominadas «cortinas o bombas de humo».

- **Crear problemas y fingir proponer soluciones**

Situaciones no existentes, simuladas o creadas a través de *fake news* o bulos.

- **Diferir una medida futura**

Es más fácil aceptar un sacrificio futuro que uno inmediato.

- **La gradualidad**

Imponer una medida radical e inaceptable a cuentagotas para evitar revoluciones.

- **Tratar a los espectadores como si tuvieran 10 años**

Es probable que estos terminen siendo despojados del pensamiento crítico.

➤ **El pensamiento emocional vs el crítico**

Induce ideas, miedo, deseos, compulsiones y comportamientos impulsivos y sin fundamentos.

➤ **Ignorancia y mediocridad**

Las clases sociales medias o inferiores no deben conseguir las herramientas que necesitan para el crecimiento o la movilidad social.

➤ **Hacer creer a las personas que ser exhibicinista, vulgar e inculto está de moda**

➤ **Reforzar la autculpabilidad**

Inhibir las acciones de los individuos haciéndolos entrar en un estado depresivo y de autorrepresión.

➤ **Conocer a la audiencia mejor de lo que ella misma se conoce**

«Las masas humanas más peligrosas son aquellas en cuyas venas ha sido inyectado el veneno del miedo, del miedo al cambio». Octavio Paz

«Lo cierto es, que en los nuevos tiempos de predominio de la digitalización lo único que sustituye a lo humano es lo humano. Y en la tecnología, hay que entenderlo bien, son solo eso, herramientas». Javier Sánchez Galicia.

---

Capítulo 08

**CONSTRUCCIÓN  
DE MODELOS DE  
INTERVENCIÓN  
SOCIAL**

---

**Contexto social**



**Manuales de procedimientos**



**Niveles de planificación**



## Construcción de modelos de intervención social

Ciertamente una *herramienta* medular, columna vertebral de la *construcción de ciudadanía* para el tercer sector y para todas las acciones sociales, un tema recurrente y asignatura pendiente, que nos da perspectivas para el profesionalismo, desarrollo institucional y para el fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil. Un tema desarrollado y explicado magistralmente por el reconocido consultor Roberto Arce, presidente de la Fundación para el Desarrollo del Tercer Sector, A.C., quien sin duda sus contenidos son un referente para articular estos modelos.

Las organizaciones de la sociedad civil están cambiando realidades, buscan la participación comunitaria y una **ciudadanía más activa**, se ocupan y preocupan por las necesidades, coyunturas y situaciones locales y regionales que afectan a los mexicanos dentro de su entorno, buscan construir un mejor país.

Los *modelos de intervención social* son acompañamientos y propuestas de solución a problemas reales, a movimientos, a colectivos, a campañas sociales, donde se busca llegar a mejores condiciones para toda la población, defen-

diendo aquellas acciones que nos afectan como Nación y que ponen en riesgo los valores y la cultura de México.

Los *modelos de intervención social* son «acciones que se ejercen para incidir en una situación, problema, necesidad, circunstancia, fenómeno, manifestación social que debe basarse en una teoría, métodos y técnicas».<sup>1</sup>

Estas herramientas emergen como una **alternativa de atención** que implica la abstracción del cómo transitar metodológicamente hacia un cambio pretendido, es decir, de muchas cosas que están sucediendo en el entorno, poderlas plasmar y explicar a otros de manera entendible y asequible con una propuesta de solución o de contención.

Académicamente las intervenciones sociales se definen como: «Un conjunto de respuestas a determinados problemas y necesidades que presentan las personas, debiendo tomar en cuenta principios metodológicos que posibiliten crear las condiciones necesarias para que se dé el cambio o en su caso, la estabilización del cambio conseguido».<sup>2</sup>

Ahora bien, cada osc es una muestra efectiva de cómo y qué tan importante es el desarrollo comunitario, la sistematización y la reflexión para la *construcción de modelos de intervención social*, por ello es fundamental contar con la **metodología** requerida para profesionalizar estos procesos.

---

<sup>1</sup> Barriga Ortega, Fernando J., *Ficción y diferencias: una aproximación a la idea de conocimiento desde Nietzsche y Derrida*, Universidad Alberto Hurtado, Chile, 2015

<sup>2</sup> Hernández Arístu, Jesús, *Trabajo social comunitario en la sociedad individualizada*, Valencia, 2009

En este mismo orden de ideas, las OSC trabajan a partir de detección de necesidades, elementos, programas, áreas estratégicas de intervención, ejes de programas, acciones o actividades para llegar a concretar grandes logros sociales; por ello, es clarísima la importancia de la necesidad de tener estructura, una técnica adecuada para la conformación de intervenciones sociales, cualquiera que sea, en todos los ámbitos, del sector social, de la educación, salud, medio ambiente, desarrollo comunitario, equidad de género, todas las perspectivas que tienen que ver con el beneficio de la condición de vida de los seres humanos, la preservación de la paz o el cuidado del planeta.

Los *modelos de intervención* están involucrados con todas estas acciones sociales, pero ¿en qué consiste esta metodología, ¿a quiénes les compete desarrollar este tipo de metodologías? Evidentemente toda acción social implica una estrategia, un objetivo, un propósito y mientras más planificado, mientras más fundamentado esté de fondo, nos dará evidentemente mucho más alcance y, por ende, mejores resultados.

La sistematización para la implementación de los *modelos de intervención* es un tema que se ha ido enriqueciendo constantemente con algunas otras perspectivas, metodologías, herramientas auxiliares, multidisciplinarias e innovación, todo ello de camino hacia el fortalecimiento y profesionalización.

Arce señala que el propósito hacia la sistematización de los modelos es:

- a) **Analizar** el conjunto de herramientas, ordenamientos, estrategias, a las que llamamos metodología o procesos, para construir nuevas intervenciones que están pensadas como mejoras, innovaciones, nuevos paradigmas, nuevos proyectos; o bien para
- b) **Alinear y validar** cosas, actividades, programas, propósitos que ya fueron implementados, que están de base, que tienen antecedentes, que ya están en marcha, y que tiempo después vienen cuestionamientos, reflexiones, enriquecimiento, retroalimentación, ordenamiento para estas estrategias que denominamos *intervenciones sociales*.

Todo lo anterior, bajo un enfoque orientado a resultados, medibles, concretos y creíbles, de la mano de evidencia de cómo y qué se está logrando comunitariamente, involucrando **congruencia y consistencia** en la resolución del problema.

En todos los sectores ya sea, sociedad civil, sector público, academia o iniciativa privada, podemos encontrar intervenciones, lo que cambia es la metodología que se emplea en cada caso. La metodología de las intervenciones sociales involucra programas, acciones, grupos, personas o identidades que emprenden acciones sociales, buscando un impacto social positivo y adecuado.

Del mismo modo, en el ámbito local, estatal, nacional, e internacional, estas intervenciones y acciones sociales no son privativas de un sector, sino corresponsabilidad de to-

dos y de alguna manera lo que se busca es, cómo pueden hacerse **sostenibles, replicables o escalables** a lo largo del paso del tiempo.

En la cotidianidad de una organización o tratándose de un campo social en particular, no podemos hablar de modelos perfectos, no se busca perfección de los modelos de acción o de *intervención social*, sino se busca firmeza, **consistencia**, permanencia, pues estos modelos, no son modelos de laboratorio, no se trata de un modelo matemático, tampoco un modelo exacto o preciso, estamos hablando de un terreno de una causa, de un campo social, que es dinámico, que tiene un ritmo vertiginoso de cambio constante, que tiene una serie de manifestaciones y ámbitos de estudio que, no podrían hacerlos perfectos, pero sí se busca que estos modelos sean perfectibles, sólidos y duraderos.

Teóricamente, la manera que se ha propuesto para estudiar o analizar cómo se conforman o cómo se pueden estructurar los **modelos de atención o de intervención social** (por supuesto hay diferencias con otros autores), es que sea a través de cinco grandes aspectos, módulos, áreas, etapas o fases rigurosamente estrictas, que deben cumplirse una detrás de la otra con el orden estipulado.

Cuando intervenimos socialmente, sí hay una exigencia cada vez más amplia y urgente de que este orden se cumpla, de que haya fundamentos y no ocurrencias, de que haya investigación y se implemente metodología, por otro lado, no todas las intervenciones, programas, acciones, or-

ganizaciones, tienen la misma posibilidad o la misma capacidad, los modelos muchas veces se van instrumentando, al mismo tiempo construyendo.

Para el análisis de los modelos, es fundamental **entender el contexto social**, sectorial o metodológico, el ecosistema social de las intervenciones y para ello, el reconocido consultor Roberto Arce, propone **cinco fases o etapas**:

### **1. Análisis de la problemática social.**

Lo primero es voltear nuevamente al origen, lo que propició o que dio motivo de las intervenciones, ese origen es el problema mismo, la situación, la manifestación de algo que puede ser mejor en el ámbito social o de las repercusiones sociales de otros temas, de educación, salud, medio ambiente, género, cuidado del agua, cualquier otra problemática que afecte a los seres humanos, comunidades, individuos o grupos y, por lo tanto, **analizar, investigar y estudiar a fondo la problemática**, hacerse conocedor lo más posible de dicho problema que da origen a estas intervenciones.

### **2. Diseño de la intervención social.**

Ya una vez investigado a fondo el problema, diseñar la propuesta de las intervenciones. Una vez que se conoce lo que hay que atender, es el momento de elaborar una propuesta de **cómo resolver dicha problemática**, la cual debe contener una estructura, programas, acciones ordenadas y darle seguimiento.

### **3. Desarrollo de componentes (programas y proyectos).**

Hacer un monitoreo de qué está pasando, cómo se está llevando a cabo el desarrollo del modelo, la operación, el funcionamiento de los componentes, cualquiera que estos sean: programas, líneas, ejes, etc. (la denominación puede variar en cada caso o en cada organización).

### **4. Evaluación, procesos y resultados.**

En este proceso cíclico, posteriormente, se deben retroalimentar estas intervenciones sociales. Es necesario una fase en la que se evalúe, en la que se determinen parámetros para saber si lo que se está haciendo es adecuado y funcional en la eficiencia del trabajo y del proceso, y si los resultados, están cumpliendo los propósitos, objetivos y metas que se propusieron en la planificación del diseño y, que esos resultados a su vez nos están conllevando a un cambio, a una manifestación diferente en lo social, lo cultural o en lo medioambiental. Aquí se analizan los efectos que se esperarían, el trabajo, el proceso, el resultado y el cumplimiento de objetivos.

### **5. Conclusiones (efecto e impacto).**

Finalmente, la fase de medición del impacto social, cultural o medioambiental, que es, otra perspectiva de que también hay diversas maneras de abordar problemas sociales, calcularlos y resolverlos. Los indicadores más relevantes para saber si el modelo funcionó son:

- ✓ el cambio de comportamiento o conducta de las personas;
- ✓ cambios o mejoras en la comunidad percibidos por la población; y
- ✓ la incidencia en políticas públicas para concretar cambios legislativos de gran calado.

Estas **cinco etapas** citadas anteriormente: **análisis del problema, diseño, desarrollo, evaluación y conclusiones,**

<b>Análisis</b> <small>PROBLEMA SOCIAL</small>	Planteamiento del problema (generalidades)
	Contexto y población potencial (particularidad)
	Acotación o delimitación del problema (específico)
	Análisis de causas y efectos del problema social
	Investigación diagnóstica sobre el problema social
<b>Diseño</b> <small>INTERVENCIÓN</small>	Análisis de medios y fines (alternativas de solución)
	Componentes, población objetivo y acciones (elección)
	Variables de cambios (alcances)
	Fundamentos teóricos o empíricos
	Teoría de cambio
<b>Desarrollo</b> <small>COMPONENTES</small>	Sistema programático (Estructura-matrices MIR)
	Recursos (humanos, materiales y financieros)
	Procesos y manuales (estandarización de la eficiencia)
	Vinculación (mapeo de involucrados)
	Parámetros y temporalidades
<b>Evaluación</b> <small>PROCESOS Y EFECTOS</small>	Enfoques, metodologías, técnicas e instrumentos
	Dimensiones de evaluación (gestión, resultados)
	Medición o estimación (variable, indicadores)
	Continuidad de cambios
<b>Conclusiones</b> <small>(EFECTO E IMPACTO)</small>	Impacto social o medio ambiental
	Cambio de comportamiento
	Incidencia en políticas públicas

FUENTE: Roberto Arce, Fundación para el Desarrollo del Tercer Sector, A. C.

tienen a su vez, una serie de apartados, reflexiones, productos, capítulos, muchas cosas que hay detrás de la investigación, como la motivación o la fundamentación. Algunas cosas pueden llevar un poco de tiempo concretarlas, horas acumuladas, varias reuniones en la que se pueden ir resolviendo y construyendo; no obstante, hay otras fases que implican ir más allá, investigar a fondo, medir y evaluar. A través de esta metodología, podremos saber qué sí es y qué no es **un modelo de intervención social**, porque de pronto, hay algunas perspectivas, argumentos diferentes y hasta ocurrencias metodológicas.

Al hilvanar la secuencia de esta metodología, debemos:

a) Hablar del planteamiento de esa situación:

- Origen
- Contexto
- Población
- Mejora social y repercusiones sociales

b) Debemos delimitar los siguientes aspectos:

- Lapso de operación (objetivos, programas)
- Estructura (resultado positivo)
- Detección del problema definido y alternativa de solución (efectiva)

Por otro lado, habrá muchas organizaciones que hasta el momento no vean la necesidad de transitar por estos procesos, y mientras no tengan la necesidad no es obligado,

no es necesario que lo hagan, pero en cuanto descubran las ventajas que tiene transcurrir por todos estos productos, elementos, reflexiones, fundamentaciones, se darán cuenta que lo que consiga la organización a través de su modelo tendrá repercusiones más efectivas y sostenibles dejando huella en el tiempo.

Esta metodología refiere el análisis de un problema y de todo lo que hay alrededor, como un «gran árbol» en donde el «tronco» es la situación o contexto donde se presenta un determinado problema y, por lo tanto, para entender el origen del problema se deben analizar sus «raíces», es decir las causas que provocaron ese problema, como también se deben analizar las «ramas» del árbol y su «follaje», es decir, los daños o los efectos negativos que ha causado ese problema.

Estas analogías, son herramientas que seguramente algunas o muchas OSC por el interés de lo social, ya han escuchado, conocen, incluso dominan, pero también habría que cuestionar alrededor del contexto otras perspectivas, otras metodologías y herramientas que fortalezcan esta fase de **conocimiento del problema**.

Para todos estos procesos, evidentemente tenemos que hablar de los diagnósticos, de investigar la causa y no solamente quedarnos con el nivel de percepción, si bien es cierto que el nivel de percepción es elemental y es un paso inevitable, siendo el primer acercamiento hacia un problema, necesidad, circunstancia social, no es suficiente para el

conocimiento y para determinar las dimensiones del problema.

En este orden de ideas, hay que llegar en algún momento a una fase de investigación en donde se tengan que aplicar procedimientos y métodos más rigurosos, para conocer esas dimensiones del problema. Instancias, documentos, todo lo que nos lleve a tener una visión holística y sistémica del problema.

**La investigación es fundamental.** Solo conociendo a fondo el problema social que queremos atender, podremos construir una propuesta alineada a nuestros programas y acciones para poder contener, contrarrestar, contribuir, disminuir, mejorar, erradicar o hacer alguna aportación a esa situación problemática. La gran mayoría de las OSC no hace investigación, trabajan con un modelo caritativo, solidario y generoso, llevando insumos a quien más lo necesita; estas necesidades surgen de la voluntad de los asociados de querer ayudar a los demás, trabajan con base en recomendaciones o solicitudes, pero no hay una geolocalización o detección de necesidades a fondo, que permita ir erradicando dicha problemática.

Otros componentes para tomar en cuenta en un modelo de intervención social son:

- ✓ **Población:** habitantes de la comunidad, segmentación generacional;
- ✓ **Contexto:** conocer el «tejido del problema» y el entramado de cómo viven o qué costumbres tienen los habitantes de cierta localidad;

- ✓ **Variables de cambios:** es decir, qué se espera de cada uno de estos programas o intervenciones. Fundamentarlos con: otras prácticas de las que se tengan referencia o se estén llevando a cabo; fundamentos teóricos, estudiados o empíricos; otras prácticas exitosas o que se puedan compartir, replicar, escalar y servir de inspiración como referencia de las intervenciones que se hayan diseñado; otras metodologías como la teoría del cambio, etc.

**El trabajo de las osc es lo más importante.** Muchas solo sueñan soluciones y pocas actúan de manera eficaz. En el ámbito del desarrollo, de la operación de los programas es donde se lleva a cabo un seguimiento y monitoreo, qué se está haciendo diariamente, si lo que se está haciendo funciona, si hay registros, si hay o no mecanismos para construir indicadores, para documentar la cotidianidad de una jornada que es el día a día de las intervenciones. Ejemplo: ¿cuántas mastografías?, ¿cuántas becas se otorgaron?, ¿cuántas comunidades se atendieron?, ¿cuántas despenas?, ¿cuántas asesorías jurídicas?, ¿cuántos captadores de agua pluvial?, etc.

También, es necesario hacer más efectivos los procesos a través de **manuales de procedimientos**. Los modelos se implementan en la operación diaria, semanal, mensual o semestral de la organización, a través de líneas de acción o una estrategia diseñada, pensada y sistematizada con todas estas etapas y fases que hemos ido refiriendo.

Es sumamente recomendable, tener conocimiento de metodologías para el **mapeo de actores**, por ejemplo, ¿quiénes son los involucrados en la problemática? ¿Quiénes son los implicados en la solución? ¿Autoridades? ¿Aliados? ¿*Stakeholders*? Conocerlos en sus distintas fases y etapas.

Existen metodologías muy comunes como la de **marco lógico** que ya habrán utilizado muchas osc. Estas herramientas nos sugieren aplicar un mapeo o geolocalización a partir de diferentes categorías, segmentos, perspectivas de análisis que permiten establecer diferencias que nos pueden dar una visión mucho más completa de quiénes podrían estar alrededor y contribuir por supuesto en las propuestas de una *intervención social*, estructurada, planificada, pensada muy a fondo.

Finalmente, la evaluación y conclusiones, pueden darse con diferentes enfoques, hacerse a través de una narrativa, lo que implica que no necesariamente nuestras evaluaciones tienen que ser cifras, números, datos cuantitativos, que si bien son sumamente relevantes, mas no es la única manera de presentarlo, hay narrativas, presentaciones digitales, videos, testimoniales que pueden ser muy enriquecedores, con elementos bastante retroalimentadores para el proceso de intervención, por lo que hay que determinar ¿qué metodologías, qué instrumentos, qué técnicas se utilizan para evaluar y reportar de alguna manera estos progresos? o ¿cómo podemos visibilizar los avances de lo que se hace, de lo que se cumple y del **cambio social que estamos pro-**

**poniendo?** En ese sentido hay muchas más reflexiones que ir acotando al tema.

### ¿Qué es lo social?

- Lo social son las interrelaciones recíprocas que generan respuesta en otros...

**Relación** ➡ **Interacción** ➡ **Respuesta**

- Se refiere a la **relación** específica de los individuos con otros miembros de la especie.<sup>3</sup>
- Lo que se refiere a las **relaciones recíprocas** de seres humanos en interacción, ya sea como individuos o como grupos.<sup>4</sup>
- Lo social no es otra cosa que un sistema de relaciones e interacciones en lo que los individuos nos desenvolvemos a partir del cual formamos parte de una totalidad, de una sociedad.

Lo social también son todas aquellas acciones, vínculos, relaciones o reciprocidad que haya en un determinado contexto comunitario, es decir, familias, escuelas, COPACIS, empresas, iglesias, partidos, clubes, asociaciones, grupos, principalmente. Por ello, todas las intervenciones se pueden llevar al terreno de la interacción de cualquier vínculo donde haya a partir de dos o más seres humanos.

<sup>3</sup> Warren, Howard C., *Diccionario de psicología*, Fondo de Cultura Económica, 2014

<sup>4</sup> Gallino, Luciano, *Diccionario de sociología*, Siglo XXI Editores, 1995

## ¿Cómo y en dónde se originan los proyectos y las acciones sociales?

Desde la *sociedad civil*, es decir todos. Todos los ciudadanos activos que formamos parte de la sociedad, de los distintos sectores y segmentos, desde el sector público, privado, académico y por supuesto desde el sector social como organizaciones de la sociedad civil legalmente constituidas evidentemente todos bajo la premisa de producir un beneficio o contribuir al bienestar social.

Es así que, todos estos actores, sectores y perspectivas pueden proponer intervenciones sociales, desde sus atribuciones o interactuando entre sí, como cuando el gobierno promueve la constitución de organizaciones sociales; empresas que pueden generar fundaciones o voluntariado corporativo, fundaciones que crean marcas, productos o servi-

## ¿Quién puede proponer un modelo de intervención?



FUENTE: Roberto Arce, Fundación para el Desarrollo del Tercer Sector, A. C.

cios con causa, entre otras, así como todo el enorme abanico de redes e interacción que hay entre organizaciones, no exclusivamente en un terreno o en un sector; por ejemplo, las agrupaciones políticas, asociaciones de medios de comunicación, agrupaciones de comerciantes, transportistas, pensionados, las asociaciones religiosas o los colectivos, que también hacen una contribución social relevante.

Para justificar la viabilidad de un proyecto social, se deben considerar los siguientes aspectos:

- **Legalidad:** quien está proponiendo el modelo no actúe fuera del marco jurídico normativo del Estado o en perjuicio de alguno de los sectores;
- **Análisis:** que esté fundamentado en un **diagnóstico**, analizar, investigar, estudiar el contexto o cómo la organización está inmersa en una problemática determinada, ya sea de salud, educación, desarrollo comunitario o medio ambiente; el diagnóstico va a permitir enfocar la atención en donde ya habíamos percibido la necesidad y da la posibilidad de corroborar las dimensiones de esta circunstancia y la problemática en tal caso.
- **Capacidad:** que nuestras acciones **puedan** tener el máximo impacto, los mejores resultados con los mejores procesos posibles; y
- **Capital:** para incidir socialmente se requieren **recursos** económicos, capital humano, vinculaciones, gestiones, entre otras.

La escasez de recursos es una constante, no solo de la sociedad civil, sino de todos los sectores, por ello tenemos que encontrar esa delimitación, ¿hasta dónde pueden llegar nuestras capacidades? Que no sea desde una perspectiva de limitación sino de conciencia, de un alcance real, de una participación concreta y creíble, de contribución con estos programas o acciones al cambio que estamos proponiendo y a todo el proceso en su conjunto.

Por ello, en un rápido chequeo de lista, las cuatro premisas que hay que considerar para validar o determinar la **viabilidad de los proyectos** o las intervenciones son:

- a) Si la parte **legal se cumple**, adelante;
- b) **Priorizar necesidades** que nos permitan ubicar hacia dónde tenemos que meterle más esfuerzo o más enfoque para lograrlo;
- c) **Capacidad organizacional**, ¿quiénes conforman el equipo? Personas, comunidad, familia, empresa, asociados, voluntarios, etc.;
- d) **Recursos suficientes** para que el modelo opere, incluyendo el talento y el capital humano.

Hablando específicamente del terreno de las organizaciones de la sociedad civil, no es privativo solamente en este sector el proponer intervenciones, programas, acciones sociales; sin embargo, sí es importante conocer al sector, las entidades que se han constituido, las donatarias autorizadas, que tienen atribuciones específicas y también hay

que saber en su ámbito (hablando del sector social y de estas organizaciones) cuáles serían los aspectos que tendrían que estar desarrollando.

<b>Niveles de planificación en las osc:</b>	
➤	<b>Plan estratégico</b> *componentes y productos
➤	<b>Políticas institucionales</b> *documentos y lineamientos
➤	<b>Planificación administrativa-financiera</b> *presupuestos/contabilidad/controles
➤	<b>Modelo de atención o intervención social</b> *esquema de programas y servicios
➤	<b>Planes operativos anuales</b> *áreas, puesto, funciones, actividades, plazas
➤	<b>Plan de comunicación</b> *estrategias internas y externas
➤	<b>Plan de desarrollo</b> *prospectiva de sustentabilidad y crecimiento

FUENTE: Roberto Arce, Fundación para el Desarrollo del Tercer Sector, A. C.

En esta planificación, particularmente el rubro que más nos interesa son los **modelos de atención o de intervención**, en su parte metodológica, pero no es la única, también tendríamos que estar innovando, creando conocimiento, creando una aplicación de qué significa para una organización hacer un proceso, un producto y una planificación a nivel estratégico, sumándole los lineamientos del entorno jurídico pero también de los internos, normativos, las políticas internas, acta constitutiva, estatutos, reglamentos, todo lo que también hace que se rija, es otra forma y otra necesidad en la planificación de las organizaciones.

Por otra parte, es imprescindible planificar los recursos desde una perspectiva administrativa, la optimización de los mismos o desde una perspectiva financiera, ¿qué tenemos?, ¿qué necesitamos?, ¿cómo se administra, para qué se usa el dinero?, ¿de dónde proviene?, ¿cómo es la mejor manera de utilizar estos recursos? ¿hay voluntarios?

Esta *herramienta para la construcción de ciudadanía* busca profundizar un poco más en estos modelos de intervención, a partir de la parte de planificación metodológica. Distinguiendo entre los planes de corto plazo, los planes a mediano y largo plazo, así como las acciones del día a día, es decir, la planificación de

### **¿Quién lo hace? ¿Cómo lo hace? ¿Cuándo lo hace?**

en función de las actividades organizacionales, pero también en función del modelo, del propósito social.

Los organigramas y las organizaciones donde están representados sus puestos, sus jerarquías, no existen solo «por sí», sino «para», entonces en ese «para» es donde está el propósito social de las organizaciones del sector.

Planes de comunicación, planes de desarrollo, llámese **procuración de fondos**, todo debe estar completo, que todo esté organizado, y que todo tenga un nivel, un momento, un producto de planificación como lo requieren los modelos de atención.

Entender muy bien lo organizacional que es complementario, aquella estructura de personas, de áreas, de puestos que hacen que funcionen los programas, las acciones sociales para los beneficiarios, para ese grupo, para ese tema o para esa región en donde se ha provisto que haya un efecto y un **cambio social**.

Cuando nos preguntamos ¿qué son las intervenciones sociales?, **¿qué es un problema social?**, **¿qué es lo social?** La respuesta es que todo va de la mano, porque mientras exista la sociedad van a existir problemas. Y mientras existan estos problemas van a existir propuestas de solución y ahí debemos tener la sensibilidad y congruencia de ver quiénes son y cómo se hagan de la mejor forma hacia donde estamos invitando evidentemente que haya estructura, planificación, investigación, que haya fundamento y no ocurrencias, de lo que estamos haciendo. Ese es uno de los grandes retos de la sociedad civil en México.

### **¿Qué es un problema social?**

- Necesidad, situación, fenómeno, condición, manifestación que dan origen y justificación a las intervenciones.
- «Una condición que afecta a un número significativo de personas, de un modo considerado inconveniente y que según se cree debe corregirse mediante la acción social colectiva».<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Horton, Paul y Leslie, Gerald, 1955.

- Situación de desequilibrio, desajuste, desorganización o falta de armonía o situación amoral que obliga a una reformulación drástica. Los problemas sociales son un producto de las contradicciones propias del sistema social vigente y se expresa en las condiciones materiales y de vida de la población.<sup>6</sup>
- Es una condición que se establece como tal por un número de personas como una desviación de las normas sociales.<sup>7</sup>

<b>Problemática</b>	<b>Realidad social</b>	Educación
		Instituciones
		Niños
		Laboral
		Comunidades
		Derechos Humanos
		Personas con discapacidad
		Salud
		Sectores sociales
		Ecología
		Vivienda
		Administración
		Individuos
		Grupos emergentes
<b>Necesidad</b>		

FUENTE: Roberto Arce, Fundación para el Desarrollo del Tercer Sector, A. C.

Una problemática puede manifestarse de muchas formas, puede construirse con muchísimas variables, una variable geográfica, una variable cultural o variables económicas o variables de salud, en fin, hay una gran perspectiva del estudio de las problemáticas.

Las tres variables más relevantes para el análisis de un problema son:

<sup>6</sup> Ander-Egg, 1986.

<sup>7</sup> Fuller, R. C. y Mayer, R., 1941.

### **1. La temática, ámbito o causa.**

Ejemplo: educación, salud, asuntos laborales, vivienda, alimentación, derechos humanos, cualesquiera de estas perspectivas del ámbito social o medioambiental.

### **2. Las poblaciones o segmentos.**

Ejemplo: los niños, las mujeres, los hombres, personas adultas mayores, grupos vulnerables, quiénes son los más afectados; y eso nos conlleva a hablar de:

### **3. Los contextos o realidades sociales.**

En tres momentos: antes de la intervención del problema, durante la intervención, y después del diseño y la operación. ¿Qué sucedió en los entornos que queremos modificar?

Ejemplo: aspectos culturales, políticos, geográficos, tecnológicos, climáticos; en qué situación se ha desarrollado el problema y en qué entorno y perspectivas se va a proponer la intervención.

## **Origen / Medio / Finalidad**

---

## **Por qué / Cómo / Para qué**

No nos enfoquemos solamente a la acción, sino que hay que ir al fundamento, vayamos a la investigación de estas intervenciones y de los fundamentos que requiere.

Tratamiento de OBJETIVOS sociales:

Hay que tener muy claro cuál es el origen, cuáles son los medios que van a hacer que se logre un cambio, es decir la **finalidad social**.

- ✓ ¿cuál es el problema?; y
- ✓ ¿cómo y qué es lo que se espera resolver, revertir, erradicar, atacar, mejorar?

A veces se presenta confusión en estos objetivos sociales. Los medios parecen ser la finalidad cuando en realidad siempre van a ser todos esos recursos (el tiempo, las acciones, los bienes o servicios) para lograr algo más, que es lo que queremos determinar claramente con el modelo de intervención y sus distintos niveles, programas, estrategias.

Un modelo conlleva a objetivos, involucra a varios participantes, requiere diagnósticos, es compleja; toda intervención por sencilla que parezca, por tocar y por tratar con

<b>Una propuesta de construcción de un modelo de intervención:</b>	
➤	Conlleva un objetivo
➤	Tiene uno o varios sujetos
➤	Se basa en diagnósticos
➤	Es compleja
➤	Predeterminada
➤	Requiere un método
➤	Requiere conducción
➤	Debe considerar a los sujetos de atención
➤	Genera efectos
➤	Trasciende el momento en que se realiza

FUENTE: Roberto Arce, Fundación para el Desarrollo del Tercer Sector, A. C.

el factor más delicado, más complejo que es las personas en un ámbito colectivo es complejo. No hay intervención social sencilla porque toda relación con los seres humanos es compleja, entonces también esto hay que tenerlo siempre muy en cuenta.

Un modelo es predeterminado, planificado, se debe saber qué va a pasar, que se puedan detectar cosas que están ocurriendo que podrían ser no tan favorables y saberlas contener o adaptar. Requiere métodos, requiere conducción, también asesoramientos, es importante que nuestros procesos de metodología se revisen, se actualicen.

La naturaleza de cada intervención nos llevará a diferentes escenarios y a diferentes periodos, habrá algunas intervenciones que requieran un diagnóstico semestral o anual, habrá algunas donde puedan pasar algunos años, pero debemos revisar si las condiciones no han cambiado, habrá algunas intervenciones que tienen un ritmo muy vertiginoso y si nos desactualizamos estaremos trabajando con propuestas para una problemática tal vez ya superada, modificada, revolucionada, transformada. Tenemos que estar constantemente pensando en cuándo, y en qué actualizaciones se requieren con todo lo que hemos estructurado.

Hay manera de fijar acciones, de establecer componentes, programas, hay que revisar que tengan vigencia por lo social. No hay modelos perfectos, pero sí consistentes, y la consistencia tendría que ver también con una revisión y una retroalimentación.

Es importante que los modelos trasciendan al ámbito y al momento en que se están ejerciendo, que haya sostenibilidad de los cambios, pero también de los recursos que se están empleando.

A partir de detectar una realidad indeseable, **hay modelos teóricos, hay modelos operativos**, algunos de estos se pensaron, se diseñaron y después se pusieron en marcha, y otros a la inversa. La sociedad civil, en la mayor parte de los países en América Latina nos han mandado incesantemente el mensaje de modelos operativos, modelos en los que primero se reaccionó para ayudar, primero fue la causa y después se investigó, después se hicieron el árbol de problemas y el diagnóstico para validar que efectivamente las acciones están respaldadas por este análisis. Una desafortunada improvisación en ocasiones funciona y en otras no, es arbitrario dejar las intervenciones sociales bajo una conducción u operación aleatoria.

**Debemos siempre renovarnos e innovar**, no se aplican estos modelos para seguir igual. Se aplican dichas metodologías, estudios o investigaciones siempre con la intención de mejorar; por ello quien planifica, quien aplica estas metodologías, debe considerar cambios y adecuaciones, por lo que hay que estar dispuestos a nuevos contextos y muchas resistencias de los programas, de las acciones, de los servicios, de los talleres o de las formas en las que se llevaban cotidianamente.

<b>Qué no es un modelo:</b>
❖ No es un organigrama — hay jerarquías.
❖ No es un cronograma — hay actividades y plazos.
❖ <b>No es un flujograma — tiene secuencias, planes de trabajo.</b>
❖ No es un manual de procedimientos — aunque necesita y desarrolla manuales para sus programas.
❖ No es un folleto de presentación.
❖ No es una presentacional de 20 páginas donde se ponen programas, logros, lo que la organización hace y solicita recursos.
❖ No es un plan de trabajo institucional.

FUENTE: Roberto Arce. Fundación para el Desarrollo del Tercer Sector, A. C.

Lo anterior no quiere decir que tengamos que renovar y quitar todo lo aprendido, pero sí validar, justificar, consensar y estar dispuestos a que un análisis, una reflexión, un proceso metodológico aplicado a los modelos, actualizando en determinados periodos también tiene que generar una actitud de cambio, de disposición, de mejora continua.

**Un modelo es un estudio, una estrategia, una explicación detallada y fundamentada.** Un modelo no son 20 «paginitas en word o láminas en ppt», un modelo completo es algo estructurado, no se hace en dos semanas ni se hace en dos meses, pueden tardar hasta dos años hacer un proceso de construcción, y cuando ya terminó probablemente hay cosas que hay que renovar.

Un modelo es constante, por supuesto se puede llegar a una versión documentada, que sirva, que se transmita, que sea permanente pero también hay una buena parte que se está actualizando, se está enriqueciendo.

«Un modelo es una estrategia documentada, fundamentada, donde se plasma, se explica todo lo que implican las intervenciones: los programas, los objetivos, población, diagnóstico y muchas cosas que se suman en la carpeta de los quehaceres sociales».<sup>8</sup>

Para las ciencias sociales que trabajan con sujetos y entornos dinámicos, el conocimiento de las transformaciones de lo social se pretende que resulte clave para el diseño de las intervenciones sociales.

Hay una apuesta en la construcción de una lógica de innovación en los procesos de intervención social, las propias intervenciones, programas, acciones sociales, que profundice en nuevos modelos complejos, que evalúe sus estrategias, que revise su consistencia, su operación, su mecanismo, y que vaya encaminado a una gestión más integral y mejor que oriente a buenos resultados que en la medida posible de lo planificado resulten efectivos, pero que por ser social no se espera que sea un resultado perfecto, sino consistente.

Un modelo explica y esa explicación debe ser comprensible en el fondo, en la investigación, la fundamentación, los objetivos, en sus indicadores, fórmulas o resultados que se van a obtener, dependiendo de las diferentes perspectivas, por lo tanto, es una creación, es una construcción rigurosa, sistemática, crítica, viable, considerando elemen-

---

<sup>8</sup> Arce, Roberto. Fundación para el Desarrollo del Tercer Sector, A. C.

tos participativos, diagnóstico y diseño en la mejor medida posible.

El desarrollo metodológico en una osc es sin duda, una inversión constante que implica el desarrollo, la construcción, la validación de las intervenciones sociales. Todo modelo tiene una entrada, tiene un procesamiento y tiene una salida, hay que planificarlo. Todo modelo implica una acción directa, un ordenamiento de las formas de los componentes, de los bienes, de los servicios, de los programas, pero también una conceptualización.

Algunas metodologías, perspectivas o **herramientas para la construcción de modelos de intervención** son:

- Metodología de marco lógico
- Teoría del cambio
- Teoría del caos
- Teoría de sistemas
- Planificación por «categorías o mapeo de actores»
- Rentabilidad social de la inversión (SROI, por sus siglas en inglés)
- Teoría de programa
- Diagrama de Ishikawa
- Técnica de PESTEL
- Gestión de valor social
- Cadenas de valor social

Hay cosas que el mismo modelo y estas metodologías nos van a permitir ir ayudando y conectando y por supuesto

reafirmando la relación, articulación, alineación o como se dice para las organizaciones una armonización de los ODS de la Agenda 2030, a partir de ¿a cuál de sus objetivos, de sus metas, o sus indicadores estamos también contribuyendo? Y no solo de los ODS, también de las metas, líneas de acción, los bandos municipales, el plan de desarrollo estatal, el informe voluntario nacional, hay una tarea ahí de que los modelos tengan que fundamentar ¿a cuáles de estas perspectivas también le están sumando las OSC en su desarrollo?

En la construcción de un modelo tienen que precisarse, definirse, construirse estrategias o fórmulas para obtener parámetros e indicadores de la evaluación, lo importante es **no improvisar** y medir.

Las evaluaciones desde la *sociedad civil* se basan en el desempeño, en el trabajo, en resultados, cumplimiento de objetivos, metas e impacto con aspectos cuantitativos, cualitativos, de procesos y buscan resultados eficaces y cambios sociales sustanciales.

Paralelamente, en la ruta de lo inmediato, desde cualquier ámbito y en un nivel de toma de decisión, debemos impulsar a organizaciones, emprendedores sociales, así como a las comunidades, a desarrollarse de manera sostenible, diseñando e implementando proyectos (*modelos de intervención social*), es decir, modelos de alto impacto y de sostenibilidad con una mirada estratégica.

**Todos los modelos, absolutamente todos, contribuyen al beneficio social y a la profesionalización de las OSC.**



---

Capítulo 09

**ECONOMÍA  
COLABORATIVA  
Y SOSTENIBLE**

---

**Soluciones  
digitales**



**Relaciones  
intergeneracionales**

**Emprendimiento**



**Tecnología  
cívica**



## Economía colaborativa y sostenible

Una herramienta relevante para la *construcción de ciudadanía* es la **economía colaborativa y sostenible**, que mucho tiene que ver con esta nueva tendencia de *economías digitales* cuyo impacto se refleja en lo social, empresarial, en lo académico y que actualmente forman parte de nuestra toma de decisiones en cualquier ámbito, por la dualidad en la que vivimos, entre la cotidianidad del mundo *offline* y *online* respectivamente.

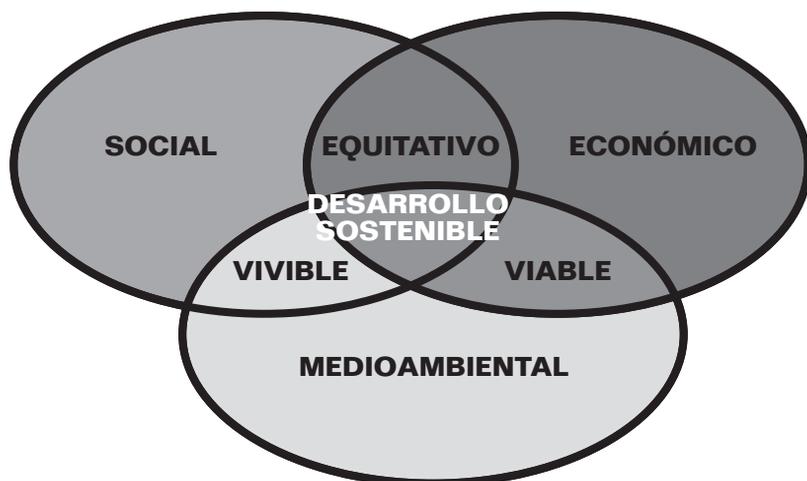
En 1987, la Comisión Brundtland de las Naciones Unidas definió la **sostenibilidad** como «aquello que permite satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la habilidad de las futuras generaciones de satisfacer sus necesidades propias».<sup>1</sup> La sostenibilidad también hace alusión a tres grandes esferas o premisas:

- I. Solidez financiera o económica,
- II. Impacto social,
- III. Cuidado y preservación de lo medioambiental.

El hablar de *economía colaborativa y sostenible* o de las nuevas *economías de internet* es algo que debiera estar

---

<sup>1</sup> Asamblea General de la ONU, 1987



FUENTE: [www.mexico.un.org](http://www.mexico.un.org).

permanentemente en la agenda pública, no solo en los foros de innovación o en los ODS de la Agenda 2030, sino en general en una *nueva agenda ciudadana* de corto, mediano y largo plazo.

Por ello, este capítulo busca ejemplificar la sostenibilidad por qué es tan importante y relevante el hablar de ello, entender la tecnología como aliada y cómo planificar estratégicamente para tener una visión de desarrollo desde nuestras organizaciones, independientemente de la causa o del ecosistema en el cual nos desenvolvemos. Así también, surge el vocablo «tecnología cívica» para el uso de aquellas herramientas que coadyuvan a enarbolar una causa social, posicionar una organización o visibilizar un problema comunitario que deba ser atendido corresponsablemente, tanto por la autoridad como por los ciudadanos.

El ecuatoriano Leonardo Zanella, de la Universidad de San Francisco de Quito y un referente en la investigación de estos temas, señala que «la *economía colaborativa y sostenible* es una tendencia mundial que promueve el intercambio de bienes y servicios, en donde las personas mediante el uso de la tecnología satisfacen necesidades».

La economía colaborativa y sostenible es «un modelo económico basado en comunidades de personas, que están organizadas alrededor de plataformas para obtener lo que necesitan unas de otras con intercambio de dinero o sin él».<sup>2</sup>

Ante la debacle de los modelos económicos, ya sea de tipo socialista o neoliberal, o incluso del propio capitalismo, la *economía colaborativa y sostenible* es un nuevo modelo que puede cambiar el mundo radicalmente rompiendo incluso viejos paradigmas.

Actualmente, un número considerable de personas por todo el mundo están realizando acciones de *crowdfunding*, compartiendo, colaborando y trabajando todo tipo de circunstancias, *issues* o cosas en su cotidianeidad.

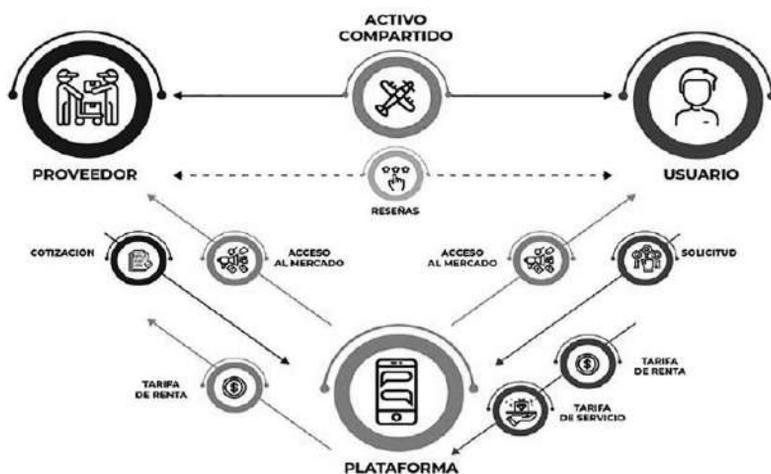
Aspectos de la vida diaria que van desde ver películas o series de televisión en la comodidad del hogar y sin salir de casa; ordenar comida o víveres a través del celular, en lugar de ir a las cadenas o tiendas de comestibles o restaurantes tradicionales, pedir un taxi, solicitar un crédito financiero, elegir prendas de vestir, hasta viajes o experiencias.

---

<sup>2</sup> Leonardo Zanella, Universidad de San Francisco de Quito, Ecuador.

Ante este contexto global de aceleración vertiginosa, las personas o usuarios se han adaptado a los servicios de entrega rápida y realizan transacciones entre sí de manera ordenada, pero, sobre todo, de manera segura y confiable. Para entender la nueva dualidad en la que vivimos, debemos estar conscientes de que paralelamente a nuestras actividades presenciales, hay mundo digital en movimiento que no se detiene en ninguna parte del mundo, al cual debemos adaptarnos pues ya es parte de nuestro día a día.

Solo para tomar dos o tres ejemplos de lo sorprendente que es este nuevo modelo, mientras nosotros estamos en este momento leyendo, hay alrededor de 160 mil personas que se están hospedando en un Airbnb, hay más de 70 mil o 60 mil personas que en este mismo momento se están moviendo a través de Uber o más de 375 mil personas que están comprando en Amazon en este mismo instante.



FUENTE: Sintec Consulting, noviembre 2021.

¿Cómo imaginar el mundo hace cinco o diez años cuando buscábamos hospedaje? Hoy tenemos un Booking, Despegar, Hopper y muchas más apps prácticamente en todos lados, no solo en nuestras ciudades, sino en todo el mundo.

En México el uso de estas plataformas abona abismalmente en costos, en versatilidad y en beneficios para los usuarios. Cientos de miles de personas están comercializando o intercambiando sus artículos en la *interfaz*, muchos de ellos elaborados por ellos mismos, como en el caso de las osc.

Así podemos hablar de diferentes temas que tienen relación con dinero, bienes, servicios, alimentación, transporte, espacio, mientras muchos de nosotros estamos luchando probablemente por ver dónde ponemos nuestra organización, hay sitios de *coworking* alrededor de todo el mundo que están siendo ocupados en este mismo minuto y desocupados al mismo tiempo precisamente para dar cabida a estos nuevos modelos económicos.

***La economía colaborativa y sostenible provee:***

- ✓ soluciones digitales combatiendo el desempleo;
- ✓ mitiga la economía informal;
- ✓ disminuye la migración;
- ✓ conecta y entrelaza ciudadanos;
- ✓ forman *start ups* o incubadoras de nuevos negocios;
- ✓ relaciones intergeneracionales;
- ✓ reconstruyen el tejido social;
- ✓ genera empleos;
- ✓ emprendimiento;

- ✓ capacitación;
- ✓ inclusión laboral;
- ✓ experimentación, investigación e innovación;
- ✓ cocreación de nuevos modelos ciudadanos;
- ✓ tecnología cívica;
- ✓ comunicación participativa.

¿Por qué la *economía colaborativa y sostenible* nos debe importar desde nuestras organizaciones?

R= Por el impacto económico que nos está generando el crecimiento de estas nuevas economías digitales a nivel mundial.

En América Latina aproximadamente entre el 2015 y el 2020 estas economías digitales contribuyeron al crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) de cada uno de estos países. Hay países cuya digitalización ya está por alcanzar el 10% de su PIB, mientras que hay otros países que todavía están un poco rezagados respecto al reconocimiento de esta nueva tendencia; ahora bien, lo importante es que estamos hablando de una tendencia que hace exactamente cinco o diez años, sencillamente no existía y hoy contribuye casi al 10% del PIB. Miles de millones están ingresando solo por economías colaborativas, las nuevas economías digitales, motivo por el cual nos debería importar como una nueva solución alterna para la sostenibilidad financiera de las OSC.

Con estos datos podemos reflexionar respecto a una economía colaborativa y sostenible, lo siguiente:

- Consolidación de una nueva fuente de ingresos;
- La necesidad de su implementación o quedar rezagados tecnológicamente;
- La digitalización y utilización de diversas herramientas tecnológicas;
- Qué se puede reemplazar y qué no (de análogo a digital);
- Replicar casos exitosos (eficiencia–costo beneficio) de su uso;
- De qué manera cada segmento de la población y generaciones se han o pueden adaptar;
- Involucramiento y armonización entre el sector público, privado y social para resolver problemáticas comunitarias; e
- Innovación, disrupción y desarrollo sostenible.

La economía colaborativa y sostenible también implica el nuevo rol de la economía del consumo.

«El **consumo colaborativo** representa la complementación ventajosa desde el punto de vista innovador, económico y ecológico de la economía de la producción por la economía del consumo. Además, supone una solución a la crisis en la medida que posibilita intercambios con base en la necesidad humana».<sup>3</sup>

Dentro de la economía colaborativa tenemos el consumo colaborativo, la economía compartida y la *peer-to-*

---

<sup>3</sup> Dictamen de la Unión Europea, 2020.

## Herramientas para la Construcción de Ciudadanía

<b>Economía colaborativa</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Redes de individuos y comunidades distribuidas y conectadas (no centralización).</li><li>• Producción, transformación, logística, consumo, financiamiento y capacitación.</li></ul>
<b>Consumo colaborativo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Compartir, intercambio, comercio o alquiler de productos y servicios.</li><li>• Valores compartidos por encima de la posesión única de las cosas.</li><li>• Reinventar no solo qué se consume sino cómo lo consumimos.</li></ul>
<b>Economía compartida</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Compartir activos subutilizados —desde espacio físico hasta habilidades gerenciales— para obtener nuevos beneficios que pueden ser monetarios o intangibles.</li></ul>
<b>Peer-to-peer economy</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mercados interpersonales que facilitan el intercambio directo de productos y servicios en función de sistemas de confianza, credibilidad, reputación y costo.</li></ul>

FUENTE: Leonardo Zanella, Universidad de San Francisco de Quito; Ecuador.

*peer economy* pero básicamente en resumen como veíamos en la lámina anterior se trata de intercambiar, en donde el ser humano, el consumidor pasa a ser también el famoso **PROSUMIDOR**, es decir, **produce y también consume**, intercambia, pero ahí viene la parte interesante y es justamente el por qué nos debería importar dentro de los temas del nuevo milenio.

¿Cuáles son los atributos clave que tenemos que ver en este nuevo modelo económico? Evidentemente tiene que ser asequible, transparente, conveniente, tiene que ser sostenible, pero sobre todo eminentemente social.

Este nuevo modelo de negocio involucra que el ser humano, es el centro, volvemos al origen de nuestras economías. ¿Cuál fue el primer modelo económico de la historia?: el trueque. Volvemos a algo similar y hacia allá

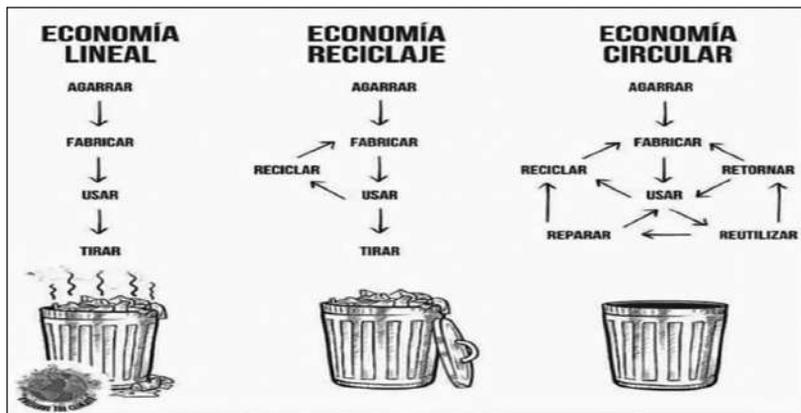
tenemos que dirigir la mirada porque caso contrario este planeta tiene muy poca vida útil.

Un estudio de la Universidad de Yale realizado en el año 2018, analiza las interrelaciones entre la economía circular, colaborativa y los ODS, en el que justamente se menciona que todas las prácticas de economía colaborativa y sostenible hoy por hoy pueden ser aplicadas como una caja de herramientas para lograr prácticamente todos los ODS, porque dichas prácticas de esta nueva economía comprenden diferentes tipos de modelo de negocio, aunado a que incluyen reutilización, reparación, renovación, refabricación, reciclaje y simbiosis industrial, principalmente.

Lo más alarmante es que durante el último siglo, el uso de los recursos naturales-aumentó más del doble en la tasa de crecimiento de la población; se extraen millones de toneladas de materiales «supuestamente» sostenibles por año, para satisfacer necesidades actuales, eso quiere decir que actualmente solo tenemos el modelo de **PROSUMIDOR**, es decir, un modelo de producir, consumir y desechar, que es lo que en la actualidad vivimos, y está llegando al límite de la capacidad física. Estamos utilizando todos los recursos del planeta, a un ritmo más rápido de lo que los mismos se pueden reponer o regenerar.

Diferencia entre economía lineal, economía de reciclaje y economía circular:

Lo anterior, quiere decir que en el 2050 al ritmo que vamos, sencillamente los recursos del planeta van a dejar de existir, y solo tenemos un planeta. No hay planeta «b».



FUENTE: EcoUrban, A. C.

Podemos darnos cuenta de que el top ocho de lo que llamamos la economía lineal actual, con tan solo ocho materiales: aluminio, plástico, cemento, vidrio, madera, carbón, cobre y caucho, son los responsables del 95% del consumo de agua.

Más del 88% de la tierra, del espacio habitable o que debería ser dedicado a agricultura para producir nuestros propios alimentos está siendo destinado a la industrialización, pero en 25 o 30 años no vamos a tener nada. Pensamos que lo más importante es obtener bienes, y gastamos nuestros recursos en ello, pero ¿qué pasaría si en lugar de acumular, empezáramos a compartir?

Aspectos que buscan maximizar la utilidad de los recursos para generar ciudades más sustentables desde un punto de vista económico, social y ambiental, sin reemplazar las estructuras económicas ya existentes.

Ejemplo: coches compartidos, préstamos económicos, alojamiento de viajeros, comercio electrónico y hasta financiamiento a proyectos comunitarios de emprendimiento.

La *economía colaborativa y sostenible*, no reemplaza las estructuras económicas actuales, pero da una gran posibilidad de generar sustentabilidad y sostenibilidad (considero que para todos es claro cuál es la diferencia entre estos dos términos). Pero todavía no nos estamos preocupando de que los negocios, de que las estructuras económicas, de que los países sean sostenibles, probablemente para nuestra generación no es tan importante, pero para los que vienen detrás de nosotros, sí que lo es. Y no estamos hablando exclusivamente del medio ambiente, sino de la misma redistribución de la riqueza.

Por otro parte, el término **plutócrata o plutocracia** hace referencia a una forma de oligarquía en la que una sociedad está gobernada o controlada por la minoría formada por sus miembros más acaudalados.

Los plutócratas de Wall Street hablan de un nuevo sistema económico. Wall Street es probablemente la insignia del capitalismo moderno, es decir, la organización de banqueros y financieros que más ha defendido precisamente el neoliberalismo, del mismo modo, menciona que hay que cambiar de modelo. No se trata de acusar a un modelo o a otro, sino de proponer soluciones para la realidad actual que estamos viviendo.

En cuántos de nuestros países realmente vemos empresarios comprometidos, socialmente responsables, hablando

hoy por hoy de redistribución, de **compartir**, de tratar que el mundo sea sostenible y no estamos hablando solo de recursos naturales, estamos hablando de que si en la época actual no tratamos de llegar a líneas de equidad o de redistribución de riqueza, ¿de qué planeta estaremos hablando el día de mañana? ¿Quién va a comprar los productos que los empresarios están de manera tan audaz y rapaz muchas veces produciendo día a día y tratando de vender con mejores márgenes de beneficios? En consecuencia, la persona que supuestamente lo tiene que comprar ya no lo va a poder hacer porque sencillamente tiene que destinar sus recursos a atender necesidades más básicas.

Si no redistribuimos el sistema económico actual, el mismo sistema económico se va a encargar de tragarse al primero. Pero eso es algo que no estamos viendo, porque probablemente no nos interesa por las economías a las cuales nos vemos abocados en cada una de nuestras organizaciones y muchas veces no nos interesa.

El planeta es evidentemente muy importante, pero son los sistemas económicos en los cuales interactúan precisamente los seres humanos los hay que regresar a ver. Y de eso habla la Agenda 2030: de preocuparnos del planeta y de las otras P: personas, paz, prosperidad y *partnerships* (alianzas).

En pleno siglo XXI, todos hablamos de los nuevos carros eléctricos y resulta que probablemente todos queramos tener uno al día de hoy, de hecho, en México la venta de

carros eléctricos a diciembre de 2020 a 2021 ha crecido en un 35%.<sup>4</sup>

Ahora veamos cifras y también algunos datos de las llamadas «**credenciales verdes**». Es correcto, un carro eléctrico emite tres o cuatro veces menos emisiones o probablemente ninguna al ambiente, pero ¿cuánto gastamos en producirlo? Eso es lo que no vemos y lo que no dicen, ¿cuánto gastamos como planeta en producir una batería de litio? ¿Nos hemos puesto a pensar que las baterías de litio en sí mismas no generan energía, sino que solamente la almacenan? ¿De dónde sigue saliendo esa energía? Del mismo petróleo, de las mismas fuentes no renovables actuales o ¿las estaciones de carga eléctricas funcionan solas? Resulta que las emisiones al final de la vida útil de un carro eléctrico hoy son de 226 por kilómetro mientras que, de un carro de combustión interna común y corriente, eficiente como los actuales apenas consumen 192. ¡Ojo! No es estar en contra del avance tecnológico, pero sí es importante la reflexión.

Dejémonos guiar por los datos reales, por la data científica, no por lo que nos dicen, no por lo que nos venden, no por el presidente que está de turno y que probablemente nos pinta un escenario económico maravilloso, y cuando están en campaña política probablemente es más maravilloso aún; guiémonos por datos, por hechos, datos duros, por *facts* reales, por lo que hoy está sucediendo.

---

<sup>4</sup> Asociación Mexicana de la Industria Automotriz.

En el año 2025, según Naciones Unidas, 1800 millones de personas vivirán en un país o en una región con escasez absoluta de agua, es decir, un tercio de la población vivirá en una región o en un país donde sencillamente no hay agua. Pero mientras esto sucede, resulta que la industria textil gasta 10 800 litros de agua para hacer un pantalón o 4400 litros de agua para hacer una zapatilla deportiva (tenis) o 2700 para hacer una camiseta de algodón. ¿En verdad regularizaremos el tema del *fast fashion* o serán más importantes los intereses económicos?

En México, los autos híbridos o eléctricos, con las marcas que más se venden, son 95% más oneroso producirlos, de acuerdo con la Asociación Mexicana de la Industria Automotriz. ¿Alguien se ha puesto a pensar en el impacto que tiene esto sin estar en contra? No obstante, tenemos que aprender a pensar quién viene detrás de nosotros.

Los metales a nivel mundial que se demandarán hasta el 2030 para producir las baterías en los nuevos autos eléctricos como grafito, níquel, aluminio, cobre, cobalto, manganeso —a propósito, México tiene una de las reservas de litio más importantes— el tema es, ¿nos hemos puesto a pensar la superficie que necesitamos para producir una batería de litio? Tal vez hay minas que en el año 2030 van a llegar al tamaño del estado de Jalisco para ponerlo en perspectiva. Y entonces resulta que tienen que pasar diez años —dato de Alemania—, diez años para que se cree lo que se llama «punto de equilibrio» entre un vehículo eléctrico y un vehículo de combustión interna, diez años, porque sí,

sus emisiones son más bajas, pero producirlo es increíblemente más costoso a nivel de recursos naturales.

Pero ¿por qué sucede todo esto? Porque precisamente hay inequidades, inequidades como la alimentaria. México al año 2021, tuvo aproximadamente doce millones de toneladas en desperdicio de alimento; ¿de qué pobreza estamos hablando si desperdiciamos doce millones de toneladas de alimentos?

En los países con más hambre a nivel mundial, el único país latinoamericano que aparece es Venezuela e increíblemente en Venezuela ya están utilizando hoy, como moneda de cambio la harina de maíz o harina de trigo para pagar los bienes. Por la increíble devaluación de la moneda, se paga un taxi con harina o a la persona que corta el césped con agua, con bebidas, con alimento o con la misma harina porque así de lejos está llegando la crisis. Y si lo vemos muy lejano no nos asustemos cuando en cinco años esto suceda en varias regiones más.

Hay empresas que están generando permanentemente todos estos temas de economía circular o de economía colaborativa, muchas de ellas las conocemos y las usamos en casi todos los países latinoamericanos. Está Airbnb, tenemos Uber que es otra de las grandes empresas que está promoviendo la economía colaborativa. Hoy por hoy, Airbnb a nivel comercial, a nivel corporativo ya está valorado en un 22% más que la cadena Hilton y apenas se creó en el año 2008 cuando esta misma cadena probablemente tiene más

de 50 años. Estas son las tendencias de cambio en la economía colaborativa y sostenible, hacia eso vamos.

Es increíble pensar cómo en países europeos como Alemania, España, Suiza, el tema de la *economía colaborativa y sostenible* se ha tomado tan en serio que han reducido el desperdicio apoyando la cuestión del medio ambiente mucho más que en países como el nuestro o en latinoamérica. Economías como las nuestras que todavía nos damos el lujo de ir al mercado y poder comer nuestros propios alimentos, pero no lo sabemos aprovechar; resulta que nuestros sistemas económicos están más propensos y preocupados por la industrialización que por regresar a ver realmente en qué somos ricos, para generar riqueza, para enriquecer a la población de una manera más justa y equitativa a través de los recursos que producimos y no buscando afuera o migrando.

¿Cuál es el estatus de la balanza comercial (importaciones vs exportaciones) en este momento en México? Es déficit porque importamos más de lo que exportamos. ¿Estamos aprovechando adecuadamente los recursos que tenemos o no? ¿O nos importa más la contaminación, el *ranking* de ciudad o los temas electorales?

Actualmente, hay alrededor de 15 o 16 empresas que están entrando en esquemas de economía colaborativa y sostenible. México es uno de los países más emprendedores ocupando el tercer lugar de los países más emprendedores de América Latina, es decir, donde más ideas de negocio se generan día a día.

En España hay miles de asientos libres cada día gracias al servicio de vehículo compartido BlaBlaCar (que además ya llegó a México). A cada uno de nosotros nos gusta ir en nuestro auto, pero nadie lo comparte, mientras allá cuentan con esquemas como este *social car* donde nos permiten alquilar el vehículo durante el día o viajar juntos. ¿Quién gana? Ganamos todos. Gana el ambiente, gana la persona que lo necesita, gana el que lo alquila, gana el país porque tiene que abastecerse de combustible, ya que cuando se compra combustible también se contribuye tributariamente al país.

En Francia, hay emprendimientos de bicicleta, en los que grupos de ciclismo se interrelacionan, organizan rodadas con causa, cuidan los parques, rescatan espacios públicos, hacen nuevas amistades y generan nuevos negocios alrededor de esto. Hay sectores a los cuales, la nueva movilidad sustentable sí les está importando.

Sitios web como Etsy.com donde la gente produce sus propios artículos y los vende, está generando un nuevo mercado. Hoy por hoy Etsy tiene una capitalización tan importante que ¡hasta cotiza en la bolsa de valores! ¿A cuántas de las osc les gustaría capitalizarse de esta manera y lograr la anhelada sostenibilidad financiera?

La ***economía colaborativa y sostenible*** no es interesante, es el futuro ¡es vital! ¡La necesitamos! Hay que investigar más desde la sociedad civil y cocrear nuevos modelos para las organizaciones, hay que ahondar en ello.



---

Capítulo 10

# **VOLUNTARIADO EN LAS OSC**

---

Tiempo

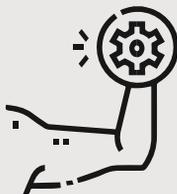


Talento

Recursos



Esfuerzo



## Voluntariado en las OSC

Una *herramienta* fundamental y muy necesaria *para la construcción de ciudadanía* hoy en día es revalorizar la importancia de la gestión del *voluntariado* en las OSC.

La doctora Jacqueline Butcher García-Colín, presidenta del Centro de Investigación en Estudios sobre Sociedad Civil (CIESC, A.C.) menciona que hay tres características para identificar la generosidad de los mexicanos:

1. Voluntad
2. Libre elección
3. En beneficio de la comunidad/sociedad

Esa ayuda puede darse a través de:

- un donativo económico;
- tiempo de calidad;
- recursos en especie (ropa, alimentos, medicinas, alojamiento); y
- **voluntariado.**

Los mexicanos donan su tiempo a otros, según datos del libro *Generosidad en México III*, casi 70 millones de personas mayores de 15 años, realizaron como mínimo una acción voluntaria en 2021, es decir, casi 74% de la población

en la República Mexicana, sin embargo, estos números son inferiores a las acciones prepandemia. Lo más relevante de este trabajo voluntario, cita la Dra. Butcher, es la cuantificación o valor monetario que tendrían estas acciones, que suman 147 092 millones de pesos.

<b>Las acciones voluntarias que más realizan los mexicanos son:</b>	
✓	Cuidado de personas enfermas o frágiles;
✓	Aseo y arreglos en escuelas;
✓	Ayudar en temas de la pandemia del COVID-19;
✓	Apoyo a causas del medio ambiente;
✓	Cuidado de niños;
✓	Acciones por el barrio o la comunidad;
✓	Ayuda al desempleo; y
✓	Aseo y faenas en templos o iglesias.

FUENTE: Generosidad en México III, CIESC, A. C.

El doctor en Innovación y Responsabilidad Social, Luis Alonso Martínez Ávalos de la Universidad Anáhuac México Norte, referente en la gestión de los modelos de voluntariado, señala que en México lamentablemente, llevamos un retraso significativo en todos los modelos de voluntariado en comparación con otros países, inclusive con nuestro vecino del norte, Estados Unidos, y, por ello, debido al momento, situación, globalización, contexto político, económico, social y ambiental por el que estamos atravesando en todo el mundo, es necesario entender, potenciar y revalorizar la importancia que tiene el voluntariado en México y en el mundo. En ese orden de ideas, esta ***herramienta para***

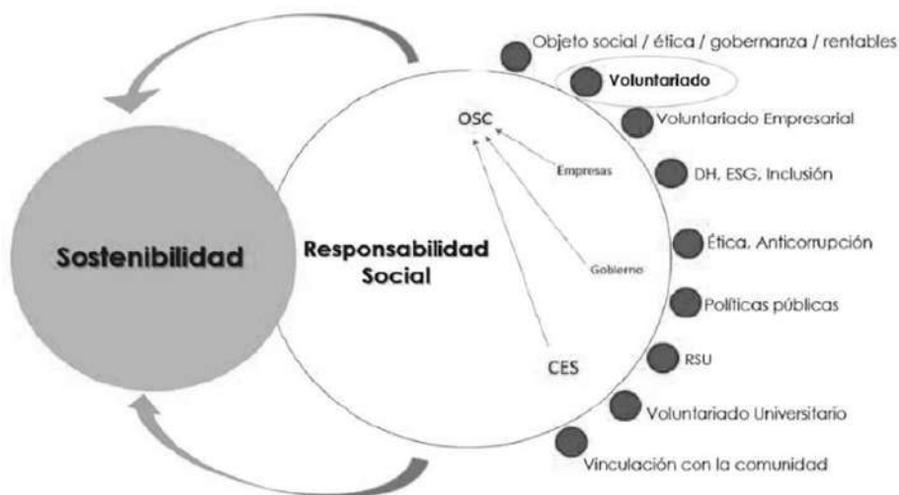
***la construcción de ciudadanía*** provee razones, ejemplos y algunas reflexiones de cómo estamos y hacia dónde tenemos que transitar.

Para las organizaciones de la sociedad civil es fundamental enarbolar el trabajo de su capital humano, todos los miembros activos de la sociedad civil debemos de poner en un contexto más amplio el voluntariado y revalorizar:

- ✓ su tiempo;
- ✓ su talento;
- ✓ su esfuerzo; y
- ✓ su labor.

En el nuevo contexto social que vivimos, es necesario llevar el tema del voluntariado a la arena pública como un tema fundamental para la construcción de una nueva agenda social y no solo a las agendas de las organizaciones de la sociedad civil sino a las tareas municipales, estatales y por supuesto, a una renovada agenda federal, en la que se reconstruya la relación con la Sociedad Civil y en donde afortunadamente, todavía existe el denominado «**Premio Nacional de Acción Voluntaria y Solidaria**» que es de las pocas prerrogativas dirigidas a la sociedad civil organizada que no desapareció en la presente administración del Gobierno Federal 2018–2024.

Es necesario que los ***modelos de sostenibilidad*** permeen en cada uno de los actores y sectores de la sociedad, articulados a través de la responsabilidad social.



Fuente: Doctor en Innovación y Responsabilidad Social, Luis Alonso Martínez Ávalos, Universidad Anáhuac México.

Es falaz pensar que la sostenibilidad y la responsabilidad social son únicamente para las grandes empresas, eso es un grave error. La responsabilidad social y la sostenibilidad tienen que existir en cada uno de los actores y sectores de la comunidad. En la imagen anterior, se observa a otros *stakeholders* como las organizaciones de la sociedad civil, empresas, gobierno y centros de educación superior, como los principales actores y articuladores tanto de la sostenibilidad como de la responsabilidad social.

Sin duda, todos estos actores, tanto empresas, gobierno y centros de educación superior buscan a las organizaciones de la sociedad civil para hacer *voluntariado* o para promover sus estrategias de este, dado que hoy en día las OSC deben ser un puente vinculante, lo que significa ser un

activo receptor de los movimientos de voluntariado en sus distintas etapas.

Por una parte, las organizaciones de la sociedad civil tienen que cumplir un objeto social pero también tienen que estar relacionadas con el tema del comportamiento ético, ¿cómo están construyendo **gobernanza participativa**? Y algo muy importante, ¿cómo pueden las OSC ser más rentables y por qué no decirlo, más competitivas, dejando atrás los modelos caritativos o asistencialistas?

Es aquí donde el tema del voluntariado toma sentido y total relevancia, por las vinculaciones intersectoriales, las empresas tienen el tema de voluntariado empresarial o corporativo, el tema de derechos humanos, el tema de la gestión de la gobernanza, los temas de inclusión; por su parte, el gobierno tiene un tema importante de transitar hacia los modelos de ética, de anticorrupción o antisoborno, la generación de políticas públicas, y las universidades o los centros de educación superior, los temas de responsabilidad social universitaria, el voluntariado universitario y la vinculación con la comunidad.

Todas las organizaciones deben actualizarse, capacitarse y profesionalizarse, ponerse a la altura para ser más **competitivas, rentables y atractivas** para estos tipos de públicos.

De acuerdo al último informe publicado por la Organización de las Naciones Unidas, específicamente por el



FUENTE: Informe de Voluntarios de Naciones Unidas, 2018.

programa de Voluntarios de la ONU en donde nos dicen que cerca del 30% de los voluntariados que están registrados o que se han contabilizado en este estudio a nivel global al 2018 eran 109 millones, únicamente el 30% lo hace formalmente dentro de una organización de la sociedad civil, esto es a nivel global y una radiografía muy importante de todo el mundo, ahora bien, trasladémoslo a Latinoamérica y específicamente a nuestro país (México) en el que cerca del 70% de los voluntarios de estos 109 millones lo hacen en la informalidad y eso no significa que el voluntariado informal o *voluntariado esporádico* que nos nace de pronto en alguna actividad o en alguna situación, esté mal. No lo es. Al contrario, es mejor contar con el voluntariado informal a que no exista. Lo que estamos pretendiendo desde hace ya algunos años, es revalorizar la profesionalización del voluntariado que es a donde tenemos que dirigir el dis-

curso público, desde las esferas estatales, municipales y sobre todo de las organizaciones de la sociedad civil.



*¿Ayudó a un extraño o a alguien que no conocía, qué necesitara ayuda?*



*¿Donó dinero a alguna organización?*



*¿Ofreció su tiempo como voluntario a una organización?*



FUENTE: World Given Index, 2021.

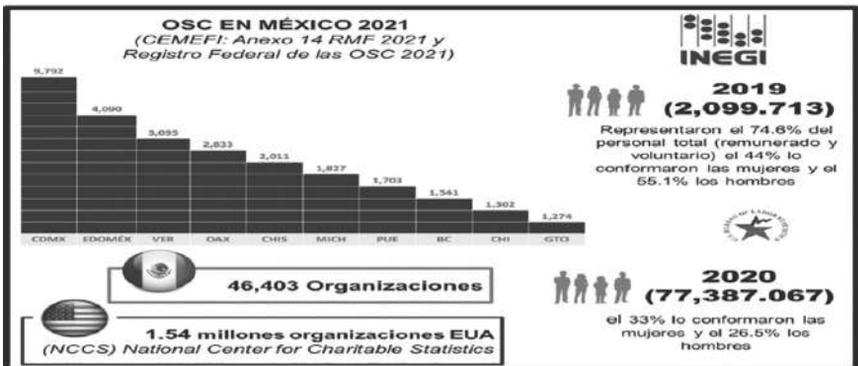
El **World Giving Index** o índice mundial de solidaridad o donaciones se realiza junto con la Charities Aid Foundation para medir la ayuda a una u otras personas, las donaciones monetarias o en especie a organizaciones y la participación del voluntariado.

Cada año publican cuáles son los países más solidarios del mundo y en su último informe del 2021, con base a estas tres preguntas, México está en un lugar bastante rezagado e inclusive mucho menor que el promedio a nivel global.

Del lado izquierdo del gráfico anterior, se puede ver en primer lugar a Indonesia, en segundo lugar a Kenya, posteriormente a Nigeria, Myanmar, Australia está en el quinto lugar, y a pesar de que Estados Unidos de Norteamérica tiene el índice más importante de país más solidario a nivel



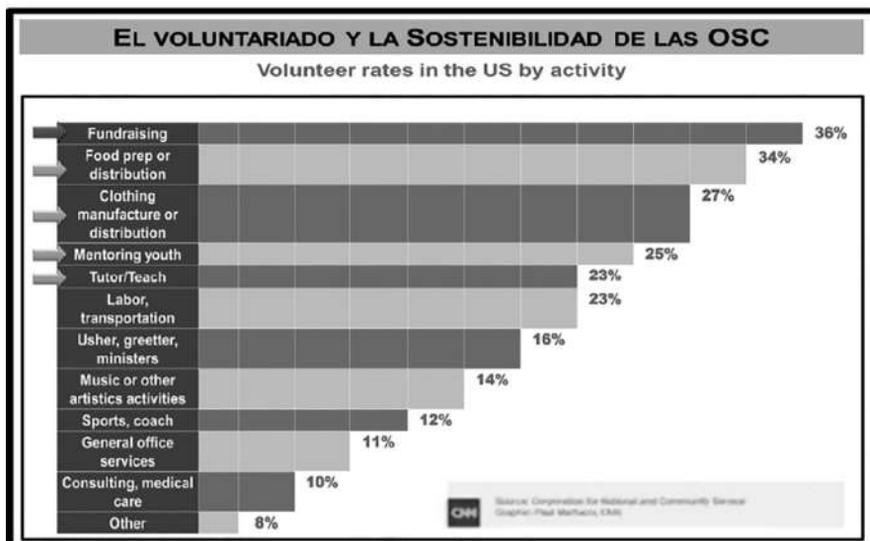
El voluntariado tiene que existir, desarrollarse y crecer dentro de una organización de la sociedad civil, dotándoles de las herramientas, capacitación y conocimiento para poder trascender, ese es el futuro del sector, es lo que debemos de buscar y en lo que el Estado de México y otras entidades federativas se tiene que enfocar en los próximos años.



FUENTE: Cemefi, INEGI y datos del Dr. Luis Alonso Martínez Ávalos, Universidad Anáhuac México.

De acuerdo con el último registro federal de las organizaciones de la sociedad civil, en el año 2021 en México hay aproximadamente más de 46 mil organizaciones de la sociedad civil en donde la Ciudad de México, el Estado de México, Veracruz, Oaxaca, Chipas, Michoacán, Puebla, Baja California, Chihuahua y Guanajuato son los que llevan el liderazgo con el mayor número de organizaciones, por lo que en estos estados y en estas organizaciones es donde existe el mayor número de programas de gestión de voluntariado y el mayor número de incidencia de voluntariado en la gestión de políticas públicas.

En comparación con Estados Unidos de Norteamérica en el mismo periodo, de acuerdo con el Centro Nacional de Estadísticas para la Sociedad Civil de EEUU hay 1.54 millones de ONG, evidentemente esto tiene que ver con un tema cultural, de territorialidad, sostenibilidad financiera y demográfico.



FUENTE: Doctor en Innovación y Responsabilidad Social, Luis Alonso Martínez Ávalos, Universidad Anáhuac México

¿Por qué nos estamos midiendo con Estados Unidos? El índice de participación que se tiene en México contra el que se tiene en Estados Unidos es enorme, debemos emparar con ellos por la región a la que pertenecemos y porque los modelos de gestión y de profesionalización del voluntariado vienen de ese país, se han importado y tropicalizado, que dicho sea de paso, en EEUU llevan un liderazgo muy importante, y ¿por qué no nos comparamos con Guatemala,

con Honduras, o con Venezuela, y otros? Porque debemos buscar una profesionalización y no incentivar este voluntariado informal (que no está mal), simplemente tenemos que transitar a su profesionalización.

Estos datos que presentó el INEGI en el 2019 son sumamente relevantes, si bien hay cerca de 46 000 organizaciones de la sociedad civil **en México**, únicamente en el 2019 se registraron, un poco más de **2 millones de voluntarios contra un país de 120 millones**, y debemos dejarlo en la reflexión, dejarlo en la mesa porque somos un país sumamente solidario, somos un país que cuando hay que ayudar lo hacemos, cuando hay que responder ante un desastre natural, en trópico, sismo, inundación o de la naturaleza que sea siempre estamos dispuestos a ayudar, y eso es cierto.

En México somos uno de los países más solidarios del mundo en cuestión interna, en cuestión de espíritu. Lo que no estamos haciendo correctamente es canalizar ese esfuerzo a través de las organizaciones de la sociedad civil. Todas las ganas y todo el entusiasmo que hay de jóvenes, de adultos, mujeres y hombres queriendo ayudar. Es importante y es momento que las organizaciones de la sociedad civil levanten la mano para recibir, capacitar e incentivar a los voluntarios.

Por su parte, en **Estados Unidos de Norteamérica** durante el año 2020 hubo más de **77 millones de voluntarios participando en organizaciones de la sociedad civil**. Vemos realmente una gran diferencia dentro de la participación de México con respecto a la de Estados Unidos. El



FUENTE: Doctor en Innovación y Responsabilidad Social, Luis Alonso Martínez Ávalos, Universidad Anáhuac México

modelo norteamericano se está enfocando mucho al voluntariado basado en:

- ✓ **Talentos**
- ✓ **Habilidades**
- ✓ **Profesionalización y**
- ✓ **Sostenibilidad de las organizaciones de la sociedad civil.**

¿En dónde se hace voluntariado en México y en dónde se hace voluntariado en Estados Unidos de Norteamérica? En nuestro vecino del norte el voluntariado está enfocado a la **procuración de fondos**, dentro de las organizaciones de la sociedad civil, posteriormente en los bancos de alimentos que en ese país forman una parte fundamental en

la construcción del tejido social en la sociedad norteamericana, después también en la manufactura y distribución de insumos para las personas, en mentoría, es decir, en educación para los jóvenes y en el tema de tutoría y enseñanza.

Quiere decir que la radiografía de Estados Unidos está transitando hacia modelos inclusivos en la generación de capacidades dentro de los colectivos, las organizaciones y los grupos vulnerables.

En contraparte, en el 2019 de acuerdo con datos de la cuenta satélite del SAT de instituciones sin fines de lucro en México, el 47% de las actividades de voluntariado realizadas en nuestro país están relacionadas con actividades religiosas, después con temas de servicio social y en tercer lugar con desarrollo de vivienda y se va transitando hacia los temas de investigación, a las asociaciones empresariales y posteriormente los temas de cultura y educación.

Esta es una asignatura pendiente que debemos llevar a la mesa, que se debe tratar desde una perspectiva de sostenibilidad, de derechos humanos, de inclusión y de desarrollo.

No podemos hablar de un país que se está generando iniciativas de desarrollo si la base de la sociedad o el tejido social no cuenta con estas capacidades para poder alcanzar ese bienestar y ese desarrollo y el voluntariado con estos datos nos indica que es un factor importante de la sostenibilidad y de la generación de desarrollo.

Hoy tenemos metas sumamente importantes de desarrollo sostenible hacia el 2030 a través de la Agenda de

Naciones Unidas y el voluntariado ha sido uno de los factores clave que el secretario de las Naciones Unidas, António Guterres ha puesto en la balanza para que los jóvenes y para que las sociedades puedan alcanzar estos objetivos.

El voluntariado es un eje clave para los ODS; México al formar parte de la agenda de desarrollo sostenible y de las Naciones Unidas, tiene (y tenemos) un papel fundamental en esta revalorización y profesionalización del voluntariado.

Como sociedad debemos incentivar a las empresas a desarrollar el impacto de sus programas de voluntariado, pero ¿cómo se gestiona a las organizaciones y el voluntariado para que puedan recibir al voluntariado corporativo? Todas las empresas tanto grandes como pequeñas que tienen disponibilidad de recursos y de personas para poner en práctica su tiempo y talento ¿en dónde van a hacerlo? Pues es en las organizaciones de la sociedad civil, ¿cómo se está gestionando? ¿Qué es lo que está sucediendo al interior de las organizaciones de la sociedad civil? ¿Cómo lo están haciendo y hacia dónde están transitando?

Es necesario analizar si se desarrollan programas de voluntariado versus actividades, que no es lo mismo contar con un programa que con iniciativas aisladas o pequeñas acciones que puedan reflejar algo de lo que la institución esté trabajando.

Para revalorizar la gestión del voluntariado, debemos preguntarnos:

- ¿Tienen modelos de gestión?;
- ¿Se administra correctamente al voluntario?;
- ¿Se le asigna presupuesto?;
- ¿Se integra a la planificación estratégica?; e
- ¿Incide en la institucionalidad y en el fortalecimiento?

Es decir, si una institución cuenta con un programa, se ve como una inversión o se ve como un gasto; desafortunadamente en México muchas de las instituciones —no solo organizaciones de la sociedad civil sino empresas también— ven al voluntariado como un gasto y no como una inversión, dejándolo incluso fuera del espectro de la sostenibilidad y de la responsabilidad social.

El doctor en innovación y responsabilidad social, Luis Alonso Martínez Ávalos, señala que el 77% de las organizaciones de la sociedad civil, ha alineado su voluntariado a la planeación estratégica y a la coordinación. Debemos analizar si el voluntariado incide en el fortalecimiento de la organización, en factores de planificación, administración, metodología social y sostenibilidad financiera.

Las osc no cuentan con un manual o un código de voluntariado, lo preocupante es que **no hay un marco legal para el fomento de voluntariado**, si bien existen distintas leyes en nuestro país para el fomento de las organizaciones de la sociedad civil, cabe señalar que en México no tenemos una legislación específica que fomente y que articule la actuación de los voluntarios como lo hacen en países como Estados Unidos de Norteamérica o España que tie-

nen leyes específicas, estatales y municipales de fomento al voluntariado; hubo un pequeño esfuerzo hace algunos años en el estado de Querétaro, mismo que no prosperó.

El fortalecimiento institucional no está tampoco alineado a la planeación financiera ni a la sostenibilidad financiera, quiere decir que las organizaciones que tienen voluntariado y que tienen voluntarios no están volteando a ver a esta fuerza o capital humano como una parte importante de su **procuración de fondos**, se centran únicamente en los donativos institucionales tanto de empresas como de otras organizaciones de segundo piso. Pero no lo están articulando como una fuente importante real de recursos.

Tampoco está alineando el voluntariado en la continuidad de operaciones, ¿cuántas organizaciones de la sociedad civil, cuando llegó la pandemia del COVID no supieron articular el qué hacer con el voluntariado que tenían de forma presencial? Ya fuera cada fin de semana, cada dos semanas o cada mes, no supieron qué hacer, y eso significó una falta de continuidad de operaciones.

¿Cuántas organizaciones están preparadas para una eventualidad como la que tuvimos con el COVID, contra un sismo, etc.? ¿Nuestro voluntariado está listo para reactivarse o activarse para que la organización continúe operando a través de una pandemia o a través de un sismo? ¿Los voluntarios están preparados para riesgos emergentes?

Las organizaciones no miden el retorno de inversión del voluntariado, es decir, por cada peso que la organización invierte en un voluntario —para sus playeras, para su trans-

porte, para sus alimentos—, no se tiene cuantificado cuánto cuesta poner un voluntario en una organización, en una causa, en un proyecto, en un programa y de ese presupuesto cuánto está retornando, cuántos donativos, cuántas alianzas se están retornando a la organización para que sea rentable. La gran mayoría de las organizaciones no mide este retorno de inversión.

Estos temas son fundamentales y son los que deben guiar esta agenda del voluntariado en las osc. Está bien que tengamos un voluntariado esporádico, que tenga estos tintes asistenciales, porque de ahí nace el voluntariado con un espíritu solidario, asistencial, con un espíritu entrópico, ahí nace el voluntariado y no se debe mover de ahí, pero tenemos que llevarlo al siguiente nivel.

¿Y cómo llevarlo al siguiente nivel?

### **Ruta para los próximos diez años para el voluntariado en las organizaciones de la sociedad en México:<sup>1</sup>**

- Migrar a un modelo de gestión de voluntariado, las organizaciones deben tener un modelo estructurado en donde capaciten, reconozcan, evalúen, midan y comuniquen su proceso de voluntariado.
- Transitar de actividades esporádicas a un programa de voluntariado propio; un programa que tenga cierta secuencia en el tiempo, contar con un programa mensual, bimestral o semestral, en donde sepamos que te-

---

<sup>1</sup> Martínez Ávalos, Luis Alonso, Universidad Anáhuac México Norte, 2020

nemos un grupo específico de voluntarios que nos van a ayudar a tareas específicas y que también van a crecer a lo largo del tiempo.

- Capacitar en temas de voluntariado a través de indicadores (cualitativos y cuantitativos) y saber cómo estas acciones están incidiendo en el desarrollo de las comunidades, de los municipios, de la colonia donde está la organización, o bien, de la propia entidad federativa.
- Llevar esta transversalidad del voluntariado a la procuración de fondos, y a la sostenibilidad de las organizaciones. Hay grandes ejemplos de organizaciones de la sociedad civil en Estados Unidos que hoy en día están operando en un 80% de la recaudación de sus recursos por su programa de voluntariado y eso es algo muy importante.
- Profesionalizar la «participación mixta o dual», esto es, la participación presencial y virtual de los voluntarios. En esta época, existen muchas empresas que están necesitando que las organizaciones puedan recibir a sus voluntarios que de forma virtual pueden capacitar en temas de comunicación, manejo de bases de datos, educación financiera a las organizaciones de la sociedad civil, entre otros. En México debemos migrar de esta participación presencial a la mixta para que pueda convivir el voluntariado.
- Migrar a que las organizaciones de la sociedad civil sepan presentar proyectos efectivos con todos su grupos de interés. En general en México no sabemos qué hacer

con el voluntariado corporativo; de pronto nos encontramos con algunas que están tratando temas de salud con una, y llegan a una empresa, negando u ocultando su falta de experiencia, dando como consecuencia una pinta de barda de la institución (misma que es bienvenida), cuando realmente lo que necesita es incidencia específica en una política pública.

- Transitar del voluntariado asistencial al basado en talentos y en habilidades, es decir, ¿qué es mejor? ¿Tener a 50 voluntarios pintando una barda dentro de una organización de la sociedad civil durante una vez en un año, o bien, cinco voluntarios recurrentes durante todo un año brindando asesoría, capacitación y fortalecimiento no solo a los grupos vulnerables sino también al propio *staff* de la organización? ¿Cuánto se gasta en capacitación en las organizaciones de la sociedad civil?, ¿hay capacitación?, ¿los voluntariados de las empresas o de las universidades son capaces también de generar movimientos de voluntariado que puedan capacitar a las organizaciones?

Un error recurrente que se comete con el voluntariado es aplicarlo desde la empresa o de la organización hacia afuera y no emplearlo al interior. ¿Cuántos voluntarios pueden capacitar a sus propios voluntarios dentro de la organización para fortalecerse? Eso es o sería algo fantástico. Recordemos que el voluntariado al ser un fenómeno social

también es una red, y hay que potenciar y aprovechar al mismo tiempo, lo valioso que nos da la red de voluntariado.

Estos datos e ideas planteadas por el Dr. Martínez Ávalos tienen miras hacia el futuro, con el propósito de crear una nueva cultura y tendencia hacia un voluntariado de excelencia en México.

México tiene un rezago de más de 15 años en los modelos de gestión de voluntariado en comparación con países que llevan el liderazgo, por qué no asimilar positivamente esos modelos. Debemos aprender a visibilizar modelos que llevan probados y comprobados más de 60 años en otras latitudes para seguir detonando el gran potencial y las grandes instituciones que tenemos en nuestro país.

---

Capítulo 11

# **REPUTACIÓN ORGANIZACIONAL**

---

Percepción



Legitimidad

Confianza



## Reputación organizacional

Una *herramienta para la construcción de ciudadanía* y sobre todo relevante para las organizaciones de la sociedad civil es la *reputación organizacional*, que puede definirse como «la imagen que se proyecta o se construye por parte de una organización, es la percepción de que los grupos de interés o públicos tienen de la causa y sus integrantes basándose en las acciones tanto internas como externas».<sup>1</sup>

La maestra Martha Elizalde menciona que la reputación también denominada corporativa es «la suma de distintos elementos percibidos por la sociedad y en las cuales se pueden sumar los valores, los servicios que se brindan, conjuntado la ética y las relaciones empresariales».

Es muy importante considerar que la reputación corporativa «no surge por generación espontánea», se tiene que construir, es decir, contar con una estrategia para poder producir avances en la organización, y obviamente cuando hay daños a la reputación, o situaciones de crisis, puede ser sumamente costoso para la organización el reconstruir esta percepción que se tiene.

---

<sup>1</sup> Elizalde Durán, Martha, Facultad de Responsabilidad Social, Universidad Anáhuac México Norte, 2020

¿Por qué es importante la reputación corporativa de una organización de la sociedad civil?

- porque influye en el tema de **percepción, legitimidad y confianza**;
- porque influye directamente en el tema de **captación y procuración de fondos**.

Asimismo, las organizaciones de hoy deben procurar y cuidar su «**reputación digital**» que puede entenderse como «la percepción pública de una persona o empresa en internet». Se basa en contenidos (noticias, artículos y medios) e interacciones (valoraciones, opiniones y comentarios) publicados en redes sociales, grupos de mensajería instantánea, blogs y sitios web especializados.

Por otro lado, de la mano de la «visibilidad», es importantísimo considerar que para la donación de recursos debemos identificar a la organización: ¿Quiénes son? ¿Quién los conoce? ¿Quién los recomienda? ¿Por qué y para están solicitando dinero? O lo poco que se conoce de la organización ¿es positivo o negativo?

No es lo mismo legitimidad que reputación, hay diferencias entre ambos conceptos:

<b>Legitimidad</b>	<b>Reputación</b>
Competencia y competitividad	Posición y aceptación frente de otras
Congruencias y responsabilidad	Entorno laboral, calidad y atributos
Cumplimiento y la normatividad y legislación correspondiente	Imagen, estima y prestigio
Aceptación de otros actores y sectores	Adaptabilidad y respuestas

FUENTE: elaboración propia.

Es vital para las organizaciones participar en procesos de construcción, mantenimiento y crecimiento de una **reputación organizacional positiva**, que se construye teniendo como eje un valor estratégico de la osc; nos referimos a la causa o misión de la organización a través de una estrategia concreta, congruente, creíble, así como tangible de trabajo.

Una *reputación organizacional* buena o positiva es muy significativa para las organizaciones de la sociedad civil y puede lograr:

- ✓ Ayudar a la construcción de relaciones exitosas con donantes;
- ✓ Articular alianzas estratégicas;
- ✓ Obtener donativos en efectivo o en especie;
- ✓ Generar confianza y credibilidad;
- ✓ Fomentar un mejor ambiente de trabajo;
- ✓ Acceder a mayores oportunidades en convocatorias;
- ✓ Incidir en políticas públicas o cambios legislativos relevantes;
- ✓ Movilizar o contener a la población en torno a la defensa de una causa; y
- ✓ Retener a los grupos de interés (todos aquellos que se ven en sentido positivo afectados por el quehacer de la institución y pueden ser tanto internos como externos).

Un gran error que algunas organizaciones de la sociedad civil cometen, es considerar que los únicos grupos de interés o públicos que deben atender son los externos, cuan-

do los internos pueden ser los **grandes voceros de la causa, los testimoniales, los embajadoras de marca**, pueden ser los mismos beneficiarios, los mismos participantes. Hoy en día, «todo comunica y todo suma», todos somos parte de la organización. Mientras más claro se tenga por parte de la organización e integrantes lo que hacemos, la misión o propósito se podrá reflejar de una manera más positiva.

Para citar un ejemplo, en una organización muy conocida y visible como la Cruz Roja, al llegar a un centro de atención a la salud, desde la persona que levanta la pluma en el estacionamiento al llegar puede darnos información en un minuto: «está usted llegando a la Cruz Roja perteneciente a la localidad de...; aquí se hace esto...; se le atiende de esta manera...; el horario de atención es...; el personal médico responsable es...». Vemos perfectamente que desde la persona de la entrada tiene clarísimo cuál es el objetivo, la misión, la visión y hasta el modelo asistencial de apoyo con el que se trabaja.

Ya que tenemos claro nuestro *corazón ideológico* (misión, visión, objetivos y valores) hay que traducirlo a un lenguaje que sea mucho más sencillo y cercano entre los actores y sectores con los que nos relacionamos.

La comunicación en la organización no siempre es la misma, por ejemplo, para las actas constitutivas necesitamos tener ciertos formatos estatutarios; para las reuniones de consejo otras más; para las relaciones con donantes habrá ciertos elementos de comunicación; en lo que exteriorizamos en las páginas de web o redes se necesitan tener cier-

tos formatos de redacción (*posts*, *tuits*, *reels*) mucho más estructurados, pero mientras esa estructura o formalidad la podamos traer a un lenguaje mucho más sencillo, para el que lo está explicando o para la persona a la que queremos llegar con el mensaje institucional, la comunicación será mucho más efectiva y tendrá mayor retención lo que se hace en la osc y en muchas ocasiones, este *top of mind*, este posicionamiento en la mente de los ciudadanos se traducirá en una mejor aceptación, e incluso, será la manera de procurar recursos.

La maestra Marcela Rovzar, directora general de una gran organización en México denominada Procura, A. C., que desde hace 20 años capacita al más alto nivel en temas de procuración y gestión de recursos para osc, en uno de sus talleres, desarrolla una técnica muy interesante en la procuración de fondos denominada *elevator speech* o «mensaje del elevador». Consiste en tratar que cualquier persona sea capaz de transmitir qué hace la institución, cómo lo hace y algún mensaje sobre las necesidades durante un viaje de elevador de algunos pisos (prácticamente un minuto y medio o dos como máximo). Esta es una técnica de comunicación que se utiliza mucho para poder comunicar y lograr la **retención del mensaje**, y podría ser una herramienta que abone a la reputación organizacional.

En este devenir, tenemos que identificar cuáles son las herramientas que nos van a permitir construir la **reputación organizacional** pero primero debemos tener claro: ¿Qué hacemos? ¿Cómo lo hacemos? ¿Cuál es la necesidad que

tenemos dentro de la osc? ¿Cuál es propósito de la causa que hemos elegido?

Allegarnos de las herramientas que nos permitan complementar información, pero con un *mensaje lo suficientemente sencillo que permita que se retenga* y que llame la atención para seguir procurando.

La buena reputación puede tener otros resultados, otros beneficios, como el generar un buen ambiente de trabajo con los grupos internos, que se sientan cómodos en la osc, contentos, motivados, que tengan clara cuál es la misión y la visión. Es todo un reto para las organizaciones de la sociedad civil retener el buen talento que tienen, conservar y profesionalizar su capital humano.

Cualquier persona puede participar como voluntario o como profesional para atender una causa social, resolver un problema social con algún modelo de intervención social, puede ser a través de proyectos productivos, proyectos con enfoque en temas culturales, ambientales, entre otros; todos estos modelos de atención tienen un gran valor y las personas que se dedican a esto son las que deben de ser los impulsores y los motores de la sociedad y cada vez ser más visibles, no obstante de que en las organizaciones nos olvidamos de los públicos internos, nos centramos en los beneficiarios que son las personas que estamos atendiendo y por otro lado nos centramos siempre en la procuración de fondos.

Es muy importante saber, que si bien los grupos de interés tienen el mismo valor, lo que puede variar es el tipo

de mensaje o el momento en el que estamos lanzando ese mensaje. Y también en algún momento, la reputación organizacional nos dará mayores oportunidades para participar en las convocatorias para procuración de fondos tanto a nivel nacional como internacional.

Y sobre todo en las convocatorias internacionales, qué gran reto tienen las organizaciones de la sociedad civil al solicitar fondos internacionales y que los encargados de dictaminar o revisar las solicitudes, tengan herramientas para poder valorar la reputación de la institución a distancia, ya que en la mayoría de las ocasiones o en todas ni siquiera podrán venir a conocer de primera mano el proyecto.

Tenemos que construir la imagen o reputación que pueda generar esta percepción de que somos una institución transparente, una institución sólida, una institución con resultados, una institución con retos que se han ido resolviendo y una institución, sobre todo, que tiene claro lo que hace, para qué lo hace, y que lo hace muy bien.

Todos los mensajes que un posible donante recibe a través de la comunicación, está generando y construyendo la reputación que tiene la institución. La meta será el escuchar de los donantes:

- ✓ «excelente propuesta»;
- ✓ «aprobamos el proyecto»;
- ✓ «confiamos en ustedes»;
- ✓ «no es un donativo, es una inversión social»; y
- ✓ «se envían los recursos, esperamos resultados», entre otros.

Hoy más que nunca, el gran reto que tienen las osc es poder construir una adecuada reputación organizacional y poder procurar mayores recursos, incluso de cooperación internacional.

## **Elementos que conforman la reputación**

### **organizacional:**

- ✓ Comunicación externa, imagen, proyección de la causa;
- ✓ Todo aquello que genere confianza hacia la osc.

Todo lo que la organización proyecta hacia afuera es importante, toda la comunicación externa, el ¿qué hacemos? ¿Cómo lo hacemos? ¿Para qué lo hacemos? ¿Quién nos está apoyando? ¿Cómo se operan los programas?

Para la construcción de la buena reputación, el decir quién te está apoyando también representa confianza hacia las osc, se vuelven esas credenciales, ese currículo social, ese respaldo que es importante proyectar, para poder seguir construyendo, procurando y ser visible.

## **Cuando una osc está proyectando su comunicación institucional:**

- ✓ debe generar mensajes que le den identidad o especificidad a la causa;
- ✓ debe generar el contenido adecuado al público seleccionado;
- ✓ segmentación de públicos;
- ✓ hay que pensar en la persona que los va a recibir;

- ✓ transmitir la imagen que se quiere de la institución;
- ✓ es importante sensibilizar sí, pero es más importante describir la realidad del problema;
- ✓ transmitir cómo la organización atiende a los beneficiarios, «lo sabemos hacer y lo hacemos muy bien»;
- ✓ motivar el voluntariado;
- ✓ generar alianzas para poder seguir atendiendo el problema social; y
- ✓ generar confianza para la procuración de recursos.

Esta es la secuencia de elementos que hay que tratar de comunicar, debemos respaldarnos con esa comunicación para generar la imagen que queremos de la institución. Es un gran reto para las instituciones de la sociedad civil el **generar confianza** y más, el poder monetizar el trabajo de su causa.

Por la *escasa visibilidad*, en México no conocemos, ni confiamos muchas veces en las instituciones, por lo que de alguna manera debemos conectar con la generosidad de las personas o de los donantes. Tenemos que ir venciendo las barreras de la «no confianza» que hoy en día existen. Desde las osc tenemos que preguntarnos: ¿esto genera confianza?, ¿este mensaje, *post*, tuit lo hace?, ¿esta acción, esta relación, esta imagen, esta fotografía, este discurso, mi página web, mis redes sociales?

No basta contar con redes sociales, sino también estarlas alimentando con imágenes, con información y contenido de calidad acorde a la causa, sensibilización, resultados,

invitaciones, convocatorias, actividades, dinámicas; que construyan familiaridad, no las descuidemos, no por tenerlas quiere decir que lo estamos haciendo bien, más vale tener una sola plataforma y que esa sea la que estemos cultivando de manera constante.

Para una adecuada **reputación organizacional**, las osc deben cuidar mucho su **imagen digital**, esta proyección tiene que ser continuamente alimentada y atendida, deben construir una relación dialógica con los usuarios, supervisar el contenido y calidad de las imágenes digitales y a la hora de interactuar vigilar los tiempos de respuesta, no hay cosa más lamentable en comunicación que el hecho de que no haya una respuesta oportuna cuando alguien hace una pregunta a través de plataformas digitales, como por ejemplo: ¿cómo puedo ser voluntario? ¿Qué requisitos pide la osc? Si la organización se tarda en atender u omite esta petición, puede generar comentarios muy negativos hacia la misma.

Debemos atender las solicitudes lo antes posible, orientar a los usuarios: «te puedes acercar con...», «gracias por acercarte a nosotros... estas son las maneras en que puedes ayudar», «nuestra osc ofrece...», «puedes sumarte al voluntariado de forma presencial, virtual, con donativos, actividades, difundiendo», etc. Debe haber una respuesta congruente y creíble que nos lleve a empezar a establecer una relación de diálogo con las organizaciones de la sociedad civil. Si es necesario, tener a una persona o integrante de la organización que esté monitoreando o como se dice colo-

quialmente pegado 24-7-365 a las redes sociales. Vivimos en permanente comunicación, tanto *offline* como *online*.

En este diálogo con los usuarios, no es nada más lanzar la información, sino recibirla, atenderla y procesarla para poder ir teniendo esta interacción, la **capacidad de respuesta rápida** contribuye mucho a la generación de confianza y de una reputación positiva.

**Necesitamos generar esta *relación dialógica* para poder comunicar lo que queremos hacer:**

- sensibilizar;
- concientizar;
- procurar fondos;
- que nos apoyen;
- que nos difundan;
- armonizar con los ODS de la Agenda 2030;
- que asistan a nuestras actividades;
- que inviten a alguien más si es que yo no puedo hacerlo;
- compartir ideales por la causa.

Con esta serie de acciones a la hora de comunicar, esperamos obtener una retroalimentación positiva y alentadora por parte de los públicos con los que interactuamos:

- ✓ «Felicidades, esta institución lo hace muy bien»,
- ✓ «Enhorabuena esta organización es un referente».
- ✓ «Gran labor, cuenten con nuestro apoyo».

Qué SÍ y que NO en la reputación corporativa	
+	—
Ser transparentes en reportes anuales y, sobre todo, en qué se hace con las donaciones	No asumir responsabilidades
Contar con prácticas justas	Mala comunicación
Asumir responsabilidades	No ser transparentes
Buenas relaciones públicas	No dar seguimiento a los proyectos
Ser coherente	No agradecer a los donantes
Diálogo	Utilizar recursos de procedencia dudosa

FUENTE: Mtra. Martha Elizalde Durán, Facultad de Responsabilidad Social, Universidad Anáhuac México Norte

- **Ser transparentes:** la transparencia es importantísima en los reportes y sobre todo en lo que se hace con las donaciones, es válido decir «no se pudo hacer o concretar en este momento», pero se tiene el reto de poderlo terminar el año que entra, se vale decirlo, pero nunca mentir, decir que todo se hizo bien. Quienes trabajan en las organizaciones de la sociedad civil quisieran que todo fuera una gestión exitosa, perfecta y que se logran todos los objetivos que se tenían de alguna manera prospectados, pero, sabemos que pueden existir *riesgos emergentes*, desde una pandemia con una disminución de los donativos, hasta un montón de situaciones políticas, sociales, culturales y económicas que pueden alterar el flujo o el proceso que se buscaba o pretendía.
  
- **Contar con prácticas justas:** en el trato con los beneficiarios, en el trato con los colaboradores, en el trato con los voluntarios, y hasta con otras OSC que son competencia. Prácticas justas en generación de alianzas, para

quien puede apoyar en un proyecto con una institución, pensar más en el «crecer juntos» como tercer sector, lo bueno que tengo o que hago yo, se puede combinar con lo bueno que hace otra institución y poder escalar los proyectos. Sobre todo, entre las organizaciones de la sociedad civil les cuesta muchas veces compartir, a pesar de que sus principios deberían ser cada vez de mayor solidaridad, responsabilidad social, generosidad compartida. A veces les cuesta tanto trabajo obtener los recursos y obtener ciertos reconocimientos que se limitan a hacerlo solo al interior. Buscar estas prácticas justas y generosas suma en todo, el ideal son las alianzas intersectoriales para «hacer más» y «el hacer juntos».

- **Asumir responsabilidades:** un principio de la reputación organizacional es no dejar de asumir nuestras responsabilidades, es mejor decir: «no se pudo concretar, pero se va a resolver de esta manera», debemos tratar de ser coherentes entre lo que hacemos, lo que decimos, lo que alguien más dice de la OSC, lo que pensamos y cómo lo reportamos.

Hacer un *check list* para revisar acciones, actividades y prioridades, coherentes con lo que hacemos, con lo que decimos, acorde a lo que le reportamos a los donantes, con lo que perciben nuestros públicos, es una gran herramienta. En estas listas de cotejo podemos decir con claridad nuestro mensaje, nuestra acción, lo que hacemos, pensamos, decimos, para lo que pedimos y cómo

mo lo reportamos, llevar una línea de coherencia y tratar de la reconstrucción de la reputación organizacional, establecer relaciones dialógicas, ¿qué nos dicen nuestros beneficiarios?, ¿qué nos dicen nuestros voluntarios?, ¿qué nos dicen nuestros donantes? Tomarlos en cuenta primero a ellos, a los internos antes de empezar a preocuparnos por los públicos externos, que quizá son los que nos dan recursos y obviamente sin recursos no funciona la osc pero en las organizaciones de la sociedad civil sabemos que, aunque tengamos recursos si no contamos con esquemas sanos, transparentes y coherentes de trabajo interno, de poco van a servir para dar verdaderos resultados.

En procuración de fondos, sabemos que si a una osc le dan dinero u obtiene financiamiento en una ocasión es valioso, pero si se obtienen recursos por segunda ocasión del mismo donante es mucho más representativo. Porque a partir de esta segunda ocasión, se va generando lealtad, compromiso y al mismo tiempo se van cultivando estas relaciones de confianza y pertenencia hacia la causa, quiere decir que la osc está trabajando adecuadamente. Cuidemos a los donantes de segunda vez o para que nos den dos veces lo que se hace recurrente a través de estos elementos de reputación organizacional.

- **No asumir:** que alguien nos va a dar recursos, no asumir responsabilidades de lo que hacemos, si nos equivocamos, debemos afrontarlo, eso genera mucha más

transparencia y fortaleza en la relación que el ocultar las cosas o mentir.

- **Una mala comunicación:** unilateral, dilatada en la respuesta, una comunicación no coherente es un gran error en la construcción de reputación.

**No dar seguimiento a los proyectos:** cuando se reciben recursos para un proyecto es una sensación de júbilo, se estuvo trabajando por algo, lo vamos a poder hacer, pero tan malo es la mala administración de los recursos como el **no comunicar los logros**, el no ser transparentes, la falta de monitoreo, evaluación y seguimiento es otro gran error que no abona a la construcción de la reputación. Sigamos construyendo una buena comunicación porque eso es sin duda, lo que nos dará la buena reputación.

Dos casos para analizar en temas de reputación organizacional:

El primero, es en el caso del escándalo que se viralizó rápidamente con la empresa Bimbo donde hubo empleados que vendieron productos que eran para donación; el manejo de crisis fue excelente y antes de 15 minutos del primer mensaje que se había viralizado, hubo una capacidad de respuesta de contención extraordinaria desde el propio *chief executive officer (CEO)* para que la reputación de la empresa no decayera en cuestión de minutos. Este caso de éxito abonó a la buena reputación de la empresa, en lugar de que se fuera para abajo, la percepción de la mayor parte de la sociedad civil fue que en Bimbo sucedió algo malo,

pero lo resolvieron eficazmente a través de un buen manejo claro y congruente, enorme diferencia. Moraleja: se deben tener todos los elementos para poder brindar una sólida respuesta ante una situación de crisis.

El segundo caso, fue hace algunos años cuando Fundación Teletón México, A. C. tuvo serios problemas de comunicación quizás ocasionados por una mala *reputación organizacional* que se creó a través de rumores políticos, mediáticos y sociales. Fue un año de mucho ataque, diatriba y hasta temas de difamación: se decía que había malversación y falta de transparencia en el manejo de los fondos, simulación, etc., lo que ocasionó menos donativos ese año, al grado de cerrar algunos Centros de Rehabilitación e Inclusión Infantil Teletón (CRITS) por escasez de fondos y menos presupuesto para la operación.

¿Qué hizo en ese momento Teletón después de ver este declive y poderle dar la vuelta a la situación en cuanto a la construcción de la reputación para que la gente siguiera confiando en ellos?

1. Presentaron sus estados de resultados en su página web, cosa que no se hacía, exponiendo la transparencia y rendición de cuentas en el manejo de los fondos, auditado por un externo;
2. Invitaron a visitar un CRIT y contabilizaron visitas para levantar la reputación;
3. Aprovecharon los medios de comunicación y esa gran difusión que se le da al poder recaudar; y

4. Construyeron una nueva percepción de confianza y esto se tradujo en recursos y legitimidad para seguir avanzando.

Analicemos desde cada una de las osc el cómo nos percibe la ciudadanía y otros actores del espacio público, ¿somos una institución transparente, efectiva, honesta, eficaz, eficiente, interesante, relevante, etc.?, y si no, ¿qué tenemos que hacer para que nos perciban de esta manera? La percepción tiene que ser de confianza y esto se va a traducir siempre en recursos, en inversiones sociales a favor de nuestras causas, debemos seguir avanzando para poder construir una mejor organización. Nadie dona a quien no conoce.



---

Capítulo 12

# **ALFABETIZACIÓN DIGITAL**

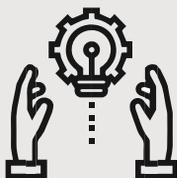
---

Inclusión



Brecha digital

Tecnología para  
el desarrollo

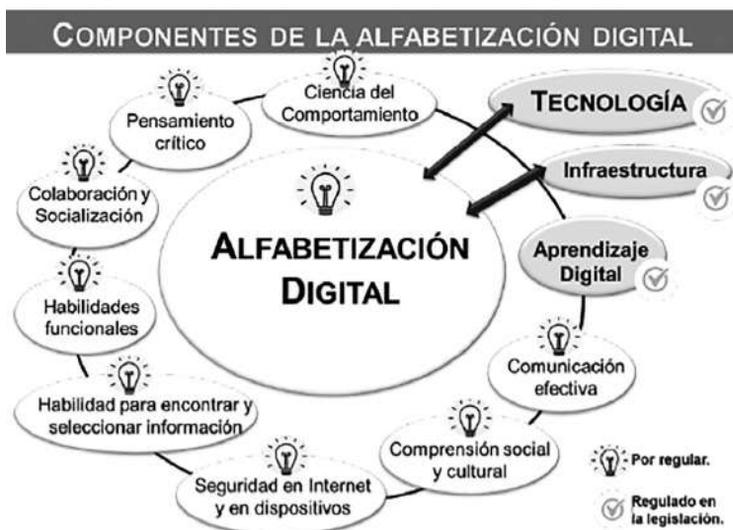


## Alfabetización digital

El término *alfabetización digital* es una *herramienta para la construcción de ciudadanía*, es un derecho humano de última generación que busca fortalecer y promover acciones, programas y recursos para abatir de manera gradual y progresiva la ignorancia digital en la ciudadanía y en las organizaciones a través de la capacitación de habilidades cognitivas y técnicas para el conocimiento, entendimiento y adecuada utilización de las TIC con la intención de poder encontrar, evaluar, crear y comunicar información en internet; esta última acción principalmente a todos los actores y sectores de la población conjuntando la participación social y la colaboración de alianzas multisectoriales (ciudadanía, sociedad civil organizada, academia, iniciativa privada y gobierno).

La *alfabetización digital* es reconocida por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco) como un derecho universal. Por medio de la *alfabetización digital* se pretende generalizar la educación inclusiva, equitativa y de calidad a través de las promociones de oportunidades de aprendizaje a todas las edades, lo cual, además, se encuentra plasmado en los ODS.

➤ Componentes de la **alfabetización digital**:



FUENTE: elaboración propia.

La ciudadanía del siglo XXI vive inevitablemente con el uso e implementación de las TIC; cabe señalar que se pudo observar claramente que estas adquirieron mayor fuerza durante la pandemia del COVID-19. Desde instituciones públicas, empresas, iglesias y asociaciones religiosas, universidades, medios de comunicación, así como las OSC y la ciudadanía en general, tuvieron que adaptarse y desarrollar habilidades que antes no eran del todo necesarias:

- ✓ mensajería instantánea;
- ✓ postear, tuitear, tik tokear;
- ✓ generar historias digitales y *reels*;
- ✓ correo electrónico;
- ✓ aulas y clases virtuales;
- ✓ oficina en casa;

- ✓ asignación *online* de labores, tareas y actividades;
- ✓ prácticas, evaluaciones o foros virtuales;
- ✓ *webinars* y foros de discusión;
- ✓ almacenamiento y tratamiento de contenidos;
- ✓ carreras virtuales;
- ✓ terapias y consultas de salud vía remota;
- ✓ compras o pagos de servicios en línea;
- ✓ actividades bancarias *online*;
- ✓ trámites y servicios públicos y privados; y
- ✓ manejo de *social media* y nuevas apps.

**La carencia de habilidades o «analfabetismo digital»** así como la enorme *brecha digital* son problemas sociales que desde hace unos años ya se encontraban en aumento como variables que obstaculizan la efectividad y permisi-bilidad de la educación, la cultura, la creatividad, la inno-vación; todas estas como nuevas actividades digitales, que como ya se mencionó fueron expuestas durante la crisis sanitaria.

La cultura se ha visto impregnada por las características propias de la tecnología digital, entre las que encontramos:

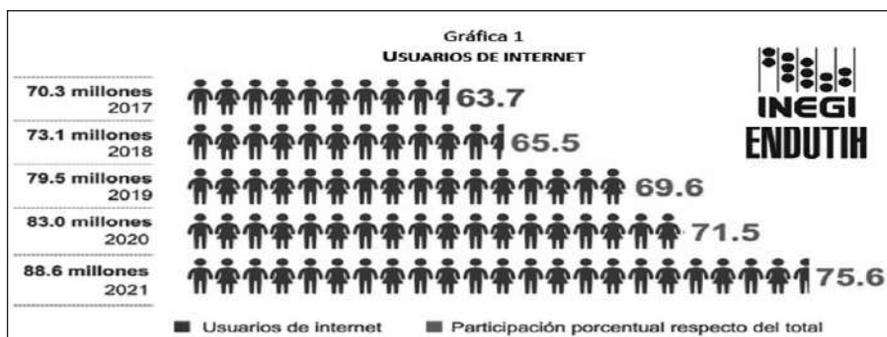
- ✓ sobreabundancia informativa (infoxicación);
- ✓ velocidad de la información;
- ✓ ubicuidad (capacidad de estar presente en todas partes al mismo tiempo);
- ✓ conexión simultánea a múltiples pantallas;
- ✓ dependencia emocional hacia la tecnología;

- ✓ huir del presente; y
- ✓ la escasez de atención.

Ahora bien, la relación entre el uso de las nuevas tecnologías y las emociones en las nuevas generaciones aportan dos grandes componentes:

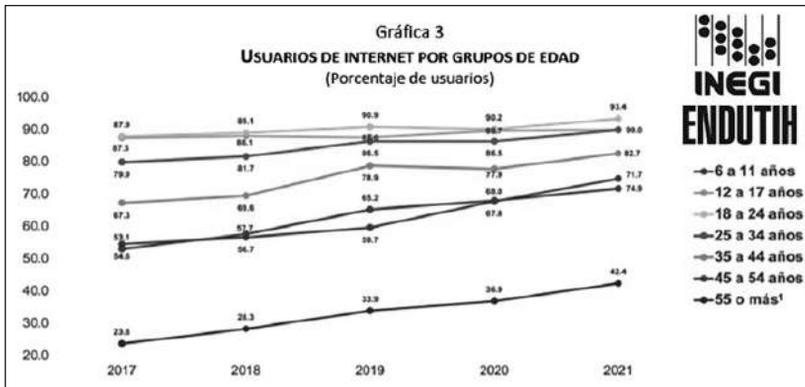
1. Grandes beneficios al desarrollo por el uso de tecnología; pero también
2. Graves padecimientos, exclusión y desventajas.

De acuerdo con la Encuesta Nacional sobre Disponibilidad y Uso de Tecnologías de la Información en los Hogares (ENDUTIH) estimó que en 2021 había 88.6 millones de personas usuarias de internet, lo que representó 75.6% de la población de seis años o más; por lo que al menos un 20% de las familias mexicanas son *analfabetas digitales*: no poseen una computadora o dispositivo móvil digital, no por no escasez de recursos, sino porque desconocen su funcionamiento y utilidad.



NOTA: Porcentajes calculados con respecto a la población total de seis años o más.

Se asume sin conceder que una parte de lo anterior es consecuencia tanto de la **ausencia de un marco legal específico**, así como de la escasa o nula ejecución de políticas públicas apropiadas en la materia, no solo del aprendizaje digital en las aulas de escuelas, instituciones o universidades, sino de una contundente estrategia de *alfabetización digital*.



NOTA: Porcentajes calculados con respecto a la población total de seis años o más por grupo de edad. <sup>1</sup> El grupo de 55 o más años incluye a las personas que no especifican edad.

Hoy en día, las principales problemáticas a las que se enfrenta la ciudadanía derivadas de la carencia del manejo de herramientas digitales son:

- Desconocimiento técnico y funcionalidad de las TIC;
- Falta de habilidades y competencias digitales;
- Acceso y asequibilidad a dispositivos celulares, computadoras e internet;
- Brecha y exclusión digital; y
- Analfabetismo digital.

Además, **si no hay acceso, asequibilidad y cobertura**, es un hecho que es un gran impedimento para el desarrollo y se seguirá ampliando la ***brecha digital***.

Entre otras cuestiones, las personas y las organizaciones que carecen de *alfabetización digital* quedan en desventaja al acceder a:

- ✓ educación;
- ✓ capacitación y profesionalización;
- ✓ empresas y servicios;
- ✓ servicios gubernamentales;
- ✓ oportunidades de empleo;
- ✓ atención sanitaria;
- ✓ procesos democráticos;
- ✓ participación social;
- ✓ *vínculos afectivos*; y
- ✓ *networking*.

*El desarrollo tecnológico no lleva implícito el avance integral de habilidades y conocimientos digitales, se construyen a partir de la alfabetización digital.*

La **alfabetización digital** tiene como objetivos específicos:

- ✓ Accesar de manera universal a las TIC;
- ✓ Impulsar y fomentar la utilización eficiente y eficaz de las herramientas digitales;
- ✓ Favorecer y coadyuvar con el aprendizaje educativo tradicional;



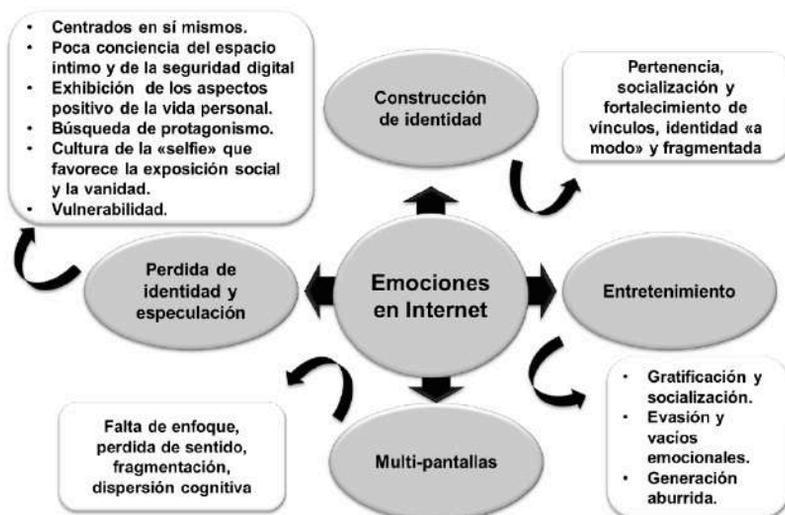
FUENTE: Mtra. Ana Cristina Gómez, UPAEP, Puebla, México

- ✓ Avanzar en la democratización de la educación tecnológica y digital;
- ✓ Mejorar la calidad de vida de las personas;
- ✓ Disminuir la brecha digital; y
- ✓ Cuidar la salud mental de los usuarios y el manejo de sus emociones.

La *alfabetización digital* busca:

- **Reconocer** a niños, jóvenes y adultos sujetos de la educación;
- **Revalorizar** a los maestros como agentes fundamentales del proceso educativo (formación y aprendizaje) con una amplia visión pedagógica; y
- **Dimensionar** la prioridad de los planes y programas de estudio en la orientación integral del estudiante y la necesidad de reflejar los contextos locales y regionales.

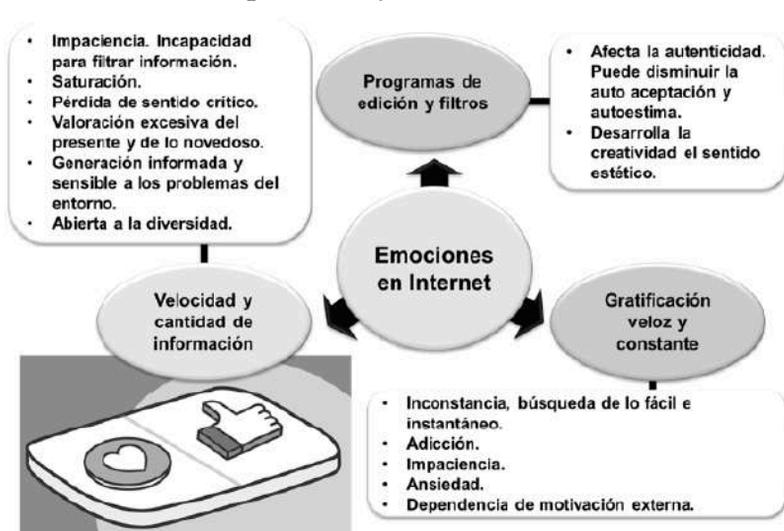
Los jóvenes en edad universitaria han crecido en este mundo digitalizado, donde las emociones han cobrado gran importancia. Mucho de su tiempo lo pasan en internet y en donde construyen gran parte de su identidad. Internet es el mundo que habitan pero que también «los habita», cita la maestra Ana Cristina Gómez.



FUENTE: Mtra. Ana Cristina Gómez, UPAEP, Puebla, México

Las tecnologías digitales brindan nuevas y amplias oportunidades para mejorar la calidad de vida, pero también pueden marginar a quienes carecen de las competencias y habilidades esenciales para utilizarlas. El aprendizaje digital en la legislación mexicana no es sinónimo de alfabetización digital. Los **conceptos jurídico-digitales deben ampliarse** toda vez que existe un avance vertiginoso de la tecnología.

El desarrollo de la «inteligencia emocional digital» es un concepto que desarrolla la maestra Ana Cris Gómez y lo define como una «competencia esencial de la alfabetización digital en la sociedad emocional y digitalizada en que se vive actualmente». Entender cuáles son los mecanismos del mundo virtual, permitirá generar mayor conciencia de las emociones que buscan promover las diferentes marcas, gobiernos y empresas en los usuarios. Tener una conciencia más clara de las emociones, permite empezar a gestionarlas de manera más responsable y constructiva.



FUENTE: Mtra. Ana Cristina Gómez, UPAEP, Puebla, México

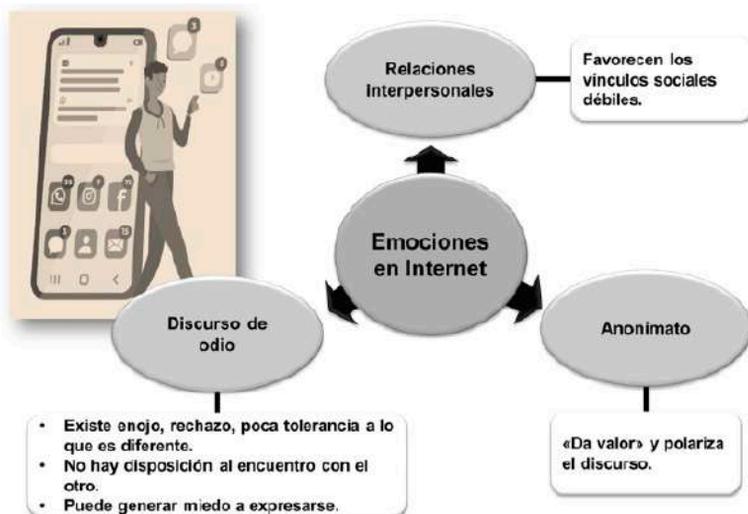
La **alfabetización digital** debe encaminarse desde la familiaridad con dispositivos, máquinas y programas al dominio de las competencias y habilidades necesarias para ser competente en el uso de las nuevas tecnologías (**localizar, investigar y analizar información**).

Son las nuevas generaciones, sobre todo los nacidos a mediados de los años 90, quienes han crecido con las nuevas tecnologías digitales y han desarrollado toda una cultura juvenil en el ámbito digital.

Si bien muchos se han adoptado y adaptado a los múltiples beneficios que ofrece la tecnología; por otro lado, otros jóvenes y adultos están padeciendo algunas de sus desventajas.

En este sentido, es importante señalar que se ha demostrado la relación que existe entre las tecnologías y las emociones. Por ello, el desarrollo de la inteligencia emocional en el ámbito digital debe tener un uso más constructivo y responsable en las plataformas digitales.

Los espacios digitales pueden ser espacios de encuentro, empatía y construcción de vínculos sociales, siempre y



FUENTE: Mtra. Ana Cristina Gómez, UPAEP, Puebla, México

cuando se desarrolle una adecuada inteligencia emocional digital entre los usuarios de internet.

La inclusión de la tecnología en la sociedad se fortalece con un acceso equitativo a las TIC del mayor número de grupos y segmentos de la sociedad, y como ya se mencionó al principio, contribuyendo de manera significativa a los 17 ODS de la Agenda 2030.

### Alfabetización digital en la Agenda 2030 y los ODS



- *Garantizar el derecho a beneficiarse de la salud por vía remota (ODS 3 Salud y Bienestar).*



- *Accesar a una educación inclusiva y equitativa, además de oportunidades de aprendizaje permanente (ODS 4 Educación de Calidad).*



- *Promover y generar el empleo digno y decente (ODS 8 Trabajo decente y crecimiento económico).*

### Marco jurídico base para normar la alfabetización digital en México Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

Artículo	Contenido
<b>3</b> <b>Derecho a la educación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso, permanencia y participación.</li> <li>• Tecnología e innovación en planes y programas de estudio.</li> <li>• Accesibilidad-eliminación de barreras de aprendizaje y la participación.</li> <li>• Beneficios del desarrollo de la ciencia e innovación tecnológica.</li> </ul>
<b>6</b> <b>Derecho al acceso a las tecnologías de la información y las comunicaciones.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Banda ancha e internet.</li> <li>• Política de inclusión digital universal para la información y el conocimiento.</li> </ul>

## Ley General de Educación

Artículo	Contenido
<p style="text-align: center;"><b>9</b> <b>Ejercicio pleno del derecho a la educación</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Conocer-fomentar diversas opciones educativas.</li><li>• Educación abierta y a distancia, aprovechamiento de las plataformas digitales y tecnologías de la información y las comunicaciones.</li><li>• Conocimiento y aprendizaje digital.</li></ul>
<p style="text-align: center;"><b>18</b> <b>Orientación integral en la formación y en el Sistema Educativo Nacional</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Conocimiento tecnológico, con el empleo de tecnologías de la información, comunicación, conocimiento y aprendizaje digital.</li><li>• Manejo de diferentes lenguajes y herramientas de sistemas informáticos y de comunicación.</li></ul>

Actualmente, el marco jurídico en México, reconoce el derecho a gozar de los beneficios del desarrollo de la ciencia y la innovación tecnológica (*infraestructura y acceso*) a partir de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos; al mismo tiempo, la Ley General de Educación, plasma el establecimiento de una agenda digital educativa dirigida a modelos, planes, programas, iniciativas, acciones y proyectos pedagógicos y educativos, que permitan el aprovechamiento de las TIC, el conocimiento y aprendizaje digital, entre otros aspectos relacionados.

No obstante, lo anterior, tanto recursos técnicos, operativos y jurídicos actuales son insuficientes, es decir, los preceptos de garantizar el acceso generalizado a las TIC, la infraestructura e internet de calidad por un bajo costo o una política pública de aprendizaje digital, no basta para abatir y reducir el analfabetismo digital.

Para reducir este fenómeno social, se debe brindar los recursos informativos, educativos y formación necesaria para hacer uso eficiente y con responsabilidad de las herramientas en línea para poder acceder a todos los beneficios de cualquier tipo de actividades cotidianas.

**Propuestas desde la sociedad civil:**

1. Elevar a rango constitucional la alfabetización digital, es decir, establecerla como un derecho en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, ya que únicamente se encuentra plasmado el concepto de **aprendizaje digital**;
2. Contemplar la *alfabetización digital* en la normatividad en materia educativa (*Ley General de Educación*); particularmente, en los artículos relacionados al aprendizaje digital y las TIC;
3. Elaborar, consensar, promover y proponer una iniciativa de Ley General en materia de Alfabetización Digital;
4. Legislar en los estados de la República las leyes locales respectivas, armonizadas en materia de alfabetización digital; y
5. Promover mayores campañas en favor de la alfabetización digital y el uso adecuado de las TIC.



---

Capítulo 13

**HABILIDADES DE  
EMPRENDIMIENTO  
SOCIAL**

---

**Sostenibilidad**



**Globalidad**

**Pensamiento  
crítico**



**Romper  
paradigmas**

## Habilidades de emprendimiento social

Una *herramienta para la construcción de ciudadanía*, basada en las experiencias que han vivido las osc, los proyectos que están realizando y las diferentes actividades que generan impacto social o medio ambiental.

Un emprendimiento se define como «la acción de crear un nuevo negocio atendiendo a un problema o a una necesidad cuyo fin le permita ser escalable, sustentable y generador de utilidades».<sup>1</sup>

Conocer y desarrollar *habilidades de emprendimiento social* para tener organizaciones sociales sostenibles es algo que tenemos que hacer para llevar a las organizaciones a un nivel más alto de impacto, de madurez institucional y de oportunidades, pero para hacer esto necesitamos cambiar la forma de pensar de las mismas, necesitamos una mayor profesionalización y procesar más y mejor información. Pero sobre todo evolucionar del modelo tradicional de caridad o filantrópico a un nuevo **modelo de sostenibilidad** que le permita a las organizaciones tener solidez financiera, incidencia social y hoy más que nunca, mayor conciencia del cuidado del medio ambiente.

---

<sup>1</sup> Irma Paola Fariás Cervantes, CEO de Cluster Creative Business.

De acuerdo al Cluster Creative Business, existen diferentes **Tipos de Emprendimiento**:

**1. Emprendimiento tradicional**

- Satisface una necesidad básica
- No emplea innovación o tecnología

**2. Emprendimiento social**

- Sensibiliza con el entorno
- Resuelve problemáticas de grupos vulnerables o desatendidos (pueblos originarios, discapacidad, etc).
- Buscan un modelo autosostenible

**3. Emprendimiento colaborativo**

- Trabajo en equipo (coworking)
- Economía social y solidaria
- Sistema democrático en la toma de decisiones
- Equidad en el reparto de beneficios
- Compromiso social y desarrollo de los socios

**4. Emprendimiento con visión de futuro**

- Alto impacto comunitario
- Se apoya en la tecnología
- Innovación, disrupción y desarrollo sostenible
- Alto potencial de crecimiento

Tenemos que evolucionar y desarrollar nuevas estrategias organizacionales con la finalidad de adaptarnos a los cambios estructurales, coyunturales y/u organizacionales a

los que nos llevó la pandemia, y del mismo modo, un cambio en el contexto social, económico, político, no solo de nuestro país, sino a nivel internacional.

Hoy vivimos cambios por la globalidad, y eso implica justamente que adoptemos y entendamos lo relevante de generar dichas transformaciones. Las organizaciones que trabajan proyectos de emprendimiento social tienen programas de trabajo para atender a la población o beneficiarios, han desarrollado diferentes modelos sostenibles de trabajo para emprendedores y líderes, pero lo más importante, es que han desarrollado diferentes soluciones para atender los problemas sociales o comunitarios.

Dentro de estas soluciones, lo que están haciendo las osc es compartir información y conocimiento. Están desarrollando modelos innovadores y gratuitos de formación para llevar a los emprendedores al siguiente nivel y a partir de ahí trabajar armónicamente con actores y sectores para el desarrollo del máximo potencial de los proyectos.

La mayor parte de las osc siguen trabajando programas «del corazón», con modelos caritativos y asistencialistas; tienen que asimilar que deben cambiar el modelo o el sistema de atención a los problemas de nuestro país y de nuestro entorno. Un nuevo modelo basado en prácticas sostenibles, rentabilidad y monetización de la causa.

Antes de desarrollar habilidades de emprendimiento, lo primero es conocer a fondo a la organización y a sus integrantes:

- ¿Cuáles son los principales talentos de los integrantes de la organización?;
- ¿Cómo utilizar dichos talentos para desarrollar los proyectos de la organización?;
- ¿Cómo se están educando o entrenando los talentos y habilidades para convertirlos en un mejor ser humano, en un mejor profesional, en un mejor líder?;
- ¿Los integrantes de la organización trabajan articuladamente?;
- ¿Comparten información y experiencias?

La realidad es que pocos saben trabajar en equipo, y los pocos que trabajan conjuntamente no se conocen, por eso hoy más que nunca aplica esa máxima Socrática de «conócete a ti mismo [o a ti misma]». Si no se hace un ejercicio de introspección de manera continua, no de manera esporádica, un buen autodiagnóstico de manera seria y puntual, no podremos incidir en los demás, ni construir políticas públicas, ni tener una ONG sostenible. Para ser líder de una organización, debemos primero conocernos, como profesionistas, como líderes sociales, como ciudadanos, como seres humanos.

De acuerdo a un estudio realizado en 2020 por la Asociación de Emprendedores de México (ASEM). Los

Mexicanos emprenden por:

- Crecimiento personal y/o profesional;
- Solucionar problemas del mercado o del medio ambiente;

- Encontrar una oportunidad rentable;
- Incrementar su nivel de ingreso;
- Desarrollar un producto o servicio;
- Dejar de tener un jefe;
- Sin trabajo y necesitaban generar ingresos;
- Flexibilidad horaria;
- Innovación y/o disrupción tecnológica.

Al conocernos a nosotros mismos es donde vamos a identificar cuáles son los principales gustos, preferencias, pasiones de la organización, ¿cuál es el verdadero propósito de trabajar por la defensa o construcción de esta causa?, a veces vamos cambiando el propósito, que se va adaptando conforme al momento específico, pero nunca se abandona la causa.

En este momento como integrante de una organización social:

- ✓ ¿Cuál es tu propósito?
- ✓ ¿Qué es lo que quieres lograr?
- ✓ ¿Cómo quieres generar ese cambio o impacto?
- ✓ ¿Cómo piensas lograrlo?
- ✓ ¿Con qué herramientas cuentas para ello?

Cuando se crea una ONG o se dirige una organización social, si no se conocen los talentos de los integrantes, la organización ya carece de un gran valor. Al conocernos a nosotros mismos y gracias a conocer no solo los talentos, sino también las debilidades, lograremos empezar a generar

nuevos hábitos que van a ayudar a fortalecer áreas de oportunidad, aptitudes, capacidades y es cuando se van a encontrar soluciones a los problemas en los que posiblemente hoy nos encontramos anclados o sin una salida próxima.

<b>Contexto</b>	<b>Herramienta</b>	<b>Conductas clave</b>	<b>Empoderamiento intrínseco</b>	<b>Impacto</b>
Diagnóstico de necesidades	Conocimientos  Habilidades  Barreras psico-sociales	Proceso de cambio	Persona como agente de cambio	Desarrollo social de las comunidades

Shoshana Grossman-Crist, directora de Activación de la organización Yo quiero, Yo puedo, A. C., señala que antes de emprender, debemos diseñar qué tipo de proyecto queremos, para ello propone la siguiente metodología:

Carlos Acosta, fundador y director general de Reinventa, A.C., organización con años de experiencia en emprendimiento como incubadora de ideas, señala que para emprender socialmente se necesitan **cuatro grandes habilidades**:

- 1. Agilidad**
- 2. Pensamiento crítico**
- 3. Trabajo en equipo**
- 4. Motivación y confianza**

Los líderes de las ONG deben ponerlas en práctica con ejercicios cotidianos para fortalecer la causa, con las ideas

necesarias para llegar a resultados extraordinarios en donde se den cuenta que se han reinventado y que como personas y emprendedores de un proyecto social o medioambiental han llegado al siguiente nivel.

## **1. Agilidad**

La «agilidad» es física, mental y emocional. Es la habilidad que tenemos para desarrollar al máximo nuestras capacidades o proyectos.

Cuando nos ponemos metas, por ejemplo, hacer ejercicio y no tenemos esa costumbre, no gozamos de condición o no comemos bien, siempre encontramos excusas y, por ello, el proceso duele; el desarrollo de la agilidad como una habilidad primordial para ser emprendedor, para cambiar el liderazgo de la organización, para transformarla, para tener éxito, duele, y eso es algo a lo que regularmente le tenemos miedo y no queremos arriesgar el *statu quo*.

«Agilidad» significa:

- romper paradigmas, ser iconoclasta;
- darse cuenta de que debemos emerger de la rutina;
- salir la comodidad;
- dejar el «*sofactivismo*» o activismo desde la sala de casa como cita el maestro Javier Sánchez Galicia;
- replantear estrategias donde muchas veces no hay resultados;
- valorar a los aliados que en verdad nos ayudan;
- reconsiderar las metas o líneas de acción que estamos desarrollando;

- hacer el esfuerzo de romper patrones para salir de una situación de confort; y
- salir de determinados contextos que cada vez nos contraen más, para todo esto y más, hay que volverse «ágiles».

Hoy en día, vivimos tiempos de mucha «fragilidad emocional», cualquier comentario o imagen es sinónimo de ofensa, descalificación, de confrontación, de polarización y de conflicto, vivimos momentos donde un «linchamiento digital» puede acabar con la reputación personal o corporativa de una OSC.

Debemos practicar, desarrollar y potenciar al máximo estas tres agilitades (física, mental y emocional). Teniendo **agilidad** como herramienta de emprendimiento social, lo que vamos a lograr es saber movernos en situaciones complejas, en «aguas turbulentas» —diría el maestro Javier Sánchez Galicia—, cambiar de posición, de opinión, de percepción, adaptarnos cuando tengamos que hacerlo, hacer cosas diferentes a las que regularmente hacemos, romper paradigmas, estereotipos y demás vicios socioculturales.

Estamos muy mal acostumbrados en los procesos de emprendimiento, tomamos las mismas decisiones esperando nuevos resultados, buscamos pocas opciones de profesionalización en el mismo camino, creamos o proponemos proyectos siempre iguales y eso nos tiene justamente en un problema muy grave de transformación o mejora continua

de nuestras organizaciones, por ello, hay que empezar por nosotros mismos.

## **2. Pensamiento crítico.**

Somos buenos para criticar, «lo que está haciendo el gobierno está mal», «lo que está haciendo la otra organización debería ser mejor», «yo lo puedo hacer mejor», pero ahí hay una confusión muy grande, el pensamiento crítico no es ser «crítico o critica», el pensamiento crítico requiere un gran esfuerzo por mejorar y profesionalizarnos. Trabajar en nuevos proyectos, en temas de innovación, en cómo generar cambio sistémico, cómo cambiar la cultura, prepararnos, y esto implica estar leyendo, capacitándonos, saber de todo tipo de teorías —sociológicas, psicológicas, políticas, económicas—, documentarnos, aprender a argumentar, significa generar posturas informadas, significa compartir con los demás conocimiento. El pensamiento crítico se expande, sí, cuando tú te preparas y enseñas a los demás a prepararse, a encontrar mejores fuentes, a no creerle a las *fake news* o falsas noticias sino al contexto de esas noticias, a entender y procesar la información de diferentes maneras.

Absolutamente todos tenemos esta habilidad, pero desafortunadamente el 97% de la población en el mundo no la aprovechamos. Por ejemplo, abrimos el celular o nuestra computadora y empezamos a procrastinar y no utilizamos esa información, esas herramientas para seleccionar mejor información. Empieza a identificar dónde encuentras esos

contenidos que realmente generan valor, que de verdad sirven para tomar decisiones, contenidos que están a la mano el día de hoy y que desperdiciamos porque no generan morbo, no son entretenidos, o tal vez, puedan ser aburridos, pero ahí radica la base de cambiar nuestra mentalidad, de empezar a hacer más eficiente nuestra capacidad de cambio y gracias a que el cambio en tu mente empieza a concebir ese pensamiento crítico te vas a dar cuenta cómo se reinventa totalmente tu manera de percibir la realidad.

La manera de ver cómo vamos a arreglar o cómo vamos a atender esos problemas sociales, la causa por la cual se creó una organización social, va a renovarse para poder entender nuevos fundamentos para actualizarse y llevarla a ese nivel anhelado.

### **3. Trabajo en equipo.**

Habilidad que parece sencilla y reiterativa, pero es muy importante no solo para los emprendedores sino para las organizaciones en su conjunto. Como líder de una organización social, es necesario aprender nuevas herramientas y desarrollar capacidades que fortalezcan a la osc, a sus integrantes, colaboradores, beneficiarios, donantes y voluntarios.

Todos creemos que somos buenos trabajando en equipo y sí, lo somos cuando hay temas de emergencia, de desastres naturales, sismos, deslaves o inundaciones, cuando hay una situación crítica, entonces sí nos unimos todos como ciudadanos y ayudamos física, material o financieramente a apoyar en lo que sea necesario; aportamos comida, mo-

vemos materiales para ayudar a sacar gente, pero eso no significa que sepamos realmente hacer trabajo en equipo.

Pero, cuántas veces al mes nos reunimos con el equipo de trabajo de la organización a construir un **modelo de toma de decisiones**. ¿Hacia dónde llevar los programas de la osc? ¿Qué nuevos proyectos vamos a generar? ¿Cómo vamos a hacer eficientes nuestros procesos? ¿Cómo nos evaluamos? ¿En verdad lo hacemos? ¿Nos autoengañamos?

El trabajo en equipo en una organización pujante que quiere crecer, que quiere incidir, que quiere cambiar las cosas, debe tener este tipo de reuniones y reflexiones todos los días. No significa que caigamos en el esquema de la famosa *juntitis*; hay diferentes modelos, mecanismos y metodologías para trabajar con el equipo y hacer una adecuada planificación. Antes, acostumbrábamos a hacer planeas anuales y nos evaluábamos a corto, mediano y largo plazo. Ahora todo es improvisación y ocurrencias, así como, un recurrente dogmatismo y escepticismo.

Saber trabajar en equipo significa también, hacer una adecuada planeación, construir o desarrollar un plan trimestral para saber qué metas se van a lograr en tres meses y adecuar esa planeación semana con semana para trabajar de la mano de los colaboradores no solamente la delegación de tareas, sino en particular para el desarrollo de habilidades y aptitudes, aquí, es fundamental el **formar líderes al interior del equipo de trabajo**.

Si al día de hoy, con estas habilidades puestas en práctica, empezamos a sembrar una semilla para poder empezar a formar liderazgos, no solamente con los gerentes o con los que ya manejan programas (*project managers*), sino empezar a sembrar esta semilla con todo el *staff*, desde el personal de intendencia, quien maneja la contabilidad, la persona que regularmente da las capacitaciones, y les empezamos a aportar temas de mayor responsabilidad, con acompañamiento en ese proceso, considerando que, esta habilidad de trabajo en equipo no se da de la noche a la mañana pero a corto y mediano plazo nos va a liberar del trabajo operativo y podremos abocarnos a desarrollar trabajo estratégico.

Solo a partir del acierto y sobre todo del error se aprende, el trabajo en equipo debe consolidarse, es un tema muy relevante para hacer que las otras dos habilidades funcionen en conjunto. Debemos generar el desarrollo de liderazgos dentro de la organización, el desarrollo de una estructura que participe, que tenga voz, que tome decisiones, que se arriesgue, que cometa errores, es lo que va a permitir cambiar y mejorar, de manera efectiva, y, de forma radical, los resultados de la organización o del emprendimiento.

El trabajo en equipo es sustancial para crecer la organización. Es muy importante para poner en práctica habilidades y capacidades, pero sobre todo para fortalecer el liderazgo. Nunca va a funcionar todo lo que queramos emprender, por lo tanto, nos vamos a estar adaptando y ade-

cuando a las necesidades, a las circunstancias y al contexto en que nos desenvolvemos socialmente.

#### **4. Motivación y confianza.**

La cuarta y última habilidad para fortalecer el emprendimiento es la *motivación y la confianza*. Es algo que parece muy fácil pero que al final es la más difícil; la tenemos que desarrollar todos los días, debemos alimentarla y a veces no encontramos las herramientas adecuadas, pero lo hacemos como líderes de organizaciones.

Hay que empezar por la automotivación, partir del planteamiento de que todos somos seres humanos, somos fallibles, tenemos emociones, pero el día que te levantas triste porque hace frío, no tienes ganas de levantarte o estás enfermo, tienes obviamente claro que la responsabilidad es con un equipo de trabajo o con la causa de la organización, con llevarla al siguiente nivel y hay que sacar fuerzas de no sé dónde y no sé cuándo para hacer las cosas.

Ese tipo de motivación es la básica, es la que nadie nos enseñó, es la de la responsabilidad que todo mundo asumimos al desarrollar o al echar a andar una organización, un emprendimiento. A veces solo la conocemos como el «echeleganismo».

Pero lo que nadie nos ha dicho, o tal vez sí, pero no lo hemos realmente aterrizado o no lo hemos puesto en práctica, es la herramienta de cómo logro administrar mi energía y cómo esa energía logro contagiarla con el equipo de trabajo, con los clientes, con los aliados, con el entorno, y

eso es lo que conecta a la motivación con la confianza. Eso es lo que va a permitir generar confianza, el que se pueda administrar adecuadamente la motivación. Motivar a los demás a través de predicar con el ejemplo.

A veces hay momentos en la vida en que dejamos de estar motivados o dejamos de tener actitudes positivas, porque, como líderes de ONG aprendemos a analizar los problemas profundos de la sociedad, vemos cómo desarrollar soluciones, viendo cómo mover instituciones, recursos, voluntades, etc. Hay momentos en que nos sentimos frustrados porque vemos pocos resultados y que todos los esfuerzos que hacemos no resuelven los problemas comunitarios, pero eso es falaz, porque, cuando regresamos a las comunidades con las que trabajamos, donde dejamos proyectos avanzando e integrados, la gente sí reconoce ese esfuerzo por cambiar la situación; si no lo hace la sociedad civil quién más lo haría. A partir de estos esfuerzos se toman mejores decisiones y a veces somos demasiado exigentes con nosotros mismos y abandonamos la construcción de alianzas para seguir atendiendo el problema.

Debemos pensar que la motivación sea un factor positivo que ayude a valorar y a entender que los esfuerzos sí sirven y que siempre van a seguir sirviendo si se desarrollan estas cuatro habilidades de emprendimiento.

Encontraremos motivación cada vez más al ver que logramos nuevos resultados, cuando percibimos un cambio de comportamiento positivo en los demás, cuando se integra nuevo talento a tu organización, cuando se habla bien

de la organización, aunque se cometan errores estamos dispuestos a resolverlos. Aunque haya pérdidas o haya fracasos nos levantamos, con todo el dolor del mundo, pero con la frente en alto para decir «yo puedo, yo quiero y yo creo en mí, y creo en lo que estamos haciendo como organización» porque nos ha dado resultados.

Estas cuatro habilidades no solo sirven para mejorar la vida personal, sirven para mejorar los procesos al interior, fortalecer la organización, empezar a mejorar los diferentes emprendimientos para tomar de nuevo las riendas del propósito o causa. A veces se nos olvida que el destino de una ONG lo podemos construir nosotros.

La sostenibilidad en las ONG es el reto que vamos a vivir todos los días en el tercer sector; nadie nos va a asegurar la solidez financiera, ni una convocatoria, ni un recurso de gobierno o del sector privado, de cooperación internacional, o meterle permanentemente recurso personal si lo empleamos en ocurrencias.

La sostenibilidad es un reto permanente y es el mismo que se vive en los emprendimientos, estas herramientas buscan ayudar a las organizaciones sociales a construir mejores proyectos, programas, a inscribirse a nuevos cursos de profesionalización y de fortalecimiento, a cambiar su enfoque principal a un programa rentable, utilizar para bien la tecnología, la innovación, hacer acuerdos con otros países para hacer proyectos internacionales, al final es el mismo esfuerzo el de una ONG que el de un emprendedor.

Un reto diario para quien emprende y para quien dirige una osc es el de lograr la sostenibilidad; la sostenibilidad entendiéndola como «la capacidad de sostener todo el cuerpo de la organización haciendo que trabajen en una misma misión para llegar a un objetivo». Si logramos empatar la misión con el que todo el equipo trabaje, esa misión para llegar a un objetivo, lograremos la sostenibilidad a largo plazo.

Utilizando todas las anteriores habilidades vamos a esforzarnos para llegar a consolidar los objetivos misionales de nuestras organizaciones y empresas. Hay un reto adicional porque el día de hoy ya cambió el contexto organizacional, ya no son las mismas políticas públicas ni los mismos actores que las ejecutan, todo ha cambiado. Hay cosas que evolucionan y otras que involucionan, pero si con estas habilidades empezamos a aplicar una renovada mentalidad de emprendedor, empezamos a pensar cómo salir de esa zona de confort, de cómo retar a tu equipo de lo que siempre han hecho a hacer cosas nuevas e innovadoras.

Hay un error muy común en las organizaciones: el que se pongan retos para aprender está bien, pero no está bien si no van a resolver un problema importante, un problema grave, un problema urgente, relevante, si no logran un objetivo muy específico. Hay muchas organizaciones que todavía el día de hoy hacen proyectos culturales, proyectos para mujeres, y traen unas métricas falaces que ya no funcionan, por ejemplo: «apoyé a 5 000 mujeres, 300 mujeres tomaron el curso de emprendimiento, 30 000 jóvenes capacitados»,

y eso no da ningún resultado específico, es decir, la obsesión por las métricas aunque no nos digan nada.

El objetivo al final es lograr desarrollo económico y maximizar el potencial de los emprendedores, lograr objetivos y poder decir ¡lo logré!, ¡lo estamos haciendo! No hay resultados de la noche a la mañana, necesitamos **romper el paradigma del cambio** porque la economía, la política y el entorno social cambian todos los días.

Al poner en práctica estas cuatro *habilidades de emprendimiento*, se podrán ver los primeros cambios a corto plazo si definimos, además, con mucha claridad, cuál es el ODS con el que trabaja la organización y para eso la gran guía es la Agenda 2030, y en el mediano y largo plazo, tendremos una organización y proyectos sostenibles en el tiempo.

Lamentablemente también hay muchos casos de fracaso en el mundo del emprendimiento y se caracterizan por autoengañarse y por **prácticas nocivas** tales como:

- Soy «emprendedor *self made*» vengo de la cultura del esfuerzo y no necesito mentores;
- Convivo con otros actores para utilizarlos;
- Desprecio las formas tradicionales de hacer bien las cosas;
- Critico y me burlo de quien viene más abajo;
- «El que no transa, no avanza»;
- Soy «antisistema» y por lo tanto no me regularizo y pago lo que me conviene comercial o tributariamente;

- Consigo lo que quiero al precio que sea;
- «Imito» las buenas prácticas de otros; y
- Minimizo prácticas de corrupción porque son para beneficios personales.

Los emprendimientos son procesos a partir de la práctica, del ensayo error, el tratar de entender cómo funciona el problema social y el contexto para llegar a soluciones sostenibles.

Rompamos paradigmas, rompamos ideas tradicionales, rétate a ti mismo y logremos juntos cambios relevantes en la parte económica, política y social de las diferentes comunidades. Entrenemos el «músculo de la tenacidad», un músculo que todos los días se utiliza para ser emprendedor, para ser un mejor líder, para cambiar nuestras organizaciones y todos los días enarbolar proyectos como un entrenamiento que nos va a llevar a los resultados que estamos buscando.

«Muchas veces, el obstáculo es el no creer en nosotros mismos. Si cambias tu mentalidad, lograrás emprender».  
Charly Acosta

---

Capítulo 14

# **GESTIÓN DE RECURSOS**

---

**Planeación  
financiera**



**Diagnóstico  
organizacional**

**Cultura de  
donación**



**Alianzas  
intersectoriales**



## Gestión de recursos

Una *herramienta para la construcción de ciudadanía* fundamental para generar ayuda y apoyo en la cadena de valor de los organismos de la sociedad civil. Es fundamental para las osc tener una visión renovada de la *procuración de fondos*, pero sobre todo entender sobre fondos nacionales e internacionales, públicos y privados, que vaya de la mano en saber cómo articular y presentar proyectos innovadores de cooperación internacional.

El «talón de Aquiles» de las organizaciones sigue siendo el obtener los recursos necesarios para lograr una *sostenibilidad financiera*. Cuando se inicia con un proyecto social o la defensa de una causa es una constante entre las osc no saber por dónde empezar, cómo ubicar o vincularse con prospectos de donantes, cómo convertir esos buenos deseos de ayudar en una adecuada *monetización de la causa* para fortalecer el objeto social de la organización, dejando muy claro que una organización que se encuentre en la categoría de sin fines de lucro, no significa con ánimo de pérdida.

*Gestión* es la «acción de administrar los recursos disponibles para maximizar su eficiencia y alcanzar así los objetivos de la organización» cita Alan Manzanares, de “Contemos Juntos para Sumar, A. C”.

*Control* se relaciona con llevar un registro y documentar el correcto ejercicio de los recursos con los que cuenta una organización, ya sean tangibles, intangibles o humanos.

Al crear una organización en México, son los mismos asociados fundadores los que ponen de sus propios recursos para lograr sostener la causa y a los beneficiarios. Lamentablemente, vemos que, con el paso del tiempo, estos recursos se agotan o tiene otras prioridades y merman la ayuda a la organización, la que en muchas ocasiones termina por suspender la ayuda o hasta por claudicar en su misión social.

Por ello, recalcamos una y otra vez, que antes de procurar o solicitar recursos es necesario que las OSC cuenten con un correcto *diagnóstico organizacional* que les permita un desarrollo institucional más adecuado:

➤ **Diagnóstico organizacional:** es un análisis que se hace al interior de la organización para evaluar la situación de la misma, sus problemas, potencialidades, incluso sus características y vías eventuales de desarrollo. Tiene como objetivo formar las habilidades que se necesitarán a mediano y largo plazo para contribuir al crecimiento de la organización; los programas y procedimientos a establecer, así como los espacios que dinamicen el quehacer de los integrantes de la OSC.

El *diagnóstico organizacional* busca darle orden, prelación y sistematizar al conjunto de estrategias y medidas planificadas e implementadas en una organización, cuyo

principal objetivo es fomentar su funcionamiento y potenciar su crecimiento. Es una práctica que pone especial enfoque en el elemento humano, las relaciones personales y profesionales.

La Dirección General de Desarrollo Político a través de la Dirección de Participación Social del Gobierno del Estado de México, ha implementado una «**Plataforma de Diagnóstico Organizacional**»,<sup>1</sup> para medir el desarrollo de las organizaciones de la sociedad civil permitiendo identificar las capacidades institucionales, las principales fortalezas y áreas de oportunidad sobre los resultados del mismo diagnóstico.

La Plataforma de Diagnóstico Organizacional está diseñada a partir de **cinco ejes: (Anexo 3)**

### **Eje 1. Planeación estratégica**

Proceso que permite a las osc definir la dirección y el objetivo en el mediano y largo plazo (la estrategia debe enfocarse en los beneficiarios de las acciones).

- 1) Cuál es el grupo de beneficiarios a atender.
- 2) Cómo otorgarles mayor beneficio.

Una adecuada planeación estratégica permite construir el corazón ideológico, definir la misión, visión, objetivos y valores de la organización, por lo que es considerada un recurso clave para impulsar el crecimiento de la osc a corto, mediano y largo plazo.

<sup>1</sup> [www.dgdp.edomex.gob.mx](http://www.dgdp.edomex.gob.mx)

## **Eje 2. Administración y finanzas**

Permite dirigir, ejecutar, evaluar y controlar la administración del personal, los recursos económicos, financieros, materiales, y servicios que requieran las osc.

Se incorporan los siguientes conceptos como medios para la procuración de fondos:

- Donativos de una sola ocasión (*one time donor*);
- Donantes recurrentes (mensuales, bimestrales, trimestrales);
- Donantes corporativos;
- Coinversión social;
- Fondo patrimonial;
- Campaña de recaudación (anual o semestral);
- Gasto operativo, gasto corriente;
- Requerimientos: equipamiento, infraestructura, atención a beneficiarios, renovación de bienes, bienes muebles o inmuebles, etc.; e
- Inversión, fondo a capital.

## **Eje 3. Desarrollo institucional y participación ciudadana**

Permite analizar las actividades que la osc realiza sobre las comunidades con la finalidad de lograr que dicha comunidad consiga acceder a mejores niveles de bienestar social y calidad de vida.

Permite establecer los pasos a seguir para conseguir determinados objetivos comunitarios. Incluye todos los pro-

cesos para medir los resultados de la planificación y realizar un análisis para mejorar de forma continua.

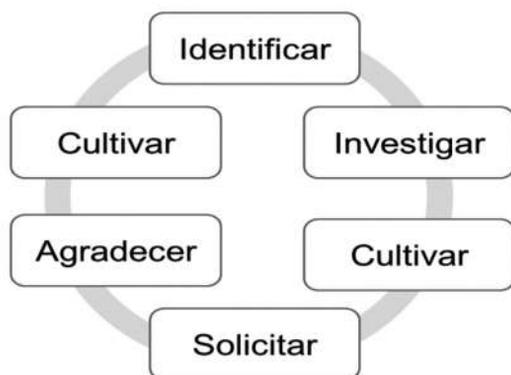
#### **Eje 4. Marco regulatorio y fiscal**

Se refiere al fortalecimiento jurídico o legal, así como obligaciones fiscales que les ayude a las OSC a cumplir con sus objetivos. Permite observar en qué medida la organización cuenta con la capacidad jurídica o legal que provee sus competencias. Permite saber si ha cumplido o no, con sus trámites fiscales y legales tales como el RFC, la e.firma de la organización, la CLUNI, ser donataria autorizada, trámite de opinión favorable, etc.

#### **Eje 5. Plan de comunicación**

Teniendo claros los cuatro ejes anteriores, se construye una hoja de ruta donde se plasma la forma en la que una organización va a comunicarse con determinado público, cuándo y cómo hacerlo de acuerdo con una **adecuada segmentación**. En él se establecen de forma clara los objetivos de comunicación que se quieren alcanzar para posicionar la causa. Además, facilita un orden de las tareas y acciones que se realizarán, pero lo más importante es que ayuda a visibilizar a la organización y por lo tanto a detonar la cultura de donación.

Una vez identificadas las necesidades y proyectos de la organización, es posible comenzar a construir la «**cultura de donación**»; para solicitar fondos económicos o en especie, es necesario llevar a cabo un proceso de *engagement*:



**Relación = COMPROMISO**

FUENTE: [www.corresponsabilidad.gob.mx](http://www.corresponsabilidad.gob.mx)

Es un hecho que las organizaciones necesitan de procuradores de fondos, profesionales con conocimiento del tercer sector, pero sobre todo con la comprensión necesaria sobre lo que hace en lo particular la institución: ¿cuál es la meta de recaudación de fondos?, el plan para lograrla, la capacidad para demostrar un impacto social o medioambiental real y los beneficios de llevar a cabo dicho proyecto.

Para que una OSC pueda procurar o gestionar recursos debe:

- a) Ser visible, es decir, ser conocida, pero sobre todo reconocida. (Guerrero, Mauricio, 2013);
- b) Saber trabajar en equipo, integrar adecuadamente sus órganos de gobierno;
- c) Aplicar un análisis FODA para conocer fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas;

- d) Consolidar el manejo estratégico de su marca (*branding*);
- e) Posicionar a la organización como un referente social en la causa que realiza;
- f) Construir una sólida página de internet (*website*) donde se puedan constatar y verificar las actividades que realiza;
- g) Crear contenido de calidad en redes sociales y plataformas digitales;
- h) Aprovechar la tecnología para fomentar la «cultura de donación» y crear nuevas formas de donar y recaudar;
- i) Darle identidad a la organización (*merchandise/tienda en línea*); y
- j) Ser utilitaristas, es decir, saber hacer más con menos.

Sabemos que las organizaciones desean emprender acciones en beneficio de sus comunidades y que para ello requieren recursos. No basta la buena voluntad de las personas que, con una fuerte vocación de servicio, ponen de su bolsa para ayudar a aquellos que lo necesitan. Las ayudas esporádicas de la ciudadanía deben transformarse en «recursos para el desarrollo» para que, junto con el trabajo y experiencia de los colaboradores, sean capaces de generar cambios en la vida de personas con menos oportunidades. Las osc deben generar acciones sociales con mayor planificación, con un uso eficiente de los recursos y con mayor impacto en la población. «La tendencia es hacer de la labor

social un trabajo profesional. Si no te profesionalizas no accedes a recursos, pareciera ser la consigna».<sup>2</sup>

Hoy más que nunca las osc deben dar resultados comprobables y tangibles en la operación de sus proyectos, transparentando el uso de recursos y rindiendo cuentas a sus respectivos donantes y beneficiarios.

La gestión de recursos implica una inversión de tiempo por parte de las organizaciones civiles para la construcción de vínculos o **alianzas intersectoriales**. Cuando se obtiene financiamiento para un determinado proyecto social, los donantes ya no se mantienen aislados, sino, monitorean, evalúan y dan seguimiento a las acciones sociales, manteniendo comunicación permanente para divulgar positiva (o negativamente) los resultados de su quehacer social. Incluso se dice que el término «**donativo**» ha evolucionado a «**inversión social**» generando una reciprocidad por parte de la organización beneficiada a entregar buenas cuentas, es decir, se consolida el denominado **Retorno Social sobre Inversión** (SROI, por sus siglas en inglés). La meta seguirá siendo el lograr o construir condiciones de sostenibilidad financiera para las causas que tan noblemente emprenden.

Cynthia Aguilar, directora y cofundadora de Consultora Social, hace un excelente análisis identificando las causas del por qué las osc claudican en su misión y en la procuración o gestión de recursos, mencionando que existen fac-

---

<sup>2</sup> Martínez Gil, Leticia, Fundación Zicaro A. C.

tores tanto internos como externos, como se observa en la siguiente página:

Factores internos	Factores externos
Liderazgo controlador con la centralización del poder, actividades y toma de decisiones en una sola persona.	El gobierno no apoya los proyectos de las organizaciones y quitó todo el apoyo financiero.
Falta de compromiso del patronato, de los asociados y los colaboradores.	Las fundaciones o empresas donantes fomentan el impacto aislado por la competencia en sus convocatorias, en donde muy pocas organizaciones tienen oportunidad o incluso se debe tener una recomendación personal para acceder a ellas.
Patronato envejecido sin actividades de procuración o innovación.	Abandono de donantes o clientes, ya sea por las restricciones de donativos debido a las reformas fiscales o por optar por otras ofertas o causas.
Desidia y falta de supervisión de las actividades de la organización.	Carencia de legitimidad ante organizaciones e instituciones proveedoras de recursos y la sociedad, provocada desde diferentes sectores.
Falta de atención al punto de equilibrio.	Poco conocimiento del sector.
Limitada diversificación de recursos.	Ausencia de proyectos de alto impacto social o ambiental.
Fracaso en el acceso a recursos.	Poca confianza en las OSC.

FUENTE: Cynthia Aguilar, directora y cofundadora de Consultora Social.

La *sostenibilidad financiera*, es una de las áreas que más trabajo requiere, y que particularmente, requiere un *cambio de paradigmas*, incluso una renovada visión de cooperación internacional. Todos los puntos anteriores conllevan a problemas económicos y de gestión, que traen consigo que la organización disuelva y liquide operaciones y al personal, para finalmente claudicar.

El Foundation Center, creado en 1956, es la principal fuente de información en materia de actividad filantrópica

a nivel mundial. A través de datos, análisis y capacitación, sirve de vínculo entre las personas que quieren cambiar el mundo y los recursos que necesitan para lograrlo. El Foundation Center administra la base de datos más completa de instituciones filantrópicas de los Estados Unidos de Norteamérica y, cada vez más, de todo el mundo, así como los fondos que otorgan, ofreciendo así un sólido y accesible banco de conocimientos para el sector. Además, lleva a cabo programas de investigación, educación y capacitación diseñados para promover el conocimiento sobre la filantropía a todo nivel. Cada día, miles de personas visitan el sitio web del Foundation Center y son atendidas en sus cinco centros regionales y en su red nacional de más de 400 centros de información sobre la recaudación de fondos ubicados en bibliotecas públicas, fundaciones comunitarias e instituciones educativas en todo el país y en el mundo entero.<sup>3</sup>

Según el Foundation Center, los fondos internacionales que proceden para América Latina, por lo regular provienen de cinco fuentes importantes. El 92% de los recursos internacionales que se mueven en el mundo provienen de instituciones de EEUU. El sector filantrópico norteamericano es el más fuerte del mundo, tiene alrededor de dos millones de ONG, además existen más de 160 mil fundaciones donantes que aportan recursos a nivel internacional para múltiples causas.

---

<sup>3</sup> [www.foundationcenter.org](http://www.foundationcenter.org)

Como antecedente, es importante mencionar, toda vez que existen muchos mitos, tabúes, historias, incluso leyendas que se cuentan respecto a la gestión de fondos internacionales, las ayudas, la forma de acceder a estos recursos no es una situación que esté homologada, cada agencia de cooperación, cada organismo filantrópico, cada fundación tiene una forma diferente de gestionar o de aportar estos recursos a nivel internacional, no hay una receta mágica, ni una receta única como tal, tanto a nivel jurídico o fiscal, hasta nivel tratados binacionales, cada fondo, cada institución a pesar de que emane de Estados Unidos de Norteamérica, Europa, Canadá o Japón tienen un diferente actuar. Puede ser que pidan llenar todo un formato enorme que

### **Fondos internacionales (procedencia):**



Fuente: Rossel Consultores.

tenga que ver con el proyecto o que solo te pidan cierta información básica de identificación y presupuesto. No está homologado, no hay criterios uniformes, no existe un patrón para todos, cada uno es diferente. Y ¡jojo!, los fondos internacionales no están etiquetados única y exclusivamente para organismos de la sociedad civil.

Este 92% de recursos que proviene de EEUU no solo vienen para fondos destinados a organismos de la sociedad civil, es decir, también hay proyectos que tienen que ver con cámaras de comercio, con instituciones empresariales y hasta con instituciones académicas o de innovación.

El 3% de los recursos que vienen del extranjero hacia América Latina provienen sobre todo de instituciones de Canadá, que también tiene un amplio espectro de fundaciones, no al nivel que Estados Unidos, pero Canadá tiene un millón de ONG. A diferencia de su vecino del sur que dan más apoyo económico, los canadienses dan sobre todo mucho apoyo técnico. Pocas veces las instituciones latinoamericanas o mexicanas pueden llegar a ver este recurso en económico, generalmente es una ayuda técnica y se da en especie o en trabajo hecho por especialistas. Esto puede traer inconvenientes, por ejemplo, cuando se hace la solicitud a un fondo canadiense, hay que incluir los viáticos de todos estos técnicos que van a participar en los proyectos y al final queda una parte mínima para el desarrollo del proyecto.

El 2% de los recursos que provienen de la Unión Europea son a través de dos programas principalmente:

1. El programa *business to business* que es uno de los programas recientes de la Unión Europea. México tiene un acuerdo binacional en la región número seis, donde entra Latinoamérica para articular esta coparticipación; y
2. El denominado Programa Erasmus+ un plan de gestión académico muy interesante a nivel posgrado de maestría y doctorado, es un programa diseñado en su mayoría para estudiantes, para todo el tema que es el empoderamiento.

Los organismos de la sociedad civil pueden acceder a estas becas europeas, ya sea a través de los asociados, los procuradores de fondos, o los encargados de mercadotecnia para ampliar sus conocimientos. Hay becas de todo tipo: economía, *marketing*, comunicación, etc., y es muy viable acceder a este tipo de recursos.

El fondo japonés o fondo nipón aporta el 2% de los proyectos para Latinoamérica; habitualmente los fondos japoneses están etiquetados para proyectos tecnológicos, pero no se descartan temas de infraestructura y de desarrollo. Han salido bastantes convocatorias o subvenciones que tienen que ver con plataformas digitales; cabe mencionar que ahora en tiempos del COVID-19 sigue habiendo los mismos recursos en el mundo, pero han cambiado de enfoque o de foco de atención, ahora mismo lo que están buscando es que en el mundo no se pierda la educación o el ciclo escolar. Es decir, impulsar el aprendizaje digital y combatir la «brecha digital».

Desafortunadamente en otras áreas como la salud, se han perdido apoyos para proyectos a raíz de la pandemia, no se están dando apoyos para proyectos de hemodiálisis, proyectos de cáncer, proyectos que tienen que ver con alguna discapacidad, porque algunos gobiernos han tenido que destinar recursos para mitigar el COVID y el manejo de la pandemia descuidando otras áreas de la medicina y la salud.

Y el 1 % de los recursos provienen del Banco Interamericano de Desarrollo, donde resulta muy complicado bajar o acceder a algún tipo de recurso de dicho organismo internacional. El Banco Interamericano funciona en cinco formas diferentes o tiene cinco tipos de programas; dos programas están destinados para gobiernos, que son préstamos; y otros tres programas están entre préstamo y fondo perdido destinado a gobiernos con algunas empresas, gobiernos con universidades y gobiernos con organismos

Gerardo Rossel, director y fundador de Rossel Consultores y un referente en el tema de gestión de recursos, señala que hay **ocho tipos de fondos** que podemos hallar en la **cooperación internacional**:

1. Licitaciones
2. Subvenciones
3. Asesoramiento jurídico
4. Asistencia humanitaria
5. Cooperación financiera
6. Cooperación técnica
7. Fondos para becas
8. Donaciones en especie

de la sociedad civil; esos son a fondo perdido. Cabe mencionar que las cinco áreas que maneja el Banco Interamericano de Desarrollo tienen que estar vinculadas con algún tipo de gobierno, que funja como un aval.

- **Licitación** es el acto de proveer un servicio, es decir la organización pide que los interesados les soliciten algún tipo de servicio/producto para que, a su vez, sea realizado un presupuesto y sea aprobado y posteriormente contratado.
- **Subvención** es el acto de proveer fondos a alguien para la realización o continuación de un proyecto; en ese sentido los donantes estipulan una cantidad para cierto tipo de innovaciones, acciones o proyectos que vayan alineados a los intereses de la fundación donante.

Algunos organismos internacionales, ya sean embajadas, agencias de cooperación o fundaciones, lanzan una licitación o subvención de acuerdo con su objeto social para poder llegar a los recursos. Este dinero no se debe regresar a la fundación, las subvenciones pueden ser renovadas en la gran mayoría de las veces.

- **Asesoramiento jurídico** consiste en el acompañamiento legal que garantiza el ejercicio adecuado de los derechos civiles o políticos de la institución o sus integrantes. Ejemplo: asesoramiento sobre la constitución o protocolización de una organización, empresa o fundación.

En el año 2001 cuando ocurrió el atentado de las torres gemelas en Nueva York, parte de estos atentados fueron financiados con recursos de fundaciones pro-Islam, por ello, el gobierno de los Estados Unidos de Norteamérica promovió la nueva Ley Patriota, que determina que para que un fondo, o una subvención salga de su país a cualquier parte del mundo, las instituciones deben de ser equivalentes dentro de su objeto social, y esa misma equivalencia para poder acceder a estos recursos, además deben de estar alineados a la misión y a los objetivos que se han conformado con la fundación donante, en este caso de los EEUU.

También hay recursos para constituir formal y legalmente organizaciones, hay recursos para tener ciertas herramientas que les permitan un mejor desarrollo institucional, tanto para el tema de procuración de fondos, en el tema de implementación de política pública, en el tema que tiene que ver con mercadotecnia, es muy importante también. Son muy pocas las organizaciones en México que desarrollan *marketing social*.

- **Asistencia humanitaria:** atención ofrecida en casos de emergencia; es una disposición de recursos para asistir a una población de cierto tipo damnificada o afectada. Ejemplos: albergues temporales para personas afectadas por algún sismo, temas sobre migración, circunstancias cuando ocurre algún tipo de fenómeno natural que nos afecte, entre otros.
- Cooperación financiera (es la que más proviene de EEUU): implica destinar un monto económico para la

financiación de uno o más proyectos. Ejemplo: un otorgamiento económico para la implementación de una iniciativa que beneficie a la niñez en condición de vulnerabilidad.

- **Cooperación técnica:** aquella acción que sirve para la creación o fortalecimiento de capacidades, transferencia de conocimientos a través de cursos, seminarios, asesoramiento, gestión, acceso a capacitaciones sobre la gestión sostenible de los recursos. Ejemplo: si un gobierno a través de un organismo público descentralizado quisiera tener una conferencia, cierta capacitación o ciertos talleres pueden acceder a estos fondos internacionales cumpliendo con el ODS número 17 «Alianzas para el Desarrollo» de la Agenda 2030.
- **Fondos para becas:** puede ser desarrollado en dos vías; la primera se basa en el otorgamiento directo de algún tipo de financiamiento económico para el estudiante y, el segundo, consiste en absorber los gastos académicos. Ejemplo: becas que otorgan mensualmente un monto de dinero al estudiante para evitar la deserción escolar.
- **Donaciones en especie:** es un otorgamiento de productos que sirven a la propia organización o beneficie a su población receptora. Ejemplo: donación de productos enlatados, otorgamiento de materiales escolares, algunos activos fijos que ustedes puedan requerir, computadoras, etc.

Este análisis basado en datos del Foundation Center y Rossel Consultores, incluye los tipos de aportes filantrópicos de grandes fundaciones de los Estados Unidos de Norteamérica y otros países. Los aportes filantrópicos son discrecionales, y hace falta un permanente asesoramiento para poder vincularse a los donantes.

El acceso a fondos perdidos, no reembolsables, no es algo imposible ni utópico, hay plataformas muy exitosas como la red ME UNO que ya cuenta con más de 76 000 miembros de toda América Latina, donde a través de una adecuada asesoría y acompañamiento se pueden aterrizar recursos y hacer realidad los proyectos de las osc.

Rossel Consultores en el estado de Jalisco en México, son un equipo de procuradores de fondos profesionales y ayudan a encontrar apoyos para:

✓ emprendimientos	✓ proyectos sociales
✓ educativos	✓ agricultura
✓ salud	✓ acuaponía
✓ medioambientales	✓ hidroponía
✓ igualdad de género	✓ capital semilla
✓ ods de la Agenda 2030	✓ PyMEs
✓ emprendimientos	✓ empresas sociales

Fuente: [www.rosselconsultores.org](http://www.rosselconsultores.org)

La cultura filantrópica sigue en aumento, falta aún mencionar las contribuciones procedentes de empresas que cuentan con programas de donaciones o de fundaciones públicas; becas, aportes directos a particulares o becas de investigación; préstamos o inversiones ligadas a proyectos sociales o medioambientales.

Entre 2006 y 2015, **los aportes filantrópicos de fundaciones estadounidenses destinados a América Latina crecieron un 36 por ciento, y siguen en aumento.** Los 20 principales donantes que se mencionan a continuación otorgaron el 81 por ciento de los fondos filantrópicos asignados a América Latina. Los 10 principales donantes representaron el 69 por ciento. La mayor parte de las contribuciones benéficas para América Latina se destinó al medio

**Las 20 principales fundaciones por aportes filantrópicos para América Latina, 2014-2015**

FUNDACIÓN	ESTADO	MONTO	NO. DE DONATIVOS
1 Bill & Melinda Gates Foundation	WA	USD 262.602.439	97
2 Ford Foundation	NY	121.169.369	55
3 The William and Flora a Hewlett Foundation	CA	66.680.894	68
4 Gordon and Betty Moore Foundation	CA	53.012.770	55
5 Howard G. Buffett Foundation	IL	49.254.309	15
6 The David and Lucele Packard Foundation	CA	44.133.736	62
7 The Susan Thompson Burett Foundation	NE	30.858.314	19
8 Foundation to Promote Open Society	NY	27.462.048	232
9 W.K. Kellogg Foundation	MI	26.256.800	122
10 John D. and Catherine T. MacArthur Foundation	IL	25.379.000	91
11 The Coca-Cola Foundation, Inc.	GA	20.813.693	65
12 The Rockefeller Foundation	NY	18.542.633	22
13 Bloomberg Philanthropies	NY	12.731.000	6
14 NoVo Foundation	NY	11.075.000	15
15 Citi Foundation	NY	10.683.000	95
16 Paulson Family Foundation	NY	10.575.837	3
17 Paso del Norte Health Foundation	TX	10.119.139	20
18 Charles Stewart Mott Foundation	MI	9.421.500	50
19 The Leona M. and Harry B. Helmsley Charitable Trust	NY	8.533.777	48
20 Walton Family Foundation	AR	8.346.462	29

FUENTE: Fundación Center, 2018. Los datos de los aportes se basan en todos los donativos de USD 10.000 o más otorgados or una muestra de 1.000 grandes fundaciones en EE.UU.

ambiente (29 por ciento). Las mujeres y las niñas, los niños y los jóvenes y los pueblos indígenas fueron los beneficiarios directos del financiamiento.<sup>4</sup>

Desde la sociedad civil debemos seguir en permanente capacitación y profesionalización en temas de gestión de recursos, pero sobre todo en el uso transparente de los mismos.

Debemos apostar por alcanzar una sostenibilidad financiera, continuar el trabajo de la organización social de manera permanente y continua, sin obstáculos, mediante la adopción de estrategias de desarrollo institucional de largo plazo que incluye una adecuada planeación financiera, de movilización y procuración de fondos o recursos, así como la viabilidad y sostenibilidad económica de los programas, proyectos o servicios. Las osc tienen una gran capacidad de respuesta, adaptabilidad y flexibilidad que les ha permitido responder a las problemáticas actuales.

---

<sup>4</sup> [www.foundationcenter.org](http://www.foundationcenter.org)

---

Capítulo 15

***STARTUP* O MODELO  
DE NEGOCIO SOCIAL**

---

**Talento**



**Disrupción**

**Aceleración  
de tendencias**



**Longanimidad**

## *Startup* o modelo de negocio social

**Herramienta** innovadora y disruptiva para la **construcción de ciudadanía**. Muchas veces desde el sector social nos encontramos en un laberinto o hasta en un atolladero y creemos que no hay solución a los grandes problemas públicos. Nos cuestionamos si lo que estamos haciendo tiene propósito o «valor público», nos preguntamos ¿cómo relanzar nuestra asociación civil para que tengan mayor impacto las acciones que realizamos?, pero, sobre todo, ¿cómo ser más rentables?

Sin duda, el recurso, el insumo más importante de las organizaciones es su **capital humano**; las personas son las que hacen la diferencia en una organización, hacen que funcione, crezca, se consolide, tenga visibilidad, prestigio y, principalmente, que se consigan los objetivos de la causa.

### **Inteligencia + Voluntad = Talento**

La inteligencia y la voluntad construyen *talento*, es la manera en que el capital humano se va profesionalizando. Habrá gente muy capaz pero que no tiene ganas de hacer nada y hay gente que tiene muchas ganas de emprender y hacer cosas pero que no encuentra el rumbo. Muchos nos

hemos formado ese talento estudiando y aprendiendo a través de la instrucción escolar, ya sea en una universidad, tomando cursos, talleres, diplomados, ciberconferencias o *webinars*. Y otros, en cambio, se han formado empíricamente, con base en pura experiencia, “ensayo y error”, ambas situaciones son sumamente valiosas.

Sin embargo, sea cual sea la forma en la que hayamos conformado nuestro talento, llega el momento de tomar decisiones para el desarrollo de nuestro futuro profesional, elegir entre el camino de la izquierda que puede ser un camino corto y altamente redituable, de fama y de mucha exposición o bien, el camino de la derecha que es un camino largo, del trabajo, de la lucha, de un mayor esfuerzo.

¿Qué encontramos en estos dos caminos?

← Vida profesional →	
Dinero, poder, estatus	Prestigio
Empresa, despacho, universidad, etc.	ONG, causa
Razón	Corazón
Yo (aquí y ahora, <i>carpe diem</i> )	Nosotros (futuro, sostenibilidad)
<i>Baby Boomers</i> , Generación X	<i>Millennials</i> , Centennials

Este camino se llama «**vida profesional**», ¿a qué estás dedicando tu tiempo y tu talento? En el camino de la izquierda se lucha por el dinero, por el poder, por el estatus y por el camino de la derecha está un largo camino para conseguir prestigio, para construir un legado. Del lado izquierdo está el camino de la razón, pero del lado derecho está esa corazonada que te dice hacer las cosas de otra manera.

Del lado izquierdo están las personas que te dicen: trabaja en la empresa, en el despacho, continúa con tus estudios de universidad, haz investigación, prepárate más y mucho mejor. Y hay otros que han decidido trabajar en una ONG abrazando una causa y que tienen un camino difícil y tal vez de mucha incertidumbre.

Del lado izquierdo está un concepto freudiano, el «YO», que se caracteriza por el aquí y ahora, lo que importa es el momento *carpe diem*. Se identifica con argumentos como «yo soy de la cultura del esfuerzo», «yo soy el que pongo el pan en la mesa», «mientras vivas en mi casa se cumplen mis reglas». Y del otro lado, ya cambió el concepto, hay personas que solo piensan en «NOSOTROS». ¿Qué va a ser del futuro del planeta? ¿Qué estás haciendo por la biodiversidad? ¿Qué estás haciendo por las mujeres? ¿Por la comunidad? Siempre en plural.

Del lado izquierdo, están las generaciones del esfuerzo, de la lucha, del trabajo, del patrimonio, son las generaciones *baby boomers* y la generación X, es decir los nacidos antes de 1968 y los nacidos hasta 1980. Y del otro lado están los *millennials* y *centennials* (Generación Z).

Entonces ¿qué camino elegir?

El error que hemos cometido ha sido confrontar estos dos caminos, estas dos vocaciones o visiones de la vida profesional, todo el tiempo confrontamos la razón contra el corazón y ese es el principal error del *modelo social* y económico que tenemos.

Pongamos los siguientes cuatro ejemplos:

1. Imaginemos a un hotelero exitoso, con turismo nacional, internacional, ganador de premios del gremio restauranero u hotelero, pero, que descarga reiteradamente varios tipos de desechos al mar, desentendiéndose de toda responsabilidad del entorno y alegando la intervención de las ONG, que luchan por el océano y el planeta. La hotelería es para generar turismo, no para revisar temas ambientales. ¡Grave error!
2. Imaginemos a un abogado que le interesa despegar profesionalmente y está dispuesto a trabajar en cualquier giro (negro o rojo) sin importar que sea trata de personas, explotación infantil o de tráfico de órganos. Lo importante es el dinero y ser rentable. ¡Error!
3. Imaginemos a un arquitecto exitoso, constructor, desarrollador, pero que para concretar sus proyectos tiene que deforestar y acabar con hectáreas y hectáreas de bosque para así poder vender casas, centros comerciales o estacionamientos. ¡Gran error! ¡Ya no podemos permitir eso!
4. Una diseñadora, mujer con talento, de prestigio, de dinero, pero que está inmersa en un grave problema de adicciones, alegando que la atención a adicciones son temas de asociaciones civiles para gente en situación vulnerable, negándose a recibir ayuda. ¡Otro error más!

El principal obstáculo, insisto, es que hemos confrontado lo económico con lo social, cuando la verdadera visión

es que deben ir articulados, a manera de un «**engrane socioeconómico**» en beneficio de nuestra sociedad y en favor de las causas que representamos.

Pero digamos que elegimos el camino de la *sociedad civil*, elegimos construir una OSC, escogemos la figura legal, ya sea una asociación civil, una institución de asistencia privada u otra figura relacionada. En el denominado tercer sector, la visión que hemos compartido todo este tiempo es una **estrategia de sostenibilidad**.



¿En qué consiste esta estrategia de sostenibilidad? En crecer profesionalmente para convertir la A. C. en una «**empresa social**» y que esta, a través del tiempo, impacto, madurez institucional e incidencia, pueda evolucionar para convertirse en una «**agencia de desarrollo local**». Esa es la visión de sostenibilidad y de crecimiento organizacional que hemos difundido los últimos años.

Pero esta visión integral de reunirnos, capacitarnos, anunciar proyectos, recursos, cambió. Toda la capacitación social se revolucionó a partir del escenario que nos trajo

el COVID-19, las reglas del juego cambiaron, como quien juega dominó, como «el que hace la sopa», hay nuevos escenarios locales, geopolíticos, los intereses públicos son otros y lamentablemente, también hay menos recursos para proyectos sociales de las asociaciones civiles.

Después de tantos meses de contingencia y resiliencia, lo más importante de esto, como en toda crisis, es aprender las lecciones, de los tiempos de adversidad, ¿qué hemos aprendido a partir del COVID-19 desde la sociedad civil?

Hay cinco **lecciones sociales** muy claras que toda organización debe tener muy a la mano para entender qué es lo que ha pasado durante estos años de pandemia y cómo nos ha pegado en lo económico, en lo sanitario, en lo organizacional y qué futuro les espera a las causas sociales:

1. Hay un proceso de **disrupción**, es decir, se ha interrumpido súbitamente lo que tradicionalmente hacíamos, por lo tanto, lo que tenemos que hacer para construir y enarbolar nuestra causa debe ser diferente, hay una nueva manera de ver, entender y hacer las cosas socialmente.
2. La segunda gran lección es la **inclusión**. Hay mayor interlocución con actores y sectores que nos motiva a un *trabajo colaborativo*, a integrar a todo tipo de personas, ya sean grupos vulnerables, pueblos originarios, adultos mayores, discapacidad, personas sin empleo, estatus alto, mediano, bajo, etc. Ante la adversidad o la enfermedad somos igual de vulnerables en el estrato más alto que en el estrato más bajo.

3. Hay una marcada **aceleración de tendencias**, esto es algo muy positivo; gente que no estaba acostumbrada al uso de las TIC, ahora se ha subido al «tren de la tecnología» y está experimentando cambios importantes en sus procesos de aprendizaje, es la era de informatización y se ha dado cuenta de que hay muchísima información, más allá de lo que estaba acostumbrada en el periódico, las noticias o la televisión. Ahora con las TIC tienen un bombardeo de información, pero han digitalizado sus procesos personales y organizacionales.
4. Hay una **nueva educación**, ya que no se nos permitió asistir a las aulas durante meses y cuando regresamos hubo nuevas medidas, nos acostumbramos además al trabajo, a la educación a distancia o a un modelo dual. Hay capacitación permanente, nunca habíamos tenido tanta oferta de *webinars* y de clases, debemos aprender a tomar la capacitación correcta en torno a nuestros proyectos. No todo nos sirve para nuestra causa.

**Longanimidad = Conciencia Social =  
Resiliencia sostenida = Voluntad  
de empatía = Voluntad de compartir**

5. Sin duda, el mundo tiene más conciencia de dos tipos:
  - ✓ Una es la generosidad humana también denominada **longanimidad**, esa perseverancia y constancia de ánimos ante situaciones de adversidad, es esa *conciencia social* para cuidar de los demás, alguien a

partir de la enfermedad, del dolor, de la muerte de un familiar, hemos entendido que el tiempo que estamos aquí es efímero, y entonces ha detonado al interior ese valor de generosidad o ayuda social.

- ✓ Y la **conciencia ambiental**, es decir, un consumo responsable de los bienes, productos y servicios, lo que consumimos y dónde lo arrojamamos. Mayor conciencia de la basura que generamos en nuestros hogares y empleos, cómo cuidar más de esta pequeñísima esfera azul llamada planeta Tierra.

A partir de estas cinco tendencias encontramos dos tipos de perfiles sociales:

- ✓ Aquellos que se profesionalizan
- ✓ Aquellos que no

Profesionalización de la sociedad civil	
Sin	Con
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El coronavirus fue una conspiración, antivacuna, automedicarse, consultas en internet o YouTube.</li> <li>• Bombardeo de información: miedo.</li> <li>• Videollamadas, trabajo en línea informal, falta de habilidades.</li> <li>• Compras (innecesarias) en línea.</li> <li>• Exceso de tiempo libre (celulares, redes, <i>tiktokers</i>, <i>influencers</i>, tutoriales).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Community manager</i>.</li> <li>• Diseñador web.</li> <li>• Consultor en <i>marketing</i> digital, publicista especializado en Google Ads.</li> <li>• Analista experto en Google Analytics.</li> <li>• Experto <i>e-commerce</i>, desarrollador de apps.</li> <li>• Creadores de contenidos y blogs.</li> </ul>

Hay ciudadanos que han aprovechado estas cinco tendencias anteriormente mencionadas, y ya están profesiona-

lizándose, y hay otros tantos que siguen sin entender qué fue la contingencia o la pandemia, qué fue el COVID, culpan a otros y se quejan constantemente de las circunstancias, generando polarización y confrontación.

La ciudadanía en general sigue desarticulada e improvisando. Solamente algunos ciudadanos hacen uso de su *derecho de asociación* y construyen organizaciones civiles buscando un mayor impacto social, cultural o ambiental, la sociedad civil son todos los ciudadanos, pero hoy en día, lamentablemente, encontramos más habitantes que ciudadanos ejerciendo sus derechos o cumpliendo con obligaciones.

Hay un bombardeo permanente de información, el gobierno dice algo cada mañana, las empresas tienen su propia argumentación, los medios de comunicación otra, y eso ha generado infoxicación y polarización en la población.

Se han acelerado muchísimo las tendencias de comunicación. Gente que no tenía un celular ahora está ahí todo el tiempo, enviando whats, posteando, tuiteando, tik tokeando, compartiendo, comprando, haciendo videollamadas. Situaciones vergonzosas y atípicas del trabajo en línea, abogados que llegan a las audiencias *online* y no traen pantalones, representantes populares que no apagan la cámara, imágenes compartidas sin querer hacerlo por falta de habilidades; en las escuelas, maestros que detectan *bullying* por Snapchat, es decir, una serie de ocurrencias e improvisaciones que demuestran nulas habilidades de profesionalización.

Hay una nueva enfermedad en tiempos de internet, la denominada *oniomanía*, que proviene de 'onio' que en griego significa compras y 'manía' que significa locura. Esta ansiedad por estar comprando llegó con el tema del *e-commerce* y las compras en línea y todos estamos comprando y endeudándonos financieramente, con ansiedad, pero sobre todo con una enorme falta de satisfacción.

Las consecuencias de esta falta de habilidades y de profesionalización en la ciudadanía han ocasionado un exceso de tiempo libre, que no sabemos hacer nada con nosotros mismos. No estamos acostumbrados a estar atendiéndonos los unos a los otros, estamos inmersos todo el día en el celular, navegando sin sentido en las redes «*scrolling*» y han surgido nuevas pseudoprofesiones, los denominados *influencers*, *tiktokers* y *youtubers*: todos son famosos, pero sin utilizar información de profesionalización o de relevancia académica.

Pero también por fortuna, vemos perfiles en la sociedad civil cada día más profesionales, que han crecido a raíz de la contingencia y se han consolidado en nuevas profesiones, serias y sólidas. Se han tecnificado y laboran como:

- *community manager*;
- diseñador o diseñadora web;
- consultor en *marketing* digital;
- publicistas con especialización en Google Ads;
- analistas políticos utilizando Google Analytics u otras plataformas;
- asesores en *e-commerce*;

- desarrollador de apps;
- creadores de contenidos multimedia, y
- bloggers.

Estos son los dos tipos de sociedad civil organizada que hay en nuestros tiempos, con o sin profesionalización. La sociedad civil organizada fue la primera en responder ante la contingencia causada por el COVID-19, eso vale la pena recalcarlo; inmediatamente integró grupos de ayuda, programas alimentarios, estrategias, atención a grupos vulnerables, entre otros. Ni los gobiernos lo hicieron tan rápida y organizadamente. Después se sumaron las empresas, vía sus fundaciones corporativas, a través de programas de responsabilidad social empresarial pero justamente, siempre en la adversidad, es la sociedad civil organizada la primera en responder y en aportar.

### **Entonces, ¿qué debe hacer una A. C. para construir una estrategia de sostenibilidad?**

Ya estamos en los tiempos “poscovid”, aunque la enfermedad no se haya ido, las estrategias tradicionales quedaron atrás, «se repartieron nuevas fichas», «se hizo la sopa» y hay nuevas reglas del juego, que tienen que ver con tecnología e innovación social y de acuerdo al catalán Tomy Megna de Learning by Helping, «**innovación social** es un conjunto de soluciones a problemas sociales o medio ambientales pero con un enfoque metodológico», que es hacia donde va la profesionalización de la sociedad civil organi-

zada, a dejar de estar trabajando con ocurrencias, con malas experiencias, con catarsis y a trabajar con metodología y profesionalización.

Para innovar socialmente en una A. C., los proyectos o las causas deben tener tres características principales y las debemos asimilar de inmediato:

- ✓ Que los proyectos sean **rentables**, es decir, que traigan aparejada una visión de **desarrollo sostenible**, con resultados a mediano y largo plazo;
- ✓ Que tengan un **impacto social o medioambiental** comprobable; que lo que estás haciendo socialmente en realidad mejore la calidad de vida de los mexiquenses o de los mexicanos, dependiendo la región en la que estamos trabajando, y
- ✓ Que generen una mayor **conciencia social**.

Pero, el mundo está lleno de ideas, las ideas del millón. Al concebir una idea, el principal obstáculo es el llamado «IVA»:

- ✓ las **Ideas** por sí solas no valen nada;
- ✓ el **Valor** está en cómo ejecutas esa idea; y
- ✓ esa **Acción** de cómo llevas a cabo ese plan a lo largo del tiempo sin claudicar o aprendiendo de los errores para lograr el éxito o el propósito que estás buscando.

<b>Principal obstáculo: IVA</b>	Ideas por sí solas no valen nada
	Valor está en cómo ejecutas esa idea
	Acción cómo llevas acabo ese plan a lo largo del tiempo.

Las asociaciones civiles en México y en Latinoamérica, han venido trabajando con un **modelo de emprendimiento social tradicional**.

Cuando constituimos una asociación civil se nos vienen tres elementos a la mente para ser rentable o sostenible:

- 1) Las subvenciones (convocatorias) o los estímulos públicos;
- 2) Las donaciones o donativos (de personas físicas o corporativas); y
- 3) El trabajo voluntario.



En las subvenciones o convocatorias, así como los estímulos públicos, ocurre que hay demasiada competencia, demasiada demanda y por lo tanto hay insuficiencia de recursos. Solo unos cuantos estados de la República Mexicana tienen recursos para organizaciones de la sociedad civil, incluyendo el Estado de México, que tiene una política pública extraordinaria denominada Estímulo estatal para las organizaciones de la sociedad civil (ejercicio 2020), pero ese estímulo por más grande y generoso que sea, no alcanza

a cubrir a todas las organizaciones de la entidad. ¿Cuántas organizaciones hay en el Estado de México, 3000 aproximadamente? Y entonces de esas 3000 cuántas podrían verse beneficiadas a través de una subvención o un estímulo estatal o municipal, ¿Diez por ciento? ¿Menos? Entonces el primer obstáculo frente a las subvenciones o los estímulos es la **escasez de recursos**.

			
<b>Subvenciones o estímulos y convocatorias</b>	Escasez de recursos y difícil acceso.  Alto grado de profesionalización para ganar una <i>grant</i> .	Reglas de ejecución: 5% administración, 95% operación (Art. 138 RLISR).	Ausencia de políticas de fomento en municipios y estados.

También tienen un *pseudomecanismo* de control, que resulta más un gran candado. En México, el artículo 138 del reglamento de la ley del impuesto sobre la renta, fracción A, dice que si una asociación civil logra tener un estímulo o subvención, es decir recurso público, solamente el **5% es para administración y el 95% es para operación**. Eso deja un candado terrible porque 5% se va apenas para el contador o pequeños gastos de oficina y el restante 95% debe ser para programas o jornadas en campo.

¿Qué ha ocasionado esta circunstancia? Pues que no tengamos gente con un buen salario; que no tengamos gente altamente profesional que pueda cobrar ahí porque todo se va a la operación, tienen que estar en campo de acuerdo

a este precepto legal; que a su vez se recurra desafortunadamente a la improvisación y a la multiplicidad de funciones o profesiones para poder operar dentro de la organización.

Y desde luego, ausencia de políticas de fomento en los estados y los municipios, lo que origina que se deba solicitar a alcaldes y ediles este tipo de recursos de coinversión y políticas de fomento a la sociedad civil organizada (exención del impuesto predial, pago del agua, exención del impuesto sobre compra a bienes muebles o inmuebles,) sin embargo los apoyos son escasos y todavía estamos luchando en este tema en todo el país.

<b>Donaciones</b>	Campañas de procuración de fondos.
	Sin cultura de donación.
	Limosnas en las calles.
	Todos los eventos de recaudación supendidos por el COVID-19

En el tema de donaciones, ¿quién ha tenido éxito en una buena campaña de procuración de fondos? Hemos estudiado, nos hemos capacitado, pero son pocos los que tienen éxito importante en sus campañas de procuración de fondos. ¿Nos falta profesionalización o enfocamos nuestros esfuerzos a recaudar y nos olvidamos de la causa?

Por ejemplo: organizaciones enfocadas a la salud, al momento de meterse en campañas de procuración de fondos o de recaudación, descuidan su trabajo sanitario y se vuelven expertos en eventos de *fundraising*, cenas, carreras, bailes, que en estricto sentido no es el propósito de la organización.

En México, seguimos sin tener una **cultura de donación**. Según la encuesta nacional sobre filantropía y sociedad civil,<sup>1</sup> el 96% de los mexicanos es generoso y solidario, sí, pero ¿dónde están donando? en las calles porque no hay organizaciones visibles, como ya mencionamos, en palabras de Mauricio Guerrero, «**visibilidad** es que la organización sea conocida pero, sobre todo, reconocida»<sup>2</sup> y cuando tenemos esas dos variables, la organización va a dejar de estar persiguiendo «lo que le sobra» a los ciudadanos para tener «recursos para el desarrollo» de su causa. Qué diferencia, dar lo que te sobra, limosna u otras actividades o estar consiguiendo donaciones o inversiones de impacto.

Todo lo que veníamos haciendo tradicionalmente ha cambiado, no hubo eventos de recaudación públicos en meses, y las reformas fiscales los han mermado notablemente —las carreras, las cenas, los eventos, las subastas, los llamados otros ingresos—, se han contraído muchísimo. Entonces ¿qué están haciendo las organizaciones para lograr sus donaciones o sus metas anuales o semestrales de recaudación?

<b>Trabajo voluntario</b>	 La recompensa es la satisfacción.
	 Acciones altruistas de corazón.
	 Aún no es monetizable.

<sup>1</sup> Layton, Michael, *Encuesta Nacional sobre Filantropía, y Sociedad Civil*, ITAM, 2006

<sup>2</sup> Guerrero Martínez, Mauricio, Hernández Arciniega, Yolanda, *Dale visibilidad a tu OSC. Manual de comunicación*, 2019

Cuando iniciamos un emprendimiento social creemos que la gente va a llegar de inmediato y que vamos a tener una red enorme de voluntarios automáticamente solo por trabajar una causa social o medioambiental y no siempre es así.

Pensamos que el *trabajo voluntario* es el que nos va a sacar adelante, y solo es una parte; no podemos exigirles a las personas, que además ya dieron ocho horas de su tiempo a una vida profesional, que ahora lleguen a «partirse el lomo» en la organización, ¡cuántas horas van a estar ahí! El trabajo voluntario es, sin duda, esa satisfacción, son acciones altruistas de corazón, pero el gran obstáculo, es que aún no es monetizable, es decir, ¿cuánto le estás pagando a un voluntario?, no hay una tarifa fija, a veces se les ayuda financieramente, en especie, con alguna vinculación o recomendación, firmando el servicio social, las prácticas profesionales, etc., pero nada más.

Si monetizáramos el trabajo de los voluntarios serían cientos de miles de millones de pesos de aportación al PIB, pero no lo hemos hecho, es algo que coadyuva, pero que no es nuestra fuente de ingresos para sacar adelante a la organización.

### **Entonces, ¿qué es una *startup* social?**

- **Una *startup* social** es una organización ya constituida, pero con una visión de emprendimiento social, con capacidad de cambio y adaptabilidad, entendiendo que a

partir de esta gran disrupción, es momento de generar productos o servicios con innovación, altamente deseados o requeridos por el mercado social donde se está trabajando, productos requeridos donde su diseño y comercialización están orientados completamente a los beneficiarios.

<b>Startups sociales</b>	Crear valor: ofertar bienes, productos o servicios con beneficios sociales.	Acompañamiento o mentoría para crear cambios de comportamiento.
	Conectar con el mercado: Rentabilidad.	Con un impacto favorable en las comunidades y en la calidad de vida de las personas

Las **startup sociales** tienen tres cosas muy claras:

- ✓ construyen valor
- ✓ tienen un propósito
- ✓ generan mayor conciencia social.

Al crear valor, ofertan bienes, productos y servicios con beneficios sociales, sin andar con ocurrencias, experimentos o andar perdiendo el recurso más valioso: el tiempo. Se apoyan o se hacen acompañar de mentores, la mentoría es un proceso fundamental, aprender del que ya transitó por esa experiencia para crear, en su principal indicador, cambios de comportamiento a partir de lo que están promoviendo, haciendo, promocionando.

Conectan con el mercado, tienen un público objetivo específico y ahí es donde entra la **rentabilidad**, convertir la asociación civil en una *startup* social implica tres características:

- que sea rentable
- que tenga impacto, ya sea social, cultural o medio ambiental
- que genere conciencia comunitaria.

Un impacto favorable en las comunidades y en la calidad de vida de las personas.

<b>¡Rompe con el <i>nonprofit</i>!</b> (Sin fines de lucro)			
			
No significa gratis.	No significa regalar tu tiempo, tu talento o tus recursos.	Tampoco significa repartir utilidades.	<b>Significa reinvertir en las actividades. (Objeto social de la organización)</b>

## **¿Cómo entender el concepto de *startup social*?**

Hay que romper con la idea tradicional del *nonprofit*, el famoso sin fines de lucro que durante años nos ha dicho «tienes que regalar tu trabajo, si vas a hacer algo en la comunidad dalo gratis», eso no es cierto.

El *nonprofit* o el sin fines de lucro no significa caridad, gratis, no significa regalar tu tiempo, tu talento, tus recursos, tampoco significa, estar repartiéndose las utilidades y con eso estar haciendo actividades lucrativas o diferentes a las de nuestro objeto social; lo que sí significa es **reinvertir** en la actividad o el objeto social al que yo decidí dedicarme.

<b>Emprendimientos con innovación social (HOY)</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Cualquier producto o servicio, puede ser social, ejemplo: un helado.</li><li>• Mismo precio - Misma calidad.</li><li>• 30% elige un helado <b>tradicional</b>.</li><li>• 70% elige un helado <b>social</b>, es decir, que su proceso de elaboración incluye personas con discapacidad.</li></ul>

Pero rompe con el concepto tradicional de que el *nonprofit* es gratis, no puedes tener ningún beneficio, ninguna utilidad. ¡Falso! El *nonprofit* es dedicarte al objeto social para el cual fuiste constituido y ser altamente rentable y tener un impacto social o medio ambiental.

Cualquier emprendimiento social del día de hoy, que le pone este ingrediente de **innovación social**, hace la diferencia, el que sea, cualquier producto o servicio puede ser social. Imagínate que vas a la tienda local o al supermercado, a cualquier lugar donde vendan un helado, y entonces ¿qué prefieres por la misma calidad, por el mismo precio? ¿Un helado tradicional que se hace en una máquina procesadora o prefieres un helado social?, es decir, aquel que en su proceso de elaboración incluyó por ejemplo a personas con discapacidad o resilientes de alguna enfermedad mental. ¿Qué prefieres, misma calidad, mismo precio, el helado tradicional hecho en un proceso de máquina o el social hecho con inclusión?

Pues por supuesto que el 70% eligió el social. Entonces lo social va a empezar a convertirse en el sufijo de todos los productos y servicios que conozcamos.



Las teorías anglosajonas y europeas dicen que «*the social is the new cool*» —lo social es la nueva moda—, pero habrá quien me diga que ya muchas empresas hacían filantropía, ¿no? Ya asignaban una cantidad determinada de presupuesto a sus ONG o a determinadas ONG para apoyar alguna causa y entonces la pregunta era ¿lo hacían por moda o por una necesidad?, ¿lo hacían simplemente para callar su conciencia social? o ¿qué impacto puede tener el que se compre un perfume italiano que diga que apoya a niños en África? ¿Cuándo se va a verificar que la ayuda está llegando a los niños de Nigeria? ¿Cuándo?

<b>Lo social es la nueva moda</b>	70 % de los consumidores o usuarios preferirán una marca social, por encima de una marca tradicional.	Se reclutará a 74 % más talento enfocado a lo social que a lo tradicional.	Las inversiones serán 80 % más sociales, que tradicionales.	La productividad se incrementará 63 % más con emprendimientos sociales que tradicionales.	Para el 2030, el 90 % de las empresas serán socialmente responsables.

Cuando decimos que lo social es la nueva moda, es porque en verdad, así como hicimos el ejemplo del helado,

70 % de los consumidores o usuarios preferirán una marca social por encima de una marca tradicional, **hacia allá va la tendencia**, y si tu objetivo es dejar a un lado las ONG, y tu objetivo es el mercado, la empresa, pues esa es la tendencia corporativa que hay que seguir.

Se reclutará, con el activo más valioso, que ya dijimos, 74 % más talento enfocado a lo social que a lo tradicional, es decir el **tema de inclusión y de longanimidad** estarán presentes en todo lo que estemos haciendo.

Las inversiones, serán 80 % más sociales que tradicionales; es decir, si tu principal obstáculo para sacar tu producto o servicio ha sido el recurso financiero, material, ¿qué crees?, los otros sectores público, privado, bancario, financiero se están moviendo hacia la tendencia social.

La productividad se incrementará 63 % más con **emprendimientos sociales** que tradicionales, es decir si tú le dices a la gente que están haciendo bolsas para mujer a partir del trabajo de reinserción social de una cárcel del Estado de México —la gente está trabajando más contenta, es más productiva—, se mete al tema de competitividad y no solo al de estar haciendo bolsas a gran escala sin ninguna causa o motivo social. La productividad se mueve o se moverá a través de causas y para llegar con éxito al 2030 —nuestro año clave, nuestro corte de caja—, el 90 % de las empresas se están moviendo a esa dirección socialmente responsable. Ya mencionamos que, además, a partir del COVID hubo una **aceleración de tendencias**, entonces, si ya estábamos en el tema social, pues ahora lo que hay que hacer es meter-

**¿La nueva moda o necesidad urgente?**

- 1.** No hay otro planeta, si acabamos con este, no hay a dónde ir, por lo tanto se incrementará la conciencia ambiental;
- 2.** La salud será la nueva prioridad mundial;
- 3.** Todos los gobiernos enfrentan protestas por el racismo, el abuso, los feminicidios, entre otras; y
- 4.** Las causas no esperan: aborto, hambre, cáncer, adicciones, VIH, accidentes de tránsito, suicidios, malaria, falta de agua potable, etc.

se a ese tema de aceleración de tendencias y subirse a eso, porque para ti no es una moda, es una causa y es un modo de vida, entonces ahora lo que hay que hacer con esto, insisto, es hacerlo rentable, de alto impacto y generar mayor conciencia.

Entonces ¿es una moda o ya es una necesidad urgente? Si no atendemos lo ambiental ya no hay otro planeta a dónde ir, o sea, si no atendemos el tema del cambio climático, el calentamiento global, el número de CO<sup>2</sup> del planeta, perdón, pero entonces ya no hay otro tema que tratar, todo lo demás es secundario y esto puede ser la «madre de todas las causas», porque no hay otro lugar donde vivir.

La salud, después de nuestro ecosistema, es la nueva prioridad mundial. Si no tienes salud pues ¿qué vas a emprender? ¿Qué vas a innovar si estás conectado a una máquina, a un respirador o luchando por tu vida? Entonces lo principal será la salud.

Todos los gobiernos enfrentaron y van a enfrentar protestas sociales y manifestaciones ciudadanas ya sea en contra del racismo, para frenar los feminicidios y muchos temas más. Todas las protestas sociales van a retornar, se van

a retomar, por encima de si me contagio o no, porque lo importante que quiere el ciudadano lo hemos dicho varias veces es hacer valer su voz por encima de un contagio.

Todos seguimos hablando del COVID como tema público, pero ¿quién trae la agenda o la discusión pública del tema de aborto que genera 16 millones de muertes? ¿Quién trae la agenda del hambre? ¿Banco de alimentos? ¿Quién trae el tema de cáncer que además ya lo dejaron sin recursos? ¿Quién trae el tema de adicciones, de alcohol, de drogas? ¿Quién habla de cáncer de próstata en los hombres?

Hoy en día, ¿quién trae agenda del SIDA? Se disminuyeron, todo es agenda mediática de COVID. ¿Quién trae el tema de seguridad vial, de los accidentes de tránsito? Esas organizaciones son las que más visibles deben ser ahora porque sus causas no se detienen, todos los días tienen 50, 100, 300 muertos más que de COVID, pero quién habla de las causas, ¿dónde está la agenda de la sociedad civil para hacer incidencia en esto?, las causas no se van a detener. Y ya vimos que si no me escuchan vía digital saldré a la calle a protestar.



Pero, digamos que queremos regresar al *emprendimiento y a la innovación social*, hay una metodología del gran Tomy Megna, el catalán cofundador de “Learning by Helping” que dice: ¿quieres emprender socialmente, quieren empezar a convertir tu AC en una startup? Aplica esta fórmula de las 3Q: número 1, ¿a quién?; número 2, ¿con qué?; y número 3, ¿con quién?

<p style="text-align: center;"><b>Fórmula de Innovación Social</b> (1)</p> <p><b>A quién:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Público objetivo (target)</li><li>• Beneficiarios, usuarios</li><li>• El producto o servicio genera impacto</li><li>• Resuelve una necesidad.</li></ul> <p><b>Ejemplos:</b> casa sustentables, captadores de agua de lluvia, etc.</p>
---

### **Ingrediente número uno para innovar socialmente: ¿a quién?**

Es lo que le preguntamos a todas las organizaciones que a veces van y se constituyen con una gran ilusión y proyecto: ¿cuál es tu público objetivo?, ¿cuál es tu *target*?, ¿a quién quieres ayudar socialmente? Y contestan haciendo alusión a las regiones donde se encuentran: Morelos, Hidalgo, Querétaro, etc. donde el trabajo de la causa sería

enorme. No. ¿Tú en dónde estás? Estoy en Tlalnepla de Baz; eso es más que suficiente para que en una colonia, mejores la calidad de vida de las personas. Y si funcionó el modelo que estás impulsando aplícalo a muchas otras colonias. Pero tienes que partir de un público objetivo, «menos es más». No al revés el que dice que trae 70 000 beneficiarios, 100 000 *followers*. ¿Cuántos *followers* realmente bajan a tierra, a calle cuando los convocas? Te aplauden en el TikTok y te aplauden con *likes* pero cuando se necesitan no todos son de aquí, no todos participan. Entonces selecciona tu público objetivo, selecciona a los beneficiarios que ahora llamaremos usuarios de tus productos o servicios.

Pero lo más importante es que lo que propongamos a través de la asociación civil, ese producto o servicio, genere **impacto y conciencia**, es decir, mejore la calidad de vida de las personas y lo más importante que **resuelva una necesidad**, si no estás coadyuvando a resolver un problema o necesidad, perdón, pero ese emprendimiento puede ser estéril.

¿Qué está funcionando? Ejemplos: la sustentabilidad —todo lo que traiga aparejado sustentabilidad está con ese *boom*—; casas sustentables, cuando protegemos la vida, los recursos naturales, los captadores de lluvia, es el producto o servicio que más impacto generará a futuro, ¿por qué?, pues porque en tierra hemos acabado con todo lo que hemos podido de mantos acuíferos, de ríos, vean cómo está el río de su colonia, de qué color es, y entonces de dónde vamos a sacar el líquido con el que vivimos, pues con un

producto o servicio que sea un captador de lluvia, ese es el emprendimiento con innovación social que tendrá uno de los mayores impactos; dejar de tener las grandes las casas que generan tanta necesidad para su mantenimiento cuando hay familias que lo que buscan es sustentabilidad, contacto con la naturaleza. Entonces ubiquemos «¿a quién?».

## **Fórmula de Innovación Social**

(2)

### **Con qué:**

- Materia prima (material con el que se produce el producto)
- Economía Circular, reciclaje
- Nuevos servicios
- Qué comunicar, mensaje, anuncios reactivos, qué medios usar

**Ejemplos:** plásticos de un solo uso, material sanitario, ropa y accesorios.

## **Ingrediente número dos para innovar socialmente: ¿con qué?**

¿Cuál es tu materia prima? ¿Cuál es el material con el que se produce el producto? ¿Estás usando economía circular, el reciclaje, estás innovando? ¿Hay nuevos servicios o estás haciendo más de lo mismo, de lo consumible, de lo desechable, de lo que genera huella de carbono? Pero lo más importante es que con esa materia prima ¿qué estás comu-

nicando? ¿Cómo estás haciendo visible el trabajo de la organización? ¿Qué anuncios tienes para promocionar esto, qué medios usar?

En materias primas, están los plásticos de un solo uso, el material sanitario, ahí hay una causa tremenda con los cubrebocas, ahora hay 70 toneladas diarias de material sanitario, ¿quién tiene un emprendimiento medioambiental *upcycling* o *downcycling* para reutilizar todo ese material sanitario y que se convierta en un determinado producto o servicio, ropa o accesorios para comunidades vulnerables? Ese es otro emprendimiento que vemos todos los días lo vemos: la basura. Unos cuantos verán esta oportunidad, los demás simplemente no harán nada.

### **Fórmula de Innovación Social**

(3)

#### **Con quién:**

- Trabajadores con inclusión
- Adaptar, no apartar
- Perfiles con talento
- Comunidades de baja inserción social o laboral
- Nuevos servicios

**Ejemplos:** talento, inclusión, diversidad, multiactor

**El ingrediente numero tres para innovar socialmente: ¿con quién?**

Una de las grandes lecciones de la contingencia es la inclusión, el talento es lo que debemos reclutar, incluir trabajadores con discapacidad, con distintas formas de pensar que la tuya pero que sean capaces. Lo que se busca es adaptar no apartar. Talento, es el con quién. Comunidades en donde nadie quiere ayudarles, tienen una baja inserción social o laboral, ¿por qué? Porque son de cierta región o comunidad. Pero lo más importante son estos nuevos productos o servicios que desde la OSC hacen la diferencia en talento, en inclusión y en actividades multiactorales y sectoriales.

<b>Emprendimiento con Innovación Social</b>	
<b>Contras</b>	<b>Pros</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Inversión de tiempo</li><li>• Esfuerzo</li><li>• Riesgo igual que una Pyme</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Productividad</li><li>• Exención del ISR</li><li>• Éxito, prosperidad</li></ul>

Sí, es verdad, al igual que cualquier otro emprendimiento, aunque estuviéramos del lado mercantil, obviamente también tendríamos que invertir nuestro recurso más valioso, el **tiempo**. No crecen de la noche a la mañana, requieren esfuerzo, profesionalización y efectivamente no nos distingue nada del sector pyme, por lo que puede fracasar, como en la cultura emprendedora mercantil en la que nueve de cada diez pymes quiebran.

Pero acá, en lo social, hay una enorme posibilidad de tener mayor alcance por las tres variables que ya comen-

tamos, rentabilidad, productividad más el impacto social y generar mayor conciencia entre la población, además, si se es *donataria autorizada*, se tendrá la exención del ISR que es otro plus para trabajar con innovación social y sin duda el éxito y la prosperidad está acompañada de todos estos beneficios sociales a los cuales te estás dedicando.

Es un área de oportunidad, ya que solamente 4% de la población se dedica a esto. ¡Sí! ¡Solo 4%! De las 3 000 organizaciones del Estado de México, no llegamos ni al 0.03% de todo el país con ese 4%, desde luego que es un área de oportunidad. En otros países la cifra es el 70%, por supuesto que sectores como la ganadería, la agricultura, la pesca están enfocados a eso, pero esa es la visión que debemos darle a las asociaciones civiles o a una *startup* social:

- ✓ productividad
- ✓ rentabilidad
- ✓ impacto social
- ✓ conciencia

### **¿Cómo va a cambiar el consumo o la conducta del consumidor?**

Hay quien todavía no tiene claro a qué producto o servicio pueda dedicarse porque toda la vida han hecho jornadas asistenciales, gestionan lo que pueden y dan todo en caridad. Ahora deben dar un paso más hacia el emprendimiento, hacia la innovación, observar cómo está cambiando el mercado, el nuevo mercado social, con tendencias que van para arriba como la telemedicina, los psicólogos y la salud

## ¿Cómo va a Cambiar la Conducta del Consumidor luego del COVID-19?



Fuente: <http://portal.amelica.org/ameli/journal/>

física y mental (ahí va el tema de la oniomanía), la tanatología, la cultura del bienestar; y otras tantas que van a la baja dentro del mercado social, y de esta manera poder conectar con los beneficiarios y lograr la anhelada *rentabilidad, impacto y conciencia*.

## Escucha la voz de tu #Causa



**Haz lo que te apasiona**



**Busca soluciones**



**Usa la tecnología**



**Genera contenido**



**Monetiza tu acción social**

## Para concluir, ¿cuáles son las cinco herramientas necesarias para las startup sociales?

Lo primero es decidir qué camino elegir, ¿el del dinero fácil y poder o el del prestigio? Este segundo, representa esa voz a un lado del corazón que te dice hazle caso a tu causa, esa es tu vocación, esa es tu pasión, es lo que te mueve, te conmueve, es lo que te hace levantarte todas las mañanas sin esfuerzo. Si dices «yo quiero estar haciendo esto cuando cumpla 65 años», ese es un indicador para ver si lo que estás haciendo es lo correcto. Si dices, «lo hago mientras me retiro» pues entonces esa no es una vocación de vida, esa no es una causa, ese es un «mientras tanto», ahí es donde tú tienes que decidir por qué camino vas. Pero imagina que elegiste el camino de la causa, entonces le haces caso a la voz que te dice trabaja con tu organización, ¿qué es lo que tenemos que hacer?

<b>¡Usa la tecnología!</b>	<b>15% de la fuerza laboral</b> será desplazada por la tecnología.
	Viene un vendaval llamado: <b>revolución digital 4.0</b>
	La renta de videos se la comió <b>Netflix</b> .
	La <b>Guía Roji</b> desapareció por <b>Waze</b> o <b>Google maps</b> .
	Las nuevas librerías son en <b>Amazon</b> .
	¿Qué pasará con la ong y los emprendimientos sociales? <b>O se digitalizan o ¡desaparecen!</b>
Usa el <b>marketing digital</b> , las herramientas de productividad y comunicación, infraestructura de medición (analytics).	

Usar la tecnología es un *MUST*, ya dijimos que hay una aceleración de tendencias y que todos estamos inmersos en la tecnología. Es fundamental que la incorpores a tu asociación civil, ya lo hemos dicho muchas veces, asociación civil que no tiene página de internet es como el niño que no tiene acta de nacimiento. Asimismo, si el mercado social está en internet ¿por qué no tener página digital? Las redes (*social media*) son un complemento, pero lo que te da un posicionamiento en buscadores es la página y ahí es donde se tiene que generar más contenido y de calidad. Si no lo haces, cuidado, 15% de la fuerza laboral será sustituida por la tecnología. Ahí viene el vendaval que se llama «revolución digital 4.0» y te pueden desplazar, si tú no usas la tecnología alguien más la va a usar y te van a sacar del mercado y de la jugada.

Algunos ejemplos del ámbito mercantil:

- Los videocentros (Blockbuster) desaparecieron por una empresa de tecnología llamada Netflix.
- Guía Roji ya no existe, ahora hay aplicaciones llamadas Waze y Google Maps, facilitándole la vida a muchos.
- Las librerías van para abajo, porque además de no haber cultura para leer y el miedo o inseguridad de salir a la calle, existe menos variedad, pero la respuesta es Amazon.

¿Qué sucederá con las ONG y los emprendimientos sociales? O se digitalizan o desaparecen. Usa el *marketing* digital, herramientas de productividad, allégate de una buena

programadora web, esa es la mejor inversión que puedes hacer, dale identidad a tu causa para eso sirven las TIC, con infraestructura de medición, ve profesionalizando tu causa, ¿qué diferencia hay de la organización que solamente hace videotutoriales? ¿O de una que dice que es *tiktoker*, *influencer*, *youtuber*? Hay contenidos que nada tienen que ver con la causa, utiliza los contenidos de manera profesional y busca impactar con tu público objetivo.

Genera contenido			
			
Desde educación, cultura hasta cambio climático.	Temas plurales, participación ciudadana, democracia y flexibilización.	Las ONG y los emprendedores social deben ser productivos.	Desarrolla protocolos y manuales de actuación.

Si tu causa es educación, cultura, cambio climático, participación ciudadana, temas plurales, desarrollo político, genera contenido de valor, genera precedentes, genera

Gracias al contenido útil			
			
<b>Información</b>	<b>Bienestar</b>	<b>Aprendizaje</b>	<b>Entretenimiento</b>
Acceso a información confiable y contrastada.	Mantenerse saludable física y mentalmente.	Aprender nuevas habilidades.	Hacer que #QuedarseEnCasa sea divertido.

Fuente: Anna Sard, Líder de contenido de YouTube.

productividad y, sobre todo, deja antecedentes como protocolos, manuales, libros, guías de cómo la organización logra resultados, eso es, un precedente fenomenal. Anna Sard, gerente de contenidos de YouTube, dice que lo más buscado en la plataforma es **contenido útil y confiable**, no *fake news*, no rumores, no bulos; segundo, la gran ola del siglo XXI, la cultura del bienestar; tercero, el aprendizaje (¿qué puedes enseñar desde tu organización?); y cuarto, el esparcimiento o entretenimiento. En esos cuatro rubros están actores y sectores de todo tipo, gobiernos, empresas, ONG, escuelas, medios de comunicación, etc.

<b>Busca soluciones</b>		• Genera incidencia: poder social, influir, converger, negociar, dialogar, la fortaleza de las libertades, propuestas interactivas, enarbolar la gobernanza, el trabajo individual conduce a la mejora colectiva, la sinergia de mentes y manos desean presenciar el desarrollo.
		• La fórmula y propuesta de políticas públicas, iniciativas de leyes o cómo detener una ley que atente vs las libertades o el progreso (energías limpias).
		• Dialoga con la autoridad, influye, negociación, estrategia, <i>networking</i> , participación (Ej: Brexit: jóvenes enojados no salieron a votar y ahora se arrepienten).
		• Integra aspectos del desarrollo social, económico (incluyendo lo local y lo rural) así como el desarrollo sostenible y sustentable del medio ambiente.

Busca soluciones a través de los emprendimientos, si no estás resolviendo nada, no hay incidencia. Recordemos que en palabras de Javier Sánchez Galicia, incidencia es «el poder social para influir, converger, negociar, dialogar, la fortaleza de las libertades». ¿Qué libertades están protegiendo? Están atentando contra la libertad de expresión,

¿qué estás haciendo? Están atentando contra la libertad de usar energías limpias, ¿qué estás haciendo? Están atentando contra la diversidad, ¿qué estás haciendo?

Sí, el trabajo individual conduce a la mejora colectiva, la sinergia sí, formula y plantea políticas públicas, para qué quieres la causa, para dejar un legado, si no dejas un legado, tu causa va a desaparecer o va a quedar desapercibida; entonces genera políticas públicas, iniciativas de ley, temas que sean propositivos. Generar el diálogo con la autoridad es fundamental, tal vez la respuesta de siempre sea que la autoridad no ayuda en nada, y sí, pero debes estar vinculado porque es donde debes incidir, influir, negociar, generar *networking*. Si los jóvenes no participan de repente, alguien más cambió el país, como ya nos ha pasado. Unos cuantos toman decisiones por todos y después todos tenemos que sufrir las consecuencias de perder aspectos laborales, de desarrollo social, pensiones, medio ambiente, etc.

## Monetiza tu acción social

- Finanzas "talón de Aquiles" de todos los sectores.
- Mala distribución del ingreso (OCDE).
- Muévete de lo pasivo a lo activo.
- Acciones más sostenibles y sustentables.
- Alianzas intersectoriales.
- *Fundraising*, *crowdfunding*, fondo patrimonial, metas de recaudación, involucrate más con los términos financieros.

Y lo más importante, aprender a monetizar la acción social; deja de regalar el trabajo, la gente ya recibe todo «de a gratis», le da gobierno, le dan las empresas, les dan do-

naciones, ¿tú también les vas a dar gratis? Cuando alguna fundación quiere ayudar con algún programa de alimentos, ah maravilloso y ahí estamos armando todos los beneficiarios y todo y es la fecha en la que seguimos en la lista de espera porque pues como son gratis ¿cómo les exiges? Es una acción voluntaria. Entonces cuando se regala el trabajo, es menospreciado. Si todo lo das gratis, a ti también te van a tomar de a gratis, o sea sin valor, y lo que estamos promoviendo aquí, es todo lo contrario, valor, propósito y mayor conciencia.

**Haz lo que  
te apasiona**

- Unicidad: en qué eres único e irrepetible.
- Cuál es tu nicho.
- Qué problemas: realmente resuelve de una forma única.
- Habilidades, experiencias, estudios.
- Con maestría es decir el mejor.

Debemos empezar a movernos de lo pasivo a lo activo, a ser más sostenibles, sustentables, a generar alianzas, hacer más de lo que nos apasiona, no hay que hacerlo todo a la vez, sino dar pasos profesionales y metodológicos, ya lo hemos dicho varias veces que cuando una organización trasciende es porque tiene identidad. ¿Cuál es tu nicho? ¿En qué eres único e irrepetible? ¿Qué problemas puedes resolver de forma práctica? ¿Cuáles son las habilidades, experiencias, estudios, en qué eres el mejor o en qué quieres ser la mejor? Si en eso quieres ser la mejor entonces esa es tu oportunidad, si vas a ser una del montón dale chance a

alguien más porque tus acciones no tienen ningún impacto o relevancia.

Mantén una «mente integradora» para conectar, una «mente resolutora» para resolver y una «mente consciente para abrazar una causa». Si aplicas esto, habrá nuevamente dos preguntas y hay que volver a decidir:

El camino de la izquierda es el camino de ser cómplice del problema.

En el camino de la derecha eres parte de la solución.

¿Qué camino quieres atender?

---

Capítulo 16

**CONSIDERACIONES  
PARA DONATARIAS  
AUTORIZADAS**

---

Participación  
ciudadana



Régimen  
fiscal/legal

Ingresos de  
las osc



## Consideraciones para Donatarias Autorizadas

Las ONG desarrollan un papel esencial para informar y concientizar a la sociedad sobre problemas que afectan al país y al mundo, como la pobreza, la desigualdad, la injusticia, las crisis humanitarias, los desplazamientos de la población migrante o el cambio climático. Estos desafíos requieren la sensibilización y participación ciudadana, por lo que la labor de las OSC como agentes de cambio en la sociedad actual es imprescindible.<sup>1</sup>

Aunque existe una multitud de ONG y causas, la mayoría tiene un común denominador en su misión: proteger a las personas más vulnerables. A menudo, estos laceres de pobreza, exclusión social, hambre, enfermedad, ignorancia, violencia, carencia, marginación, etc., se dan de manera intergeneracional, por lo que es fundamental intervenir desde las causas estructurales que las perpetúan.

Algunas de las principales funciones de las ONG son:

- a) Concientizar a la ciudadanía;
- b) Visibilizar causas sociales, humanitarias, culturales o medioambientales;

---

<sup>1</sup> <https://ayudaenaccion.org/>

- c) Impulsar proyectos de movilidad social y transformación;
- d) la participación de las personas para que sean protagonistas de su propio desarrollo;
- e) Ser rentables y sostenibles; y
- f) Coadyuvar al cumplimiento de los ODS de la Agenda 2030.

Las causas de las OSC son una forma de vida, una pasión, «la pasión es una intensa afición y emoción que se siente hacia algo y, por ende, puede encontrarse en aquellas actividades que ocasionan deleite, placer y que sencillamente dan una enorme satisfacción al realizarlas».<sup>2</sup>

En el marco del 5.º Foro Anual de las Organizaciones de la Sociedad Civil en México, el doctor Carlos A. Peralta Varela, coordinador de la Maestría en Política y Analítica Públicas del ITESO, Universidad Jesuita de Guadalajara, planteó un panorama nacional en torno a los avances y retos de las organizaciones de la sociedad civil en el país. Se busca identificar, desde una perspectiva nacional y general, buenas prácticas y retos en relación con el fomento de las OSC, con la intención de perfilar una imagen de los avances y desafíos que se presentan en la actualidad.

En este orden de ideas, se tomaron como temas de reflexión las dimensiones propuestas en el Índice de Fomen-

---

<sup>2</sup> Franco, Mishell, Villa Guerrero, Estado de México.

to a las Actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil (IFAOSC) a nivel subnacional en 2021, pero agregando una dimensión explícita sobre la propia organización o estructura de las OSC.

Dichas dimensiones son cuatro:

<b>Dimensión</b>	<b>Descripción</b>
<b>Dimensión jurídica</b>	Avances, buenas prácticas y retos que en el ámbito jurídico federal, en las leyes de las entidades federativas, relevantes para impulsar el fomento a las OSC y las donatarias autorizadas.
<b>Dimensión institucional</b>	Buenas prácticas y retos, en las instituciones encargadas de impulsar un fomento efectivo para las OSC.
<b>Dimensión programática</b>	Buenas prácticas y retos que se tienen en los programas de fomento, para propiciar condiciones de continuidad-efectividad, para destinar y presupuestar recursos.
<b>Dimensión organizativa</b>	Buenas prácticas y retos en relación a la articulación/organización que enfrentan las OSC para impulsar el fomento a su labor en las entidades federativas y a nivel nacional.

FUENTE: ITESO, Guadalajara.

A partir de estas cuatro dimensiones, encontramos la necesidad de construir más y mejores organizaciones y, al mismo tiempo, de fortalecer aquellas que se encuentran legalmente constituidas. México se ubica en niveles muy bajos de densidad asociativa; en el país hay 33 organizaciones por cada 100 000 habitantes, mientras que en Estados Unidos de Norteamérica 670, en Chile 670, Argentina 270 y Brasil 170, lo anterior, de acuerdo con la obra *Las organizaciones de la sociedad civil en México. Hacia una reforma de la LFFAROSC* de Carlos Chávez Becker y Pablo González Ulloa, publicado por el Instituto Belisario Domínguez del Senado de la República.

Las organizaciones de la sociedad civil, como lo hemos platicado a lo largo de esta publicación, deben evolucionar hacia un **modelo de sostenibilidad**, que les permita ser más rentables e incrementar su impacto.

El Civil Society Organization Sustainability Index (CSOSI) es un instrumento diseñado por la U. S. Agency for International Development (USAID) para aportar una evaluación integral de la capacidad que tienen las organizaciones de la sociedad civil de un país para fungir, en el corto plazo, como un aliado en la implementación de programas y soluciones de desarrollo y, en el largo plazo, como un agente que contribuya a asegurar que los resultados de estos sean duraderos.<sup>3</sup>

El CSOSI posibilita que actores de la misma sociedad civil evalúen colectivamente no solo el entorno en el que operan sino también sus propias capacidades para operar de manera sostenible y comunicarse con la ciudadanía. Permitir que actores locales de la sociedad civil identifiquen ellos mismos los retos que enfrentan para su desarrollo es un primer paso en la concepción y promoción de la resiliencia y autonomía en el largo plazo.

Este instrumento analiza la viabilidad del entorno de trabajo de las OSC y cómo esta se sostiene a lo largo del tiempo, observa las condiciones que enmarcan dicha viabilidad a lo largo del tiempo, para hacer análisis comparado, monitoreo del tercer sector, discusión sobre el espacio cívico

---

<sup>3</sup> [www.ciesc.org.mx](http://www.ciesc.org.mx)

co, diálogo académico, entre otras. En México, ese análisis de sostenibilidad de las osc es un referente para saber cómo está el sector realizado gracias a la responsabilidad y trabajo de la doctora Jacqueline Butcher García-Colín, presidenta del Centro de Investigación y Estudios sobre Sociedad Civil, A. C. (CIESC).

Este estudio multidimensional, se centra en siete dimensiones o factores que han afectado de forma positiva o negativa a las osc en México durante los últimos años. Cada dimensión puede analizarse a partir de indicadores o descriptores que orienten su valoración objetiva:

Debemos seguir trabajando para fortalecer a las osc, exhortarles y capacitarles a presentar más y mejores proyectos sostenibles, dando continuidad a los mismos una vez que, llegado su momento, la organización se retire del territorio donde se llevó a cabo la intervención. Esto es clave para **evitar la dependencia de los beneficiarios** y también para asegurar la sostenibilidad de los proyectos.

A pesar de todos los obstáculos que se presentan hoy en día para preservar una organización, de acuerdo al anexo 14 del *Diario Oficial de la Federación (DOF)* de julio de 2022 existen en México 10 258 osc consideradas como donatarias autorizadas que continúan recibiendo donativos, generando ingresos relacionados y no relacionados con su objeto social por miles de millones de pesos.

Índice de sostenibilidad de las OSC de la Agencia de Cooperación Americana USAID, desarrollado por el Centro de Investigación y Estudios sobre Sociedad Civil CIESC:

Dimensión	Descripción
<b>Entorno legal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El marco legal y fiscal de las organizaciones provee las competencias que se requieren para el establecimiento y desarrollo de las OSC, desde una perspectiva regulatoria, con el cumplimiento de las respectivas obligaciones frente a la autoridad.</li> </ul>
<b>Capacidad organizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conjunto de habilidades y destrezas que tiene la organización para coordinar y combinar a su interior recursos y capacidades al exterior.</li> </ul>
<b>Viabilidad financiera</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis para saber si existe dinero suficiente para cubrir los gastos y las inversiones sociales que implica la puesta en marcha de una causa y el mantenimiento de un proyecto.</li> </ul>
<b>Incidencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Influencia de una organización en un asunto público o el efecto de su causa en el comportamiento de la población.</li> </ul>
<b>Provisión de servicios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personas que desempeñan diferentes oficios o tareas para una organización con el objeto de atender o abastecer insumos específicos a una población determinada.</li> </ul>
<b>Imagen pública</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La representación colectiva que se tiene de una OSC y se define como: «la percepción dominante que una colectividad establece respecto de una persona, institución o referente cultural, con base en las impresiones y la información pública que recibe».</li> </ul>
<b>Infraestructura del sector</b>	Según sus características puede ser:
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Dura</i>: la constituyen los elementos materiales o físicos, como las escuelas, asilos, hospitales, etc.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Blanda</i>: es el capital humano, integrantes de las organizaciones sociales, que dotan de vida la infraestructura dura.</li> <li>• <i>Institucional</i>: incluye los hábitos sociales y el establecimiento de las reglas formales y las restricciones informales (convenciones, normas de comportamiento) para dar forma a la mejor interacción humana.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Sostenible</i>: se refiere a proyectos que son planificados, diseñados, construidos, operados y desarrollados, asegurando la sostenibilidad financiera, social y ambiental.</li> </ul>

FUENTE: [www.ciesc.org.mx](http://www.ciesc.org.mx)

Las osc **constituyen el** principal vínculo para propiciar el diálogo entre lo público y lo privado, tienen el interés colectivo como meta. Diseñadas para promover la participación ciudadana y la pluralidad de voces, son espacios participativos con amplio nivel de convocatoria.

La importancia de una asociación civil en una comunidad es incalculable, ya que representa un medio para que los ciudadanos se involucren en el espacio público, tomar acción colectiva, regular el accionar del gobierno como contrapesos reales a los abusos y la falta de democracia, así como dando voz a los diversos grupos de personas en opresión o coartados de sus principales libertades o garantías individuales.

El voluntariado, las donaciones y la acción social sin fines de lucro o fines políticos forman parte de la filantro-



FUENTE: Compendio Estadístico del sector no lucrativo CEMEFI 2021 resumen ejecutivo.

pía. Estas expresiones pretenden construir una sociedad más justa y equitativa, en la cual todas las personas tengan las mismas posibilidades de desarrollo, son una renovada visión hacia la sostenibilidad.

El CEMEFI entiende la filantropía como «la organización social del esfuerzo personal, que aporta tiempo, talento o recursos para lograr el desarrollo integral a partir de la participación comprometida de los ciudadanos en la solución de los problemas sociales del país».

Los principales beneficios a partir de la filantropía son:

- ✓ el reconocimiento de la comunidad;
- ✓ lealtad hacia la marca social o empresarial;
- ✓ orgullo y sentido de pertenencia;
- ✓ mayor conciencia social por parte de los colaboradores y la ciudadanía;
- ✓ actitudes y actividades de compromiso social; y
- ✓ modelos de gestión sobre la forma en que se han organizado y vinculado para llevarlas a cabo.

Necesitamos que las osc sigan presentado y articulando proyectos filantrópicos comunitarios, que puedan materializarse con donativos a organizaciones humanitarias, capacitación a personas o comunidades resilientes. Además, trabajar de forma voluntaria para ayudar a los demás es la esencia de la filantropía, y hacerlo a través de organizaciones no gubernamentales con fines no lucrativos, incrementa el impacto social o medioambiental de dichas acciones.

La *filantropía comunitaria* puede entenderse como una forma de desarrollo inducido desde lo local, que fortalece la capacidad y la voz de los ciudadanos, generando confianza, a la vez que aprovecha los recursos locales y los utiliza como base para obtener mayores logros y alcance.

Como se expuso en el capítulo 1, el «derecho de asociación» permite la creación de *asociaciones civiles* (A. C.) es decir, aquella entidad privada sin ánimo de lucro y con personalidad jurídica plena, integrada por personas físicas para el cumplimiento de determinados fines ya sean sociales, culturales, educativos, ambientales o de índole similar acorde a su objeto social.

Por su parte, las *donatarias autorizadas* son organizaciones sin fines de lucro que cuentan con autorización expresa del SAT para estar exentas del pago del impuesto sobre la renta (ISR), así como para expedir y recibir donativos deducibles, cumpliendo en tiempo y forma con sus obligaciones fiscales respectivas.

El maestro Carlos Chávez Becker, académico de la UAM Lerma en el Estado de México, señala que «las OSC mexicanas financian sus actividades por medio de distintas fuentes que pueden clasificarse como ingresos autogenerados y

**Ser «sin fines de lucro»**

**NO significa**

**«con ánimo de pérdida»**

externos». En el primer caso, se encuentran aquellos generados por los productos o servicios derivados de su objeto social, y en algunos otros, como las fundaciones, por los intereses generados de su patrimonio. Los ingresos externos, en cambio, provienen de donativos privados (deducibles o no de impuestos) y recursos públicos.

### **Diez ingresos de las osc en México:**

1. Donativos (personas físicas y morales);
2. Apoyos o estímulos públicos de los estados o municipios;
3. Compra y venta de activos fijos;
4. Membresías a los integrantes;
5. Intereses bancarios o bursátiles;
6. Regalías;
7. Renta de inmuebles;
8. Rendimientos de acciones u otros títulos de créditos cotizados;
9. Cuotas de recuperación: por la prestación de servicios directamente relacionados con su objeto social para la operación cotidiana; y
10. **Otros ingresos:** No pueden exceder del 50 % de los ingresos totales del ejercicio

Ejemplo: cenas, carreras o rodadas con causa, bailes, rifas, subastas, catas, congresos, diplomados, simposios, etc.

De acuerdo al Centro Mexicano para la Filantropía en el año 2021, los donativos deducibles de impuestos han baja-



do en un 20%, por lo que las OSC han tenido que incrementar sus ingresos propios.

La problemática actual que enfrentan las donatarias autorizadas se debe a la falta de políticas de fomento y, al menos en los últimos tres años, a la sistemática serie de reformas fiscales que trajeron como consecuencia afectaciones y detrimento al sector:

- Nueva actualización de estatutos (2022)
- Limitación de la autogestión de recursos
- Ampliación de supuestos de liquidación
- Mayor carga administrativa y fiscal
- Incorporación de causales de revocación
- Más información a transparentar

No hay estímulos fiscales para quien trabaja en una OSC, al contrario, desaparecieron los recursos existentes e irónicamente sí hay mayores cargas administrativas que generan costos para la organización (*ejemplo: protocolizar el acta constitutiva ante notario público para actualizar los estatutos*). Predomina el desconocimiento sobre la exigencia de estos requisitos y obligaciones ante el SAT para

obtener donativos de deducibles de impuestos. Estas exigencias, han llevado al grado de que, de no cumplir con dichas actualizaciones de los estatutos puedan desaparecer o cerrar gradualmente las osc (donatarias autorizadas).

Por ello, los representantes e integrantes de las osc, particularmente las donatarias autorizadas, deben conocer y atender las principales consideraciones y cambios sustanciales para que puedan actuar en forma preventiva en el cumplimiento de sus obligaciones, fiscales, legales y contables.

4 pasos para ser Donataria autorizada:
1. <b>Contar</b> con la <b>redacción estatutaria</b> correcta.
2. <b>Contar</b> con <b>RFC</b> de la osc.
3. <b>Identificación oficial</b> del representante legal.
4. <b>Presentar</b> la <b>constancia de actividades</b> correspondiente.

Legalmente, los estatutos de las donatarias autorizadas deben cumplir con una redacción estricta y específica en cinco cláusulas:

- ✓ Objeto social
- ✓ Patrimonio
- ✓ Disolución
- ✓ Liquidación
- ✓ Cambio de residencia

El **objeto social** *hace referencia a la actividad o actividades que lleva a cabo una* asociación civil. Dentro del objeto social hay once actividades deducibles del impuesto sobre la renta (anexo 1):

1. Asistenciales
2. Educativas
3. Investigación científica o tecnológica
4. Rendimientos culturales
5. Becantes
6. Ecológicas
7. De reproducción de especies en peligro de extinción
8. Desarrollo social
9. Apoyo económico
10. Obras o servicios públicos
11. Museos y bibliotecas privadas

A continuación, es importante señalar la redacción y descripción inherente de las cláusulas referidas sobre patrimonio, disolución, liquidación y cambio de residencia.

**Patrimonio:**

El **patrimonio** de la asociación civil, incluyendo los apoyos y estímulos públicos que reciba, se destinará exclusivamente a los fines propios de su objeto social por el cual hayan sido autorizadas para recibir donativos deducibles del impuesto sobre la renta, no pudiendo otorgar beneficios sobre el remanente distribuible a persona física alguna o a sus integrantes personas físicas o morales, salvo que se trate, en este último caso de alguna entidad autorizada para recibir donativos deducibles en los términos de la Ley del Impuesto sobre la Renta, que se encuentren inscritas en el Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Ci-

vil como activa o se trate de la remuneración de servicios efectivamente recibidos.

La asociación no deberá distribuir entre sus asociados, remanentes **ni rendimientos** de los apoyos y estímulos públicos que reciba. Lo estipulado en la presente disposición es de carácter irrevocable (diciembre 2022).

### **Disolución:**

La asociación (sociedad/fundación/institución) se **disolverá** por cualquiera de las siguientes causas:

- I. Por acuerdo tomado en la asamblea;
- II. Por haber concluido el término fijado para su duración;
- III. Por haberse conseguido el objeto de la asociación (sociedad/fundación/institución) o por imposibilidad de realizarse el mismo; y
- IV. Por resolución dictada por autoridad competente.

Disuelta la asociación (sociedad/fundación/institución) se pondrá en liquidación y la asamblea nombrará uno o varios liquidadores quienes gozarán de las mismas facultades que en estos estatutos se confieren al director o al consejo de directores.

- I. Se continuarán las operaciones pendientes de la manera más conveniente a la asociación, (sociedad/fundación/institución) cobrando los créditos y pagando las deudas.
- II. Se formulará el estado financiero de liquidación, el cual deberá ser aprobado por la asamblea.

**Liquidación y cambio de residencia:**

La asociación (sociedad/fundación/institución) al momento de su liquidación o **cambio de residencia** para efectos fiscales, destinará la totalidad de su patrimonio incluyendo los bienes obtenidos con apoyos y **estímulos públicos**, a organizaciones civiles y fideicomisos autorizados para recibir donativos deducibles que se encuentren inscritas en el Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil como activas.

En caso de que la autorización para recibir donativos deducibles otorgada a la asociación, sea revocada, su vigencia haya concluido o se haya solicitado su cancelación y no se haya obtenido nuevamente o renovado la misma, dentro de los doce meses siguientes a la fecha en que ocurran dichos eventos, se deberá destinar la totalidad de su patrimonio incluyendo los bienes obtenidos con apoyos y estímulos públicos, a otras entidades autorizadas para recibir donativos deducibles del impuesto sobre la renta que se encuentren inscritas en el Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil activas, dentro de los seis meses siguientes contados a partir de que concluyó el plazo para obtener nuevamente la autorización.

Actualmente, lo estipulado en el presente artículo es de carácter irrevocable.

**Constancia de actividades:**

Documento emitido única y exclusivamente por la autoridad competente, con vigencia de tres **años a partir de la**

*expedición, salvo que* la constancia señale una vigencia menor. Es necesario remitir al SAT dicho documento para acreditar/refrendar actividades autorizadas.

Actividad	Documento para acreditar actividades
<b>Asistencia y desarrollo social</b>	Constancia expedida por la Secretaría del Bienestar o, según sea el caso, el DIF nacional, estatal o municipal.
<b>Educativa</b>	Reconocimiento oficial en términos de la Ley General de Educación.
<b>Investigación científica o tecnológica</b>	Constancia de inscripción ante el RENIECYT.
<b>Cultural</b>	Constancia expedida por la Secretaría de Cultura, INBAL, INAH u organismos competentes.
<b>Becante</b>	Reglamento de becas cumpliendo requisitos.
<b>Ambientales y reproducción de especies en protección y peligro de extinción.</b>	Constancia expedida por la SEMARNAT.
<b>Apoyo económico a otra donataria</b>	Convenio celebrado con donatarias a las que se apoyará.

**Ejemplo de constancia de actividades**

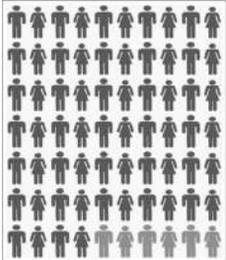


**Ejemplo de autorización para recibir donativos**



### Disposiciones contrarias al régimen de donataria autorizada:

- Perseguir fines de lucro
- Intervenir o realizar propaganda política o religiosa
- Actividades remuneradas que influyan o pretendan modificar la legislación (cabildeo)
- Actividades deportivas
- Actividades comerciales o económicas
- Beneficiar económicamente a personas físicas o morales
- Fusionar o escindir con otros organismos

Restricciones de la ley del ISR.	
	<b>NO obtendrán CLUNI</b>
	<b>NO serán Donatarias Autorizadas</b>
	Políticas
	Religiosas
	Colonos/Vecinos
	Comerciantes
Transportistas	
Deportivas (Federado u Organizado)	

### Tres reflexiones finales:

Primero, necesitamos gobiernos que incentiven e inviten a la ciudadanía a fortalecer su sentido filantrópico y la capacidad de donar a las causas sociales, de la mano con un diálogo permanente de apertura y espacios para visibilizar las causas sociales.

En México, el límite de deducciones para una persona física es del 15% del total de sus ingresos anuales, en el

## Calendario de las principales obligaciones fiscales 2022:

Obligación	Descripción	Fecha
Informe anual Donatarias autorizadas	Ante la Comisión de Fomento de las Actividades de la osc	A más tardar el 31 de enero 2022
Declaración anual*	Donatarias Autorizadas* *A más tardar el 31 de octubre de 2022 para la renovación automática de autorización para recibir donativos deducibles (5ª resolución de modificaciones la RMF 2022)	Antes del 15 de febrero
	No Donataria	Antes del 31 de marzo
Retenciones	IVA e ISR	17 de cada mes
	Enterar al SAT de retenciones de ISR por sueldos, salarios y asimilados	
Declaración informativa* (Transparencia)	Para garantizar la transparencia, uso y destino de los donativos recibidos y actividades destinadas a influir en la legislación *A más tardar el 31 de octubre de 2022 para la renovación automática de autorización para recibir donativos deducibles (5ª resolución de modificaciones a la RMF 2022)	1 al 31 de mayo
Informar SAT (Cambios)	Domicilio fiscal, Denominación o razón Social, Clave en el RFC, Suspensión y/o reanudación de actividades, Fusión, Extinción, Liquidación o Disolución, Cambio de Residencia, Nuevo nombramiento de representante legal, Actualización de teléfono y/o correo electrónico	10 días posteriores al cambio
Actualizar documentos que acredite sus actividades (Carta de acreditación)	a) Si el documento tiene vigencia: Antes de la fecha de vencimiento b) Si el documento no tiene vigencia: Cada 3 años	Fecha de vencimiento o Cada 3 años
Informar modificación en estatuto o requisito	Considerado para otorgar la autorización de donataria	10 días posteriores al cambio
Expedir CFDI por donativo/ingreso	En caso de no ser Donataria Autorizada	72 horas después de recibir el donativo
Informar al SAT de donativos en efectivo o especie	Que superen más de 100 mil pesos	A más tardar el día 17 del mes posterior a la recepción
Publicidad de documentación de la Donataria Autorizada	Uso y destino de donativos y cumplimiento de obligaciones fiscales de los últimos 3 años	Siempre
Contabilidad electrónica (Donataria autorizada que hayan percibido más de 2 mdp)	Catálogo de cuentas	Una sola vez y cada vez que sea modificado
	Balanza de comprobación	Mensual (2o mes siguiente al que correspondan los datos)
	Información de pólizas y auxiliares	Cuando el SAT necesite verificar
Renovación del Certificado	Certificado de e.firma de la OSC y del representante legal y el Certificado de Sello Digital para la emisión de los CFDI	Hasta 24 horas previo al vencimiento (Portal SAT) Si caducó (Oficinas del SAT)
Identificación de donativos	Superiores a 1,605 UMA en prevención de lavado de dinero (\$143,840.10 pesos)	Siempre
Aviso de donativos	Superiores a 3,210 UMA en prevención de lavado de dinero (308,866.20 pesos)	A más tardar el día 17 del mes posterior a la recepción del donativo
Cumplimiento de cláusula irrevocable de transmisión de patrimonio	Modificar estatuto para recibir donativos deducibles de ISR	A más tardar el 31 de diciembre de 2022

FUENTE: elaboración propia con información de Apleseed México.

que se integra el concepto de donaciones al total del monto a deducir con un máximo del 7%; en contraste, en Europa es el 20% y en EEUU hasta un 60%.

Gobiernos que promuevan una *regulación justa, coherente y accesible, así como mecanismos o herramientas para facilitar y ofrecer incentivos para la donación.*

Dos, desde la iniciativa privada, promover más empresas socialmente responsables (ESR); ampliar la visibilidad del papel que juegan las empresas en la sociedad civil y su impacto e involucrar a toda la organización para consolidar mayores recursos. *El adecuado reconocimiento e impulso por parte de los stakeholders.*

Y en tercer lugar, desde las osc una mayor *gobernanza participativa, transparencia y rendición de cuentas.* Para constituirse legalmente con una mayor legitimidad y promover la cultura de donación no solo para sobrevivir sino para prosperar. Involucrar significativamente a las comunidades locales (pertenencia).

Entendamos que la visión de sostenibilidad de las osc, no solo es financiera, es institucional, social y organizacional. Sigamos construyendo ciudadanía.



---

Capítulo 17

**GOBIERNO  
CORPORATIVO  
EN LAS OSC**

---

**Asamblea  
general**



**Consejo  
directivo**

**Comité de  
vigilancia**



**Poderes**

## Gobierno corporativo para osc

Una *herramienta útil para la construcción de ciudadanía* y relevante para el crecimiento, actualización y desarrollo institucional de las organizaciones de la sociedad civil.

El **gobierno corporativo** «es la instrumentación implementada en una organización para regular la actuación de sus órganos de gobierno, es decir, de sus directivos, de sus asambleas, sus consejos, sus altos mandos, sus colaboradores, beneficiarios y voluntarios, puede también entenderse como el diseño, integración y funcionamiento de los órganos de gobierno, cuáles son sus objetivos, sus metas, sus estrategias y muy importante, sus controles».<sup>1</sup>

De acuerdo con el Instituto Mexicano de Auditores Internos, A. C. es «la combinación de procesos y estructuras implantados por el Consejo Directivo para informar, dirigir, gestionar y vigilar las actividades de la organización con el fin de lograr sus objetivos».

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, la OCDE, señala que es «un conjunto de rela-

---

<sup>1</sup> Díaz de Rivera, Cecilia, Galicia Abogados.

ciones entre la dirección de la organización, su Consejo, sus accionistas y otras partes interesadas».

El gobierno corporativo proporciona la estructura a través de la cual se establecen los objetivos de la organización y se deciden los medios para lograr dichas metas y vigilar su desempeño.

El objetivo del **gobierno corporativo** es facilitar la creación de un ambiente de confianza, transparencia y rendición de cuentas, necesario para favorecer las inversiones a largo plazo en la organización, la sostenibilidad financiera y la integridad de los negocios. Todo ello contribuirá a un crecimiento más sólido y al desarrollo de sociedades más inclusivas».

La Corporación Internacional Financiera (IFC, por sus siglas en inglés) lo define como «estructuras y procesos para la adecuada dirección y control de las organizaciones que contribuyen a la generación de valor y a su desarrollo sostenible al mejorar su *performance* y su acceso a las fuentes de capital».

Las citadas definiciones hablan de «protocolos» o reglas para un adecuado control o desarrollo organizacional, que es lo que permite la generación de valor, estabilidad, crecimiento e impacto, circunstancias que pueden observarse tanto en un negocio mercantil como en una organización de la sociedad civil.

El **gobierno corporativo** aplica para los dos tipos de organizaciones: sociedades civiles y sociedades mercantiles.

Para entender el contexto de qué es un **gobierno corporativo**, pensemos en dos tipos de organizaciones del siglo pasado, en el que básicamente había un mismo número de conceptos que podrían parecer muy distintos:

1. El primer tipo de organización se refiere a un negocio familiar, de manejo interno y cerrado, en el que no se involucran a terceros y simplemente es la familia, parientes o colaboradores muy cercanos quienes llevan a cabo sus propias reglas y funciones del negocio.
2. Por otro lado, el segundo tipo de organización se refiere a un mercado de valores, conformado por inversionistas que seguramente ni siquiera se conocen entre sí. Únicamente aportan capital a una o más empresas a las que no conocen y meramente buscan que se les reditúe esa inversión a partir de la información financiera que poseen.

Aunque parezcan dos tipos de organizaciones muy distintas, las dos empezaron a darse cuenta de que necesitaban internamente tener **reglas, procedimientos y lineamientos**; porque las familias también empiezan a crecer, las siguientes generaciones comienzan a involucrarse y el control patriarcal que llevaba una persona ahora se fragmenta, es decir, empieza a dividirse entre uno o varios hermanos que podrían no necesariamente estar de acuerdo entre ellos. Se empiezan a involucrar familias políticas, se integran más empleados y lo que originalmente era un negocio familiar,

ahora ya creció, hay muchas más personas involucradas, y no se pueden tomar decisiones entre todos, por lo que deben apegarse a **parámetros y normas** para la adecuada toma de decisiones.

Por el otro lado, aunque se trate de empresas públicas en el mercado de valores, sucede exactamente lo mismo, los inversionistas de pronto quieren que se les reditúe y, al mismo tiempo, quieren saber cómo están funcionando internamente dichas empresas, que se cumplan ciertas **reglamentaciones, valores, códigos de ética**, evitando, anticipando o descubriendo temas de corrupción, además de que el dinero esté verdaderamente utilizado para lo que debe ser.

En ambos conceptos, que, aunque pueden parecer muy distintos, llegamos a la conclusión de que estos necesitan ciertas **medidas, criterios y políticas de regulación interna** en su respectiva organización.

A manera de ejemplo y para tener un panorama preciso, existen dos casos muy conocidos a nivel mundial de fraudes enormes que ocurrieron internamente dentro de grandes empresas, de casas de bolsa, y que nadie en su momento pareció darse cuenta hasta que fue demasiado tarde. Cito el caso de los enormes fraudes de Enron y de Lehman Brothers, ambas en Estados Unidos de Norteamérica, corporaciones a cargo de directivos de alto nivel, que empezaron sin regulación alguna, a realizar actos de manera ilegal y al parecer nadie se dio cuenta, no hubo quién vigilara,

que tuvieran que rendir cuentas o control ¿Por qué? Porque al final, eran ellos mismos los tomadores de decisión y la punta de la pirámide.

Debemos resaltar la importancia de las estructuras en nuestras organizaciones, donde debemos tener una misión, visión y una estructura organizacional, es decir, los órganos de gobierno, cómo se van a integrar, cuáles serán las responsabilidades y funciones detallando cada uno de ellos.

### **¿Qué significa tener un buen gobierno corporativo?**

Un buen *gobierno corporativo* dependiendo el tipo de organización debe:

- ✓ Buscar la protección de los intereses de los asociados;
- ✓ Reconocimiento de terceros (*stakeholders*);
- ✓ Revelación, acceso y transparencia de la información;
- ✓ Monitoreo y responsabilidad de los directivos (que los directores estén vigilados, que tengan una responsabilidad y tengan que rendir también cuentas de sus acciones);
- ✓ Identificación y control de riesgos;
- ✓ Principios éticos y de responsabilidad social;
- ✓ Cumplimiento de ordenamientos legales y regulaciones organizacionales; y
- ✓ Confianza en los donantes y en terceros (población a la que se quiere llegar).

## Seis principios del gobierno corporativo:

1. Cumplimiento de responsabilidades del Consejo de Administración.
2. Transparencia en el manejo de la información y rendición de cuentas.
3. Vinculación intersectorial en temas de interés común.
4. Institucionalidad y promoción de inversiones sociales.
5. Legalidad y trato equitativo a públicos internos y externos.
6. Eficacia en la toma de decisiones.

Fuente: [www.oecd.org](http://www.oecd.org)

## El **gobierno corporativo** en una OSC:

- Genera confianza;
- Transparencia y rendición de cuentas;
- División de responsabilidades (no todo recae en una sola persona);
- Claridad de objetivos (hacia dónde vamos, cómo queremos crecer);
- Visión y crecimiento;
- Mayor sostenibilidad;
- Credibilidad frente a posibles donantes;
- Formalización e institucionalización.

En los órganos de gobierno es en donde se construye o implementa el *gobierno corporativo* de una organización, de manera interna, en cada una de las organizaciones.

### **1. Asamblea general o junta de patronato.**

Es el órgano supremo de cualquier sociedad o asociación, en donde están presentes todos los socios, asociados, patronos o miembros fundadores. Es el órgano máximo porque

al final podría tomar todas las decisiones, sin embargo, no necesariamente es el órgano que ve el día a día de la asociación, no sería muy práctico en la cotidianidad.

La asamblea general resuelve sobre:

- La admisión y exclusión de asociados;
- La disolución anticipada de la asociación o su prórroga por más tiempo del fijado;
- El nombramiento del director o directores que no hayan sido nombrados en la escritura constitutiva;
- La revocación de los nombramientos hechos;
- Cualquier otro asunto que se establezcan en los estatutos (cambio o actualización de estatutos solo los hace la asamblea);
- Las asambleas generales solo se ocupan de los asuntos contenidos en el **orden del día** de esa asamblea y no pueden, ni deben ver temas adicionales que vayan surgiendo;
- Las decisiones se toman por mayoría de votos de los miembros presentes;
- Cada asociado tiene derecho a un voto en esas asambleas; y
- Temas estrechamente relacionados con el objeto social, el patrimonio, la disolución, la liquidación o el cambio de residencia de la organización.

## **2. Consejo directivo.**

El consejo directivo (también llamado en una sociedad mercantil consejo de administración) es el consejo que atiende los temas de la administración y la dirección de la organización a fondo, no participan todos los asociados, el consejo directivo está integrado por un grupo de miembros más pequeño, que puede incluir o no a directores o a la gente que está en el día a día de la organización.

El consejo directivo debe:

- ✓ Tener reuniones mensuales de evaluación y seguimiento de la organización;
- ✓ Encargarse de la dirección y administración de la organización;
- ✓ Revisar el funcionamiento de la adecuada marcha de la asociación;
- ✓ Tienen la representación legal y, por lo tanto, pueden delegar poderes y funciones; y
- ✓ Hacer el nombramiento de los demás funcionarios de la OSC.

## **3. Comité de vigilancia.**

Es un órgano interno de control que se encarga de salvaguardar el adecuado funcionamiento y el cumplimiento de la normatividad legal a la que está sujeta la operación de la asociación. Vigila el cumplimiento de sanas prácticas corporativas, así como, las normas legales y reglamentarias, aunado a la generación de reportes y dictámenes.

Los comités de vigilancia suelen involucrar a terceros que no necesariamente están en la fundación y lo que hacen es revisar que el consejo directivo esté cumpliendo con sus funciones, que se estén cumpliendo con los reportes de dictámenes financieros, tiene la facultad de inspeccionar los estados financieros de la asociación, puede hacer una revisión de todas las prácticas corporativas.

Es un órgano que «no controla», sino que supervisa, examina, inspecciona la operación del consejo directivo y de sus funcionarios, este órgano hace un contrapeso en temas de cumplimiento, es un órgano independiente que a su vez ve que cumpla con lo establecido tanto en la ley como en los propios estatutos y en políticas internas de la organización.

#### **4. Comités o comisiones.**

- Los comités o comisiones van a depender del tipo de organización, la ley no establece necesariamente comités o comisiones determinados que debamos tener en la organización;
- Están constituidos por especialistas o de acuerdo con los intereses particulares que se vayan presentando;
- Son un mecanismo para que el consejo pueda obtener mejor información; y
- Permiten una operación más eficiente de la organización, porque los comités pueden hacer un análisis más

exhaustivo de distintos temas y llevarlos ante el consejo directivo.

Puede haber comités que sean permanentes o temporales, dependiendo de las metas a corto, mediano o largo plazo. Los comités o comisiones tienen una tarea muy específica, hacer un análisis exhaustivo de su encomienda y llevar esa información al consejo directivo.

Ejemplos:

Permanentes: comité de atención a temas de niñez, a pueblos originarios, de tecnología, de relaciones interinstitucionales, de la Agenda 2030, etc.

Temporales: comité de atención a COVID-19, de regreso seguro a las escuelas, de programas invernales, de atención por desastres naturales (sismos), de una determinada convocatoria, de situaciones de emergencia, etc.

Finalmente, cabe mencionar que los órganos de gobierno de una organización se caracterizan por un tema de **integridad**. De acuerdo con el tipo de organización, un programa de integridad abarca la creación de:

- protocolos de actuación;
- manuales de procedimientos;
- contenido de la página web, blog y *social media*;
- conferencias de prensa;
- vigilar temas de conflicto de interés;
- prácticas anticorrupción o antisoborno;
- códigos de ética y conducta;

- temas de inclusión, diversidad, género, igualdad; y
- Vinculación intersectorial para la construcción de alianzas o firma de convenios.

Esto implica tanto la creación de comités o comisiones como la formulación de normas específicas de cómo abordar los diferentes tópicos mencionados bajo el concepto de integridad y conservando el corazón ideológico de la organización.

## **5. Poderes.**

Los poderes son la manera en la que la organización o sociedad puede llevar a cabo todas sus actuaciones. Todas las organizaciones de la sociedad civil son personas morales con personalidad jurídica propia, por lo tanto, el ejercicio de sus funciones o la firma a nombre de la sociedad solo lo puede hacer aquel que tenga poderes para ello, para actuar en nombre de la organización y dependiendo del acto es el tipo de poder que se va a necesitar.

Un poder es «un contrato por el que el mandatario (persona física) se obliga a ejecutar por cuenta del mandante (organización), los actos jurídicos que se le están encargando».<sup>2</sup>

Es decir, el otorgamiento a una determinada persona o personas de facultades específicas para ejecutar por cuenta de otro(s), actos jurídicos generales o específicos.

---

<sup>2</sup> Díaz de Rivera, Cecilia, Galicia Abogados.

Actualmente en México, de conformidad con el Código Civil Federal, hay distintos **tipos de poderes**:

a) **Poderes generales**: son otorgados para cumplir con distintas clases de gestiones, la ley identifica tres:

- pleitos y cobranzas (litigios);
- actos de dominio (actos de disposición de bienes, compra-venta de activos o bienes muebles e inmuebles); y
- actos de administración (para el día a día de la organización, celebración de cualquier tipo de contratos, que estén autorizados por los estatutos sociales).

b) **Poderes especiales**: otorgados para cumplir con un fin específico o particular, es cualquier poder que no sea un poder general, es recomendable poner las especificaciones del acto que se va a llevar a cabo.

c) **Otros poderes comúnmente otorgados**:

- Poder general para pleitos y cobranzas o actos de administración, pero en específico para asuntos laborales;
- Poder para dar todos los avisos y realizar todos los trámites y gestiones (trámites gubernamentales, permisos, autorizaciones, licencias, etc.);
- Poder para abrir y cancelar cuentas bancarias y bursátiles, a nombre del mandante, girar en contra de ellas y designar personas que giren en contra de las mismas;

- Poder para suscribir, avalar, endosar y descontar títulos de crédito, en términos de la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito; y
- Poder para otorgar poder generales o especiales y para revocar unos y otros, dentro de las facultades conferidas.

La representación legal de todas las facultades las tiene el consejo directivo como órgano de gobierno, pero pueden otorgar diferentes poderes a personas en lo individual para llevar a cabo determinadas funciones o encomiendas.

Los poderes son necesarios, todas las organizaciones deben tenerlos, la recomendación es que no estén en una sola persona porque si esa persona no está disponible, por enfermedad o ausencia, debe haber alguien que pueda firmar, pero siempre bajo un estricto control de quién puede hacer qué.

Lo importante es siempre mantener control de quiénes son las personas que tienen poderes en tu organización, quiénes tienen poderes generales, quiénes tienen poderes especiales, quiénes pueden firmar en nombre de la organización ciertos actos; lo más importante, si se va esa persona de la organización, tener claro que hay que revocarle esos poderes, ya no debe tener facultades para firmar en nombre de la organización.

Los poderes se otorgan:

1. **En escritura pública** (cuando se trate de un poder general, cuando el interés del asunto sea superior a cien mil pesos o cuando la ley así lo requiera específicamente);
2. **En escrito privado, firmado por el otorgante ante dos testigos con ratificación de las firmas** (cuando el asunto a tratar sea menor a cien mil pesos); y
3. **Verbal o en carta poder sencilla sin ratificación de firmas** (cuando el asunto no exceda de seis mil pesos).

La profesionalización de las osc implica cumplir en la medida de lo posible con todas estas formalidades, deben ir articulando protocolos o reglas muy claras en cuanto a sus facultades, a sus órganos de gobierno y comités. Las reuniones periódicas para el cumplimiento de dichas funciones son clave para el desarrollo institucional. No basta con tenerlo por escrito, sino que verdaderamente se cumplan y se apliquen con todos los miembros de la organización.

En conclusión y no obstante lo anterior, es necesario tomar en cuenta que toda adaptación hacia un buen gobierno corporativo para nuestra osc debe contribuir enormemente a fomentar y fortalecer la confianza (interna y externa) de asociados, integrantes, voluntarios y donantes, esto en gran medida, nos puede llevar por la ruta de una sostenibilidad financiera, institucional, social y organizacional.

---

Capítulo 18

**ARMONIZACIÓN DE  
LAS CAUSAS DE LA  
SOCIEDAD CIVIL  
ORGANIZADA A LOS  
OBJETIVOS DE  
DESARROLLO  
SOSTENIBLE DE LA  
AGENDA 2030**

---

**Competencias  
multiactor**



**Modelos estratégicos  
de implementación**

**Niveles de  
intervención**



## Armonización de las causas de la sociedad civil organizada a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030

Una herramienta de interés, conocimiento, apertura y de posibilidades para los tiempos complejos que estamos viviendo, para poder entender los problemas estructurales que enfrentamos, con una visión renovada desde lo local hacia lo global.

Esta herramienta representa un análisis de actualidad, en relación con el papel de la sociedad civil ante estos retos tan desafiantes que estamos enfrentando como humanidad. Como asociación civil, ¿qué opciones tenemos? ¿Cuáles son los caminos que debemos empezar a explorar? ¿Qué experiencias exitosas podemos replicar?

Esta herramienta busca construir una nueva perspectiva, un enfoque renovado y sistémico hacia la integralidad y la diversidad de la atención de los problemas comunes; en la sociedad civil necesitamos mucha capacitación y profesionalización y por ello, debemos entender que los problemas son multidimensionales y debemos articular una

nueva visión para presentar propuestas o modelos para dar atención o solución a ello.

La sostenibilidad de la que habla la Agenda 2030 abarca tres dimensiones:

1. La económica o financiera
2. La social
3. La ambiental

Con esta nueva visión debemos proponer, fomentar y articular programas y proyectos para abonar al cumplimiento de los Objetivos Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030 desde las organizaciones de la sociedad civil, sumados todos, en una línea eje denominada **desarrollo sostenible**.

La armonización de los ODS de la Agenda 2030 a las causas de la sociedad civil en México y en Latinoamérica, sigue rezagada, requiere de una mayor interlocución entre actores y sectores, sociedad civil, academia, gobierno, el sector empresarial e incluso otros *stakeholders* como medios de comunicación, iglesias o partidos. Ya son varios años desde que inició la Agenda en el año 2015 y lamentablemente son pocos los casos de éxito en las osc.

Entonces, ¿cómo acelerar y detonar la implementación de la Agenda 2030 desde la sociedad civil? Debemos implementar más acciones de desarrollo de **competencias multiactor** que buscan ayudar a las asociaciones civiles y los actores locales a generar nuevas capacidades y habilidades para que puedan ser verdaderos actores de cambio social,

es decir, actores relevantes desde lo local, pero también impulsando y escalando dichos proyectos de desarrollo a nivel internacional. El reflejo de la gobernanza y la participación multiactor a través de las organizaciones de la sociedad civil se da en redes, agrupando las distintas causas sociales, y en nodos, justo como lo hace el sector privado por medio de sus consejos, cámaras y asociaciones empresariales.

La Agenda 2030 empezó como un modelo que iba de arriba hacia abajo, de lo global a lo local, de hecho, los últimos años hemos trabajado bajo la premisa de «**piensa global, actúa local**» es decir, cómo a partir de modelos ya vistos, experimentados en otros países, trabajados a nivel internacional, podíamos ocupar dichas experiencias para transformar los entornos locales.

Sin embargo, en los últimos dos o tres años esta balanza ha ido cambiando, ahora la importancia de la Agenda 2030 se ha volteado, ahora los ODS se están implementando «**desde lo local hacia lo global**», ¡sí, al revés! Antes se pensaba cómo lo internacional podría ayudar al desarrollo local, pero ahora se están buscando modelos locales que puedan replicarse, escalarse y que contribuyan al desarrollo global.

Este balance centra su peso principalmente en casos exitosos a nivel local o regional, por eso se aplauden los esfuerzos que están haciendo las OSC a través de valiosas aportaciones en sus respectivas causas, provocando que su manera de trabajar pueda replicarse e ir escalando para lle-

varlas no solamente a más comunidades y municipios de la entidad, sino del país e incluso a nivel continental. Hoy en día, algunas organizaciones de la sociedad civil tienen suficiente experiencia y conocimiento para empezar a aportar a nivel planeta desde sus modelos de desarrollo local.

La armonización de las causas de la sociedad civil organizada a los ODS de la Agenda 2030 se realiza a partir de un modelo de **desarrollo de competencias multiactor**, todas encaminadas a la implementación de los ODS que busca replicarse en muchos territorios, en muchas regiones.

Algo muy positivo en las OSC hoy en día es que, al ver los ODS, nos identificamos, cada vez se vuelve algo más familiar, algo con lo que tenemos más contacto, pero, realmente qué es lo que sabemos de la Agenda 2030, ¿qué es lo que sabemos implementar o llevar a cabo? Ya podemos explicar que son 17 objetivos, 169 metas, tres dimensiones, pero, más allá de eso, ¿qué sabemos hacer comunitariamente con ello?

¿Cómo y en qué han contribuido las organizaciones de la sociedad civil a la implementación de la agenda 2030? ¿Cómo podemos darle valor agregado al trabajo de la sociedad civil para el cumplimiento de la Agenda? ¿Qué necesita el mundo de la sociedad civil mexicana? ¿Qué hemos hecho como sociedad civil en la contribución global de avances de implementación? ¿Cómo hemos contribuido a los indicadores? ¿Cómo generamos difusión? ¿Cómo nuestros proyectos han sido compatibles o han incorporado

estas visiones al desarrollo? ¿En cuántos eventos nacionales o internacionales hemos participado? ¿Cómo le damos consecución y seguimiento?

Entre otras más, estas preguntas son relevantes porque la Agenda 2030 es un esfuerzo global y multisectorial que va más allá de simplemente conocer los 17 objetivos, es una visión de trabajo a mediano y largo plazo adoptando cuestiones estructurales y sistémicas.

A partir de las osc debemos:

- ✓ Elaborar modelos estratégicos de implementación;
- ✓ Proponer proyectos que cumplan con las dimensiones de la Agenda;
- ✓ Seleccionar y segmentar a la población objetivo; y
- ✓ Diferenciar proyectos sustentables de sostenibles.

Posiblemente, no estemos cumpliendo cabalmente con la Agenda y sus 17 objetivos, por ello, debemos saber cómo incorporar esta visión a los programas y proyectos que aplicamos desde las osc a nivel territorial, es decir, cómo materializar acciones a nivel local para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos o bien, coadyuvar al desarrollo comunitario.

En el 2017 México fue sede de la primera reunión del Foro de los Países de América Latina y el Caribe sobre el Desarrollo Sostenible, donde participaron todos los países del continente, organismos internacionales, agencias, embajadas y algunas asociaciones civiles. Importante recalcar

que la Agenda 2030 habla de cooperación y vinculación internacional donde la sociedad civil es parte de los actores importantes para trabajar en dicha vinculación, por ello, insistimos en proyectos sociales, culturales o ambientales con un enfoque internacional.

En los últimos años, se han llevado a cabo infinidad de foros, eventos y programas de difusión encaminados a impulsar esta implementación y vinculación internacional entre los actores locales, pero lamentablemente aún no se conocen estos espacios de desarrollo por parte de muchas osc. Durante los últimos cinco años ha habido más de 120 eventos nacionales e internacionales sobre la Agenda 2030, con esto queremos decir que la Agenda es muy dinámica, hay mucho trabajo, hay mucho que se está haciendo, pero, lamentablemente, la sociedad civil se está quedando fuera.

La implementación de la Agenda es todo este ecosistema, entornos, discusiones, foros, vinculaciones, y no solo la descripción y colores de los ODS con buenas intenciones. La agenda es algo vivo donde se trabaja y se crean soluciones, es un plan de acción, por ello es fundamental ayudar a las asociaciones civiles a que se puedan vincular en esta nueva visión internacional de cooperación para el desarrollo.

A la fecha, todavía existe un alto rezago en la aplicación y es porque primero hay que entender que la Agenda es de todos los ciudadanos, incluyendo a las organizaciones de la sociedad civil, como actores relevantes en esta construcción del nuevo modelo de desarrollo.

La ONU declaró del 2020 al 2030 como la «década de acción» precisamente porque aún existe un alto rezago en la comprensión y aplicación de los ODS no solo en México, sino a nivel mundial. La ONU continúa invitando, impulsando y fomentando que los actores construyan programas específicos que sean **aceleradores o detonadores del desarrollo sostenible**. Que puedan delinear propuestas, conocimiento, experiencia de otros países donde se están haciendo cosas interesantes y productivas, participando como sociedad civil.

El año 2021 —opacado por la pandemia—, la Asamblea General de las Naciones Unidas decide declararlo el Año Internacional de la Economía Creativa para el Desarrollo Sostenible. Pocos proyectos productivos tuvieron la visión internacional de enfocar esfuerzos en temas específicos de desarrollo o economía local con visión multiactoral y multiescalar que permitiera realmente impulsar a la sociedad civil.

La armonización de las causas de la sociedad civil organizada a los ODS de la Agenda 2030 va enfocada precisamente a generar ese interés y esa vinculación.

Ahora ha cambiado la dirección, ahora es más importante lo que se está haciendo a nivel local para la aportación a nivel global, cómo nuestro trabajo va a contribuir sustantivamente en la suma total de esfuerzos de la implementación de la Agenda 2030. Aquí gobiernos locales y OSC juegan un binomio importante en la consecución de los ODS y

en el alcance que puedan tener a través de diversas figuras que midan y evalúen el impacto de sus iniciativas o ejecución de sus causas.

Las competencias multiactor ayudan a los actores locales en especial a la sociedad civil, a cómo trabajar la Agenda 2030 a partir de su realidad local, por eso le denominamos enfoque de competencias territoriales.

Estas competencias son:

- ✓ conocer
- ✓ saber
- ✓ hacer

Para lograr la armonización de las causas de la sociedad civil organizada a los ODS de la Agenda 2030, es necesario:

1. **Gestionar el cambio:** cómo pasar de lo sustentable a lo sostenible, no solo debemos incorporar el cambio, sino que también debemos darle forma a ese cambio.
2. **Gestionar la transición:** transitar de la visión anterior que era una visión asistencialista, paternalista o filantrópica a un modelo sostenible.

Hay tres niveles en los que se desarrolla el trabajo como sociedad civil:

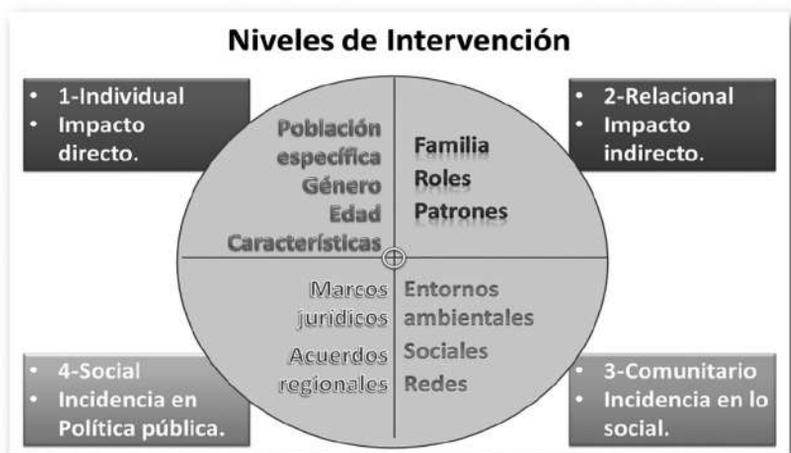
- **La parte estratégica:** se refiere a la visión de largo plazo, los objetivos y los impactos que queremos buscar con los proyectos y con nuestro trabajo desde la sociedad civil.

- **La parte programática:** cómo los proyectos entran en los grandes temas nacionales, estatales o locales, a partir de un diagnóstico, es decir, una muy buena lectura de las realidades regionales o comunitarias.
- **La parte operacional:** capacidad de implementación, metodologías para generar esta transformación de transición al cambio sostenible.

La armonización promueve la apropiación tanto material como simbólica de la Agenda 2030, conocer los valores, los principios, el espíritu que mueve a la agenda y que le da sentido al trabajo que hace.

Niveles de implementación:

- ✓ nivel individual
- ✓ nivel relacional



FUENTE: Observatorio Ciudadano de Desarrollo Social y Derechos Humanos, A. C.

- ✓ nivel comunitario
- ✓ nivel social

Las asociaciones civiles deben romper con las fronteras territoriales en las que se enmarcan, debemos trabajar más allá de nuestros municipios, más allá de nuestro Estado, más allá de nuestro país, porque los problemas que está enfrentando nuestro mundo son problemas de todos.

La armonización significa pasar de los qué a los cómo. ¿Cómo convierto los principios y los 17 objetivos de la Agenda 2030? ¿Cómo los transformo en acciones estratégicas, transformadoras de la realidad que cambien los entornos en los que se mueve la gente y que mejoren nuestro mundo? Ese es el desarrollo relevante del trabajo efectivo a través de una visión innovadora y transformadora.

Sabemos que la ciencia y la tecnología son la base de la economía moderna, y consideramos que son clave para prevenir y atender los problemas sociales, ambientales o económicos. Por ello debemos explorar modelos novedosos a la resolución de estos problemas específicos.

Las osc siguen trabajando los temas sociales con herramientas muy básicas, muy intuitivas, pero necesitan transitar ya a un modelo de desarrollo de habilidades y capacidades que utilice la ciencia y tecnología como detonante para la solución de problemas sociales o ambientales.

A partir de la ciencia y la tecnología que ya existen, ¿cómo ocupamos estas herramientas para realizar proyec-

tos productivos y proyectos sociales, que puedan generar un cambio sustantivo en las realidades locales que estamos viviendo?, es decir, cómo asimilar un nuevo enfoque de desarrollo y de solución de conflictos.

Las asociaciones civiles deben desarrollar modelos no solo para aterrizar programas sociales, sino para la innovación tecnológica, convirtiendo el trabajo social en modelos tecnológicos y científicos que puedan ser realmente transformadores de la realidad.

Las asociaciones civiles deben:

- ✓ involucrarse en nuevos temas comunitarios;
- ✓ tener una visión tanto local como global;
- ✓ atender problemas coyunturales y estructurales;
- ✓ entender los nuevos problemas y realidades a nivel internacional; y
- ✓ detectar áreas de oportunidad y puntos novedosos donde podamos trabajar innovadoramente.

Nuevos temas de interés global (ejemplos):

- ❖ polinización
- ❖ desarrollo de inteligencia artificial
- ❖ detección y prevención de riesgos
- ❖ diseño de productos sanitarios
- ❖ microbioma
- ❖ paradiplomacia
- ❖ transdisciplinarietàad

- ❖ internet de las cosas y la nueva comunicación que se está generando

Muchos de estos temas quedan fuera del radar de las asociaciones civiles porque nos enfocamos a la entrega de despensas, dar cursos, talleres, gestiones o temas muy asistenciales. Hay muchas oportunidades para proyectos de asociaciones civiles, pero si no los conocemos o cambiamos de visión, no sabremos cómo gestionarlos y nos quedaremos rezagados.

Hay cuatro indicadores para que las asociaciones puedan gestionar recursos a nivel internacional:<sup>1</sup>

- I. Interés: grado de compromiso de los actores en conocer y ejecutar la Agenda 2030;
- II. Madurez institucional: capacidades institucionales o grupales de implementación;
- III. Momento: elementos estructurales y coyunturales que propician u obstaculizan la implementación de la Agenda 2030;
- IV. Motivaciones: elementos que los actores identifican como propios o contrarios a sus propios intereses.

Hay cuatro niveles de participación de las OSC en relación con los ODS de la Agenda 2030:

1. **Informativo** o descriptivo: solo nos dicen qué hacen los demás actores y sectores.

---

<sup>1</sup> Martínez, Alfredo, Observatorio Ciudadano de Desarrollo Social y Derechos Humanos, A. C., 2021

2. **Consultivo:** nos preguntan y nos piden nuestra opinión sobre qué se puede hacer.

En estos dos niveles es donde estamos acostumbrados a trabajar socialmente pero no tenemos incidencia.

1. **Decisorio:** somos actores activos de la toma de decisiones y podemos construir políticas públicas para el desarrollo sostenible.

2. **Cogestión:** somos actores relevantes y activos de la implementación y el desarrollo de programas y trabajos.

Finalmente, la armonización implica:

- ✓ superar la obsolescencia en el diseño de proyectos
- ✓ tener una visión integral
- ✓ entender el trabajo colaborativo
- ✓ motivar el trabajo multinivel
- ✓ trabajar «glocalmente»

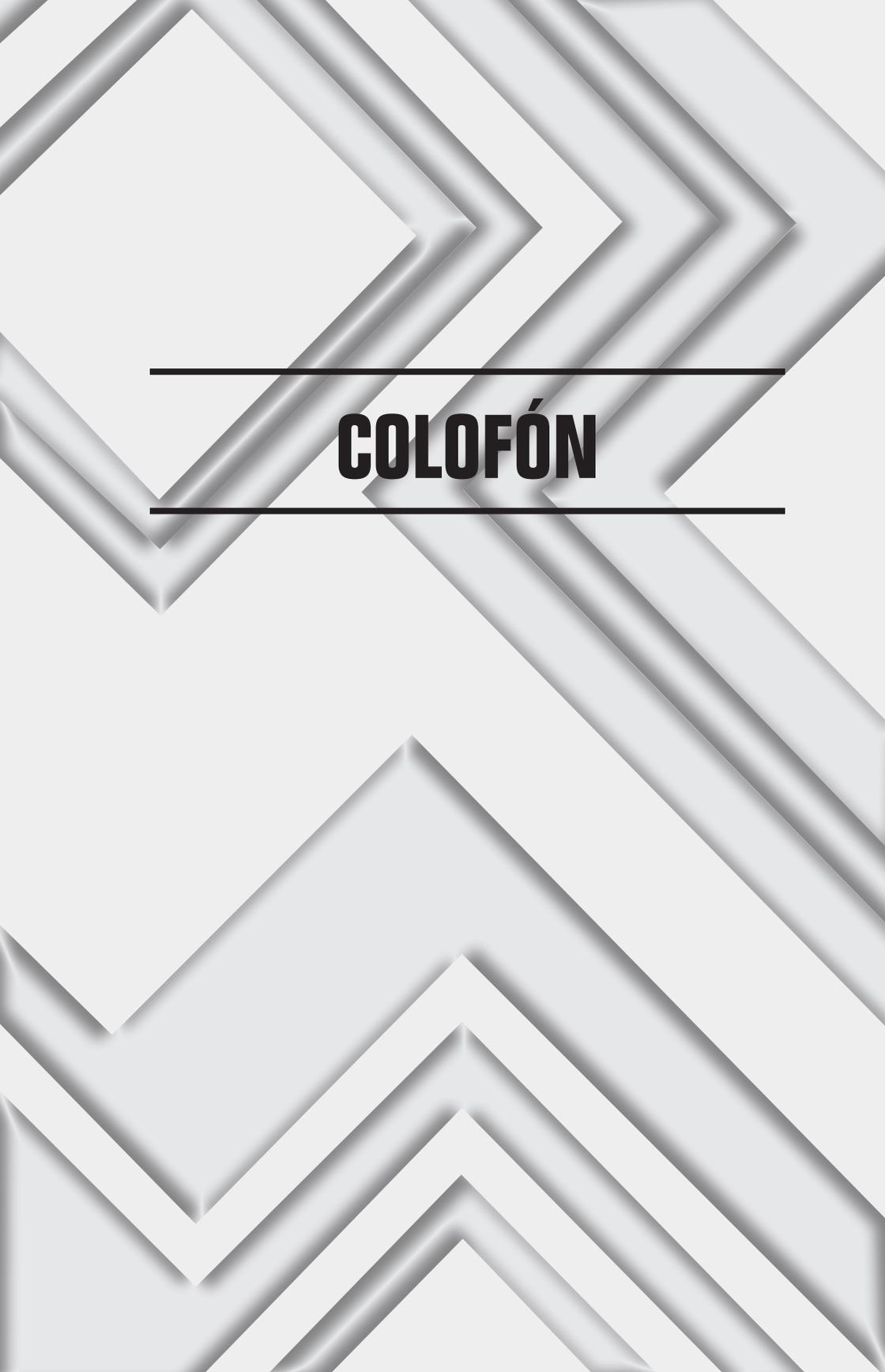
La *obsolescencia* de las cosas es cuando dejan de ser funcionales o útiles porque ya han sido superadas por nuevos modelos, así como se hacen obsoletas las computadoras o los teléfonos, también se hacen obsoletos los proyectos de las asociaciones civiles. ¿Quién ha verificado que el proyecto con el que está trabajando o con el que desarrolla su trabajo no es obsoleto? La mayoría de las veces se trata de modelos rezagados que ya no responden a las realidades y que no han adquirido nuevas características, visiones, incluso un nuevo lenguaje: ya sean los términos, vocablos,

siglas o conceptos, de cómo profesionalizar a las asociaciones.

Todas las asociaciones civiles deben abrazar ya, esta estrategia internacional de sostenibilidad generando valor y propósito para nuestro gran país que es México. Por ello, en una sociedad plural como la nuestra, las OSC deben buscar y encontrar la vía o canales institucionales para dar cabida a sus causas sociales, iniciativas ciudadanas y su aporte a la Agenda 2030.

Las acciones de la sociedad civil son detonadoras del desarrollo local, impulsan reformas legislativas relevantes, mantienen un diálogo multiactor, articulan alianzas intersectoriales, protegen el medio ambiente con una mayor conciencia comunitaria, actualizan su profesionalización, son incluyentes, son un verdadero freno y contrapeso frente a los abusos del poder o al querer vulnerar la democracia, salvaguardan las garantías y los derechos humanos de los ciudadanos e inciden en la resolución de temas relevantes. Su objetivo es sencillamente crear un mundo mejor.

Sigamos impulsando una ciudadanía «glocal».



---

# COLOFÓN

---

**Generosidad**



**Filantropía**

**Sostenibilidad**



## Colofón

El ADN de los mexicanos refleja valores como la solidaridad y la generosidad, a pesar de todas las dificultades y problemas públicos, son valores integrados por una diversidad y mezcla de pertenencias sociales, económicas, culturales, geográficas, étnicas y religiosas, de género, así como de posición social y económica, pero que reflejan que en México existe un espíritu de ayuda a los demás. Por ello, uno de los principales retos para aquellas organizaciones que brindan ayuda es la profesionalización y sobre todo la visibilización de su trabajo a través de sus acciones para generar confianza entre la ciudadanía, y con los demás actores del espacio público.

Cada vez son más los ciudadanos que están conscientes de las diferentes problemáticas y necesidades que aquejan a nuestra sociedad, lo mismo que, hoy se están sumando a diferentes causas con la finalidad de ayudar a mejorar el bienestar de diversos grupos y sectores de la población en situación de vulnerabilidad o exclusión social con actividades filantrópicas y, de igual forma, hemos observado vemos una evolución en los programas y proyectos sociales bajo una renovada visión de sostenibilidad.

Tanto **filantropía** como **sostenibilidad** son conceptos con los que muchas asociaciones civiles ya están familiarizadas; viven la filantropía en el día a día de sus causas, impulsando una nueva cultura de donación, pero también, buscan herramientas para lograr que sus proyectos y programas perduren, es decir, sean, sostenibles. Estas herramientas permiten profesionalizar organizaciones y que el logro de sus objetivos forme parte de un ciclo continuo de crecimiento responsable, el cual además de ayudar, tenga también un impacto positivo en su entorno. De manera permanente es un ir y venir en la ruta de la filantropía a la sostenibilidad.

Las acciones filantrópicas planteadas de manera estratégica tienen beneficios para todos, van creando un modelo de desarrollo que fortalece las relaciones interpersonales y crea una sociedad más justa y equitativa, reafirmando que somos capaces de ser una sociedad plural e incluyente. Además, definen necesidades que necesitan atención, se construyen propuestas con valor y propósito, cuentan historias memorables y fidelizan a donantes respondiendo a las causas de las organizaciones, es así que, al apoyar las diferentes osc estamos más conscientes de que contamos con las herramientas para incrementar el equilibrio social.

Al elegir donar o colaborar con una organización de la sociedad civil, también nos comprometemos a enarbolar o defender una causa, por consiguiente, la organización debe tener una propuesta de valor clara, una expectativa de

mejora continua, estadística e indicadores de impacto para medir si lo que estamos haciendo está dando o no, buenos resultados comunitarios. El principal indicador para saber si los planes, acciones o programas de la organización funcionan, será el visualizar un cambio de comportamiento en los demás.

Las *herramientas para la construcción de ciudadanía* buscan fortalecer y profesionalizar a las OSC, mejorando lo que se está haciendo con innovación, creando, realizando un trabajo de revisión interna para mejorar en los procesos colaborativos, midiendo resultados en lo que emprendimos y vinculándonos a otros actores y sectores para construir alianzas o relaciones sociales exitosas.

Una **sociedad civil informada y profesionalizada** podrá tomar mejores decisiones, conseguir más donaciones, motivar a sus voluntarios y fomentar prácticas de transparencia y rendición de cuentas para fortalecer al sector; estas herramientas también cumplen como lo señala la doctora Jacqueline Butcher, presidenta del CIESC, en «producir conocimiento para la acción social».

El conocimiento nunca dejará de actualizarse, cambia y evoluciona permanentemente, pero lo más importante, es compartirlo y ponerlo al servicio de quien más lo requiere. Aún queda mucho que aprender e investigar, pero estas herramientas actuales y vigentes son un gran avance en el camino para facilitar nuevos aprendizajes en nuestra sociedad.

El propósito de esta publicación también es aprender a comunicar mejor desde nuestras organizaciones. El reconocido consultor Mauricio Guerrero a través de su extraordinaria publicación: «Dale visibilidad a tu OSC. Manual de comunicación» concluye que una OSC debe fomentar la integración en todos los aspectos, para articular una adecuada cooperación, buena voluntad y aportación de ideas para el mejoramiento de las actividades organizacionales, buscando formas de crear y diseñar sistemas y programas específicos que motiven al personal y que lo hagan sentirse satisfecho de pertenecer a dicha organización o de defender determinada causa.

De acuerdo a este consultor, una OSC debe difundir una imagen apropiada, contrarrestar los rumores, crear alianzas y proveer los medios de expresión adecuados a los públicos que se desee llegar y motivarlos.

La profesionalización busca que las OSC cuenten con renovados modelos de inversión social, viables y pertinentes, sostenibles y rentables, donde se les reconozca como aliados estratégicos de otros actores y sectores, compartiendo el propósito y compromiso de contribuir al desarrollo sostenible de México, así como en otras regiones de Latinoamérica.

## Glosario de términos

- Achievable*** Realizable.
- Agentes de cambio** Forma de actuar socialmente para crear un futuro más seguro y saludable para nosotros, la comunidad y el mundo.
- Aldea global** Término acuñado por Marshall McLuhan para hacer referencia a las consecuencias socioculturales de la comunicación, la tecnología y la globalización por el uso de los medios electrónicos.
- Analfabetismo digital** Limitación de aprovechar las ventajas que ofrece la aplicación de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.
- Analítica de datos** Subproceso en la extracción de la información de un conjunto de datos, en el que se adquiere inteligencia de la misma para la toma de decisiones.
- Autogestión** Para Servaes y otros (2007) es el derecho de participación en la planificación y la producción de los contenidos de los medios de comunicación.
- Asistencia social** Conjunto de acciones dirigidas a incrementar las capacidades físicas, mentales, patrimoniales o comunitarias de los individuos, familias o grupos de población marginada o en situación de riesgo.

- Bandera política** Implica la socialización o integración en colectivo de simpatizantes con nuestra causa, a efecto de incorporar valor público a la misma.
- Blockchain** O cadena de bloques, es un libro de contabilidad digital distribuido que almacena datos de cualquier tipo. Es la única base de datos que está totalmente descentralizada y no depende de ningún organismo.
- Branding** También conocido como gestión de marca, está conformado por un conjunto de acciones relacionadas con el posicionamiento, el propósito y los valores de una marca (social).
- Brecha digital** Problema multifactorial debido al alto costo del acceso a internet o banda ancha, la adquisición de dispositivos que permitan el acceso a internet, así como, las capacidades o habilidades para manejar, buscar y gestionar información a la que se accede a través de la red.
- Budget** Anglicismo que significa «presupuesto»; define el fondo disponible para determinado periodo, acción o campaña.
- Bulos** Noticia falsa propalada con algún fin.
- Cámara de eco** Es un concepto metafórico ligado a los medios de comunicación de masas, donde los seres humanos vamos repitiendo y recopilando lo que vamos escuchando y viviendo.
- Capacidad organizacional** Conjunto de habilidades y destrezas que tiene la organización para coordinar y combinar a su interior recursos y capacidades al exterior.
- Causa social** Proyectos solidarios que generan beneficios a diferentes comunidades o incluso a los mismos *stakeholders* de una organización.

- Ciberbullying** Ciberacoso o intimidación por medio de las tecnologías digitales. Puede ocurrir en las redes sociales, las plataformas de mensajería, las plataformas de juegos y los teléfonos móviles. Es un comportamiento que se repite y que busca atemorizar, enfadar o humillar a otras personas.
- Ciberseguridad** Protección de los sistemas, redes y programas de una organización fortaleciendo un conjunto de procedimientos y herramientas para proteger estos activos de ciberataques, extorsiones o interrupciones en la continuidad del negocio o la causa.
- Competencia laboral** Combinación de conocimientos, habilidades y actitudes, que una persona pone en juego en el desempeño de una función productiva en distintos contextos laborales.
- Comunicación dialógica** Voluntad o predisposición de los sujetos (organizaciones y usuarios) de establecer un intercambio comunicativo. Rompe con la relación de dominio o poder. Consenso y disenso.
- Comunicación participativa** Un campo de la comunicación que busca convertir a los ciudadanos en un elemento vital para el mejoramiento de sus condiciones sociales, facilitándoles una vía de comunicación y participación en las decisiones públicas, que contribuyan a la resolución de problemas de su entorno y la gestión de mejores condiciones de vida en su territorio.
- CRM** Customer Relationship Management y se refiere al conjunto de prácticas, estrategias comerciales y tecnologías enfocadas en la relación con el cliente.

**CTR** La tasa de clics (*Click Through Rate*) puede utilizarse para medir el rendimiento de sus palabras clave, anuncios y fichas gratuitas. La *CTR* es la cantidad de clics que su anuncio recibe dividida entre la cantidad de veces que este se muestra: clics ÷ impresiones.

**Cultura de la cancelación** Fenómeno social que se desarrolla en las redes sociales de internet que busca reprochar o bloquear a aquellas personas que han asumido actitudes o comportamientos que son mal vistos socialmente, aun cuando dichas conductas no constituyen un delito.

**Desempeño organizacional** Es un término comúnmente utilizado para hacer referencia a los resultados que genera la organización derivado de la dinámica de los factores internos y externos que la componen.

**Donativo** Dádiva, aportación, cesión, especialmente con fines benéficos o humanitarios.

**E-commerce** O comercio electrónico es la práctica de comprar y vender productos a través de internet. También se le llama *e-commerce* a cada tienda *online* que se dedica a este tipo de negocio *online*.

**Elevator speech** Breve presentación con la que se debe convencer a un interlocutor sobre un determinado proyecto, causa o idea de negocio (también se conoce como *elevator statement*).

**Emojis (Emoticones)** Imágenes utilizadas ampliamente en la mensajería instantánea y las redes sociales para expresar con mayor énfasis las emociones o sentimientos que se comparten con otros. Suelen utilizarse en WhatsApp, Hangouts, Messenger, Telegram, Facebook o Twitter, entre otros.

- Empresas sociales** Negocios con objetivos sociales primordialmente, que no están orientadas hacia la maximización del beneficio para los accionistas o propietarios, sino que sus beneficios son enfocados a un beneficio social o comunitario.
- Engagement** Nivel de compromiso que tienen los consumidores y usuarios con una marca, más allá de la compra de sus productos o servicios. Engloba interacción constante, confianza e, incluso, empatizar con los valores, percepciones y mensajes de la misma.
- Entorno legal** Marco legal y fiscal de las organizaciones provee las competencias que se requieren para el establecimiento y desarrollo de las OSC, desde una perspectiva regulatoria, con el cumplimiento de las respectivas obligaciones frente a la autoridad.
- ESG** Acrónimo de *Environmental, Social and Governance*. Resultado de la evolución de lo que se conocía como Inversión Socialmente Responsable por los factores de compromiso social, ambiental y de buen gobierno.
- Fake news** Noticias falsas o noticias falseadas son un tipo de bulo que consiste en un contenido pseudoperiodístico difundido a través de portales de noticias, prensa escrita, radio, televisión y redes sociales y cuyo objetivo es la desinformación.
- Fidelización** Conseguir mantener al cliente o usuario a largo plazo y que perciba la marca como la mejor o como la única alternativa aceptable.

- Fortalecimiento** Aumento en la capacidad para producir determinados efectos positivos en las organizaciones (buscados o previstos).
- Fundación** Persona moral que se constituye en términos de ley, con el propósito de brindar apoyo económico a terceros a partir de fuentes de financiamiento propias o de recaudación para su sostenimiento.
- Fundraising** Actividad de captación de recursos que realizan las entidades sin ánimo de lucro —ONG, fundaciones, asociaciones, agrupaciones, etc.— para poder sacar adelante sus proyectos.
- Heurística** Significa encontrar, hallar, descubrir, comprender. Es la estrategia sistémica, para de forma inmediata o gradual generar alternativas que son innovaciones positivas.
- Identidad corporativa** Conjunto de elementos visuales y auditivos mediante los cuales se transmite la personalidad y los valores compartidos de una marca.
- Imagen pública** Representación colectiva que se tiene de una osc y se define como «la percepción dominante que una colectividad establece respecto de una persona, institución o referente cultural, con base en las impresiones y la información pública que recibe».
- Incidencia** Influencia de una organización en un asunto público o el efecto de su causa en el comportamiento de la población.
- Influencer** Persona que posee cierta credibilidad sobre un tema concreto y que su presencia e influencia en las redes sociales hace que se convierta en un prescriptor idóneo de una marca determinada.

- Infoxicación** Sobrecarga informativa, infobesidad o síndrome de exceso informativo.
- Inteligencia artificial** Habilidad de una máquina de presentar las mismas capacidades que los seres humanos, como el razonamiento, el aprendizaje, la creatividad y la capacidad de planear.
- Inteligencia emocional digital** Ser empático y construir relaciones digitales u *online* de manera saludable con otras personas.
- Interfaz** Conexión física y funcional que se establece entre dos aparatos, dispositivos o sistemas que funcionan independientemente uno del otro.
- Internet de las cosas** Internet of Things (IoT) se refiere a la red colectiva de dispositivos conectados y a la tecnología que facilita la comunicación entre los dispositivos y la nube, así como entre los propios dispositivos.
- Inversión social** Invertir en las personas u organizaciones. Políticas diseñadas para fortalecer las habilidades y capacidades de las personas y ayudarlas a participar plenamente en el empleo y la vida social.
- Landing page** O página de inicio, es la página web a la que se dirige a un usuario de internet después de hacer clic en un hipervínculo, ya sea publicidad, un enlace de un correo electrónico o boletín, un botón de llamada a la acción u otros.
- Lead** Contacto con un cliente potencial, también conocido como un «prospecto».
- Licitación** Procedimiento de adquisiciones, mediante el cual se solicitan, reciben y evalúan ofertas de bienes, obras o servicios mediante un presupuesto para ser aprobado y contratado.

**Logotipo** Símbolo formado por letras o imágenes, un diseño que sirve para identificar una marca, negocio o empresa. En términos de *marketing*, un logotipo es el diseño gráfico que representa el nombre o la marca que tiene un negocio.

**Measurable** Medible.

**Mejora continua** Búsqueda constante e interminable para identificar oportunidades de corrección, ajustes y mejoras en los procesos de negocio, los productos y/o servicios.

**Microbioma** Comunidad de microorganismos que ocupan un hábitat específico en los diferentes organismos.

**Multiplicidad** Fuerte participación local en los esfuerzos de desarrollo, enfatizando los términos «diversidad» y «pluralismo» para lograr resultados.

**Necesidad social** Problema que está fuera de nuestro alcance, pero que nos interpela y nos incumbe, y sobre el cual podemos actuar responsablemente intentando, si no solucionarlo, al menos, mejorarlo. (Ser Electo Consultores, S. C., 2022).

**ODS** Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030 que definen el mundo al que aspiramos. Donante de una sola ocasión.

**Online** Anglicismo que significa «en línea». El concepto se utiliza en el ámbito de la informática para nombrar algo que está conectado o a alguien que está haciendo uso de una red (por lo general, internet).

**Paradiplomacia** Relaciones internacionales de los gobiernos y actores locales de un estado-nación que se orientan a promover intereses en común.

**Pitch** O *pitch deck* es una técnica de presentación que se utiliza sobre todo en reuniones con inversionistas, a los que se pretende vender un proyecto. Permite sintetizar la idea principal del producto o servicio de la organización.

**Plan de medios** Proceso por el que pasan los anunciantes antes de comprar y lanzar anuncios para evaluar la efectividad y maximizar el retorno sobre la inversión (ROI, Return On Investment). Es el primer paso fundamental en cualquier campaña publicitaria.

**Polarización** Confrontación. En política, es el fenómeno por el cual la opinión pública se divide en extremos opuestos.

**Populismo** Uso de medidas que prometen soluciones falaces, destinadas a ganar la simpatía de la población, particularmente si esta posee derecho a voto, aun a costa de tomar medidas contrarias al Estado democrático.

**Post** Mensaje, artículo o publicación, generalmente usado en el contexto de foros y blogs en internet.

**Posverdad** Para algunos autores la posverdad es sencillamente una mentira (falsedad) o estafa encubierta en una expresión que ocultaría la tradicional propaganda política o el uso de las relaciones públicas como instrumento de manipulación mediática.

**Press clipping** Labor de comunicación que consistente en recopilar las apariciones en prensa y todo tipo de medios de comunicación de una empresa con-

creta. La palabra *clipping* significa en inglés «recorte».

**Prospección** Estudiar o explorar posibilidades futuras con base en indicios o elementos presentes.

**Provisión de servicios** Personas que desempeñan diferentes oficios o tareas para una organización con el objeto de atender o abastecer insumos específicos a una población determinada.

**Publicidad** Herramienta tradicional directa del *marketing*, y tiene los objetivos de divulgar un producto para estimular su consumo, transmitir un mensaje positivo con relación a una marca y fortalecer la presencia de una organización en el mercado.

**Realistic** Realista.

**Redes estratégicas** Instrumentos que organizan capacidades y espacios colaborativos aplicados a la generación de conocimientos compartidos, el intercambio y la difusión de información.

**Reel** Videos verticales cortos de la plataforma Instagram.

**Responsabilidad social** Obligación moral que los miembros de una comunidad tienen para preservar las buenas condiciones de su alrededor.

**Retail** Se usa para referirse al «comercio al detalle» minorista o venta de productos directos al consumidor final.

**Retorno Social sobre Inversión (SROI)** *Social Return Of Investment*. Método para medir el valor de retorno intangible o extra-financiero (valor ambiental o **social** que actualmente no se refleja en las cuentas financieras convencionales).

- ROI** *Return On Investment*, Retorno sobre la Inversión. Es una métrica usada para saber cuánto ganó la organización a través de sus inversiones.
- Scrolling** Pasar horas leyendo comentarios o mirando fotos publicadas en redes sociales.
- SEM** *Search Engine Marketing*. Práctica que mejora la visibilidad de una marca mediante acciones de *marketing* pagadas. Es el hecho de realizar anuncios de pago en buscadores.
- SEO** *Search Engine Optimization*, optimización para motores de búsqueda. Consiste en una serie de técnicas, disciplinas y estrategias de optimización que se implementan en las páginas de un sitio web o blog para mejorar su posicionamiento en los buscadores.
- Sistemas heurísticos** Método de detección de virus mediante el análisis del código de propiedades sospechosas. Se diseñó para identificar nuevos virus y versiones modificadas frente a amenazas existentes.
- Situación social** Problema o necesidad no atendida. (Ser Electo Consultores, S. C., 2022)
- SMART** Acrónimo en inglés: *specific* (específico), *measurable* (medible), *attainable* (alcanzable), *relevant* (relevante) y *timely* (a tiempo). Se refiere a las condiciones que deberían cumplir los objetivos de una organización para ser considerados inteligentes y eficaces.
- Sofactivismo** Forma de realizar activismo en línea y desde la comodidad en casa, sin abandonar las actividades habituales, por lo general interactuando en las redes sociales.

**Soluciones empresariales** Análisis riguroso, profesional y visionario de los componentes de una organización y su propuesta de modelo de negocio, con el objetivo de apoyar en la transformación rentable que responda ante las necesidades que demanda alcanzar metas claves.

**Sostenibilidad** Búsqueda de un equilibrio entre crecimiento económico, impacto social y cuidado del medio ambiente.

***Specific*** Específico.

***Spot*** Palabra con la que nos referimos a un anuncio o comercial. Espacio publicitario audiovisual, de corta duración y que tiene el fin de promocionar un producto o servicio.

***Statu quo*** Estado o situación de algo en un determinado momento con cierto equilibrio o armonía.

***Streaming*** Tecnología que permite transmitir archivos de audio y video en un flujo continuo a través de una conexión a internet alámbrica o inalámbrica.

**Target** Grupo de consumidores cuyas características, deseos y necesidades se adecuan más a los productos y servicios que ofrece una marca (social) en concreto.

**Tecnologías de la información y las comunicaciones** Proceso que utiliza una combinación de medios y métodos de recopilación, procesamiento y transmisión de datos para obtener nueva información de calidad sobre el estado de un objeto o fenómeno.

**Tejido social** Configuración de vínculos sociales e institucionales que favorecen la cohesión y la reproducción de la vida comunitaria.

- Tiktoker*** Creador de contenido en la red social TikTok, caracterizado por ser una celebridad en la misma y contar con un gran número de seguidores.
- Time-bound*** Limitados en el tiempo.
- Timeline*** Línea del tiempo; documento gráfico para separar eventos y etapas enmarcados en una variable de tiempo y de ese modo delimitar distintos hitos/acontecimientos a lo largo de un proceso temporal.
- Top of mind*** Concepto que puede definirse como “la primera y más importante marca que viene a la mente de los usuarios” cuando se les pregunta sobre una determinada categoría de productos en el mercado.
- Transdisciplinariedad*** Connota una estrategia de investigación que atraviesa límites de diversas ramas o ciencias para crear un enfoque holístico y sistémico.
- Transformación digital*** Incorporación de tecnologías en los procesos y estrategias de una organización, con el objetivo de mejorar su capacidad competitiva, crear transformaciones de negocio, cultura y experiencia al cliente para satisfacer las necesidades cambiantes del mercado.
- Trending topic (TT)*** Anglicismo que significa «que es tendencia o es el tema del momento».
- Tweet o tuit*** Mensaje de la plataforma Twitter que puede tener hasta 280 caracteres..
- Ubicuidad*** Capacidad (digital) de una determinada persona para estar presente en distintos lugares o situaciones al mismo tiempo. La palabra ubicuidad

es de origen latín *ubique* que significa ‘en todas partes’.

**Valor público** Se crea cuando se realizan actividades capaces de aportar respuestas efectivas y útiles a demandas que sean políticamente deseables, que son de carácter público y que requieren la generación de cambios sociales (Mark Moore, 1995).

**Viabilidad financiera** Análisis para saber si existen recursos suficientes para cubrir los gastos o las inversiones sociales que implica la puesta en marcha de una causa y el desarrollo de un proyecto.

**Youtubers** Persona que comparte videos atractivos para el usuario en los que se le ve haciendo algún tipo de actividad concreta o compartiendo información en ocasiones relevante.

# Anexo 1

## Formato base para proyectos sociales

Se puede adaptar este formato conforme lo requiera el llenado.

<b>Información de la organización</b>	
Nombre completo o razón social de la organización:	
Dirección:	
RFC:	
CLUNI o folio:	
Número de teléfono: Lada + número	
Nombre y cargo del responsable del proyecto:	
Correo electrónico del responsable del proyecto:	
Página web y/o redes sociales:	

Misión y objetivo general de la organización: Máximo 1/4 de página.	Cuántos son Cómo se llaman Su propósito esencial A qué población están dirigidos
Programas institucionales: Máximo 1/4 de página.	

### 1.1 Datos del proyecto

<b>Información del proyecto</b>	
<b>Nombre del proyecto:</b>	
<b>Necesidades que se cubrirán con este proyecto.</b>	
<b>Describa cuál es el problema que pretende atender y por qué es importante atenderlo.</b>	
<b>Ubicación donde se realizará el proyecto</b> (comunidad o municipio[s])	
<b>Duración total/parcial del proyecto.</b>	

<b>Objetivo general del proyecto</b> (Describa brevemente qué pretende, para quién y para qué). Máximo 1/4 de página.	
<b>Estrategias del proyecto</b> (¿cómo se logrará el objetivo? Utilice el menor número, pero las necesarias). En algunos casos esto corresponde a objetivos particulares o específicos.	Estrategia 1: Estrategia 2: Estrategia 3:

*Herramientas para la Construcción de Ciudadanía*

<p><b>Por cada estrategia describa al menos una meta cuantificable.</b></p>	<p>Estrategia 1 Estrategia 1-Meta uno: Entregable E1-M1:</p>
<p><b>Por cada meta determine la evidencia que fungirá como comprobación.</b></p>	<p>Estrategia 2 Estrategia 2-Meta dos: Entregable E2-M2:</p>
<p><b>Ejemplo de metas:</b> Número de beneficiarios, número de talleres, número de consultas, despensas, diagnósticos, etc.</p>	<p>Estrategia 3 Estrategia 3-Meta tres: Entregable E3-M3:</p>
<p>Descripción de actividades (cronograma).</p>	<p>Requiere formato adicional para distribuir las actividades, etapas y estrategias de acuerdo al tiempo de gestión del proyecto.</p>
<p><b>Resultados esperados en los beneficiarios.</b> (Enliste cambios cualitativos o cuantitativos que espera generar en los destinatarios del proyecto).</p>	<p>Cuantitativos (cifras, porcentajes). Cualitativos (características).</p>
<p><b>En caso de operar el proyecto con otra organización proporcione el nombre y en qué consiste su participación.</b></p>	<p>1. ... a)... b)... c) ...</p>
<p><b>Perfil de ingreso del beneficiario.</b> (Enliste los requisitos/características para que los beneficiarios sean considerados en el proyecto).</p>	

*Herramientas para la Construcción de Ciudadanía*

<b>Descripción de los beneficiarios</b>	<p>En cada celda de la tabla siguiente, proporcione el estimado de beneficiarios por edad y género. En caso de que la definición de los beneficiarios sea parte del proyecto, deje en blanco e indique los argumentos en este mismo espacio.</p> <p>NO APLICA PORQUE: _____</p>
---	---

Entre 0 y 12 años		Entre 13 y 29 años		Entre 30 y 45 años		Entre 45 y 60 años		De 60 años y más		TOTALES
Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	

**1.2 Sostenibilidad del proyecto**

<p><b>Describa al menos una experiencia previa en proyectos similares.</b></p> <p>Máximo 1/4 de página.</p>	
---	--

<p><b>Viabilidad técnica:</b> describa los recursos materiales (no incluidos en esta solicitud) con los que cuenta para llevar a cabo el proyecto, por ejemplo: consultorios, equipamiento, maquinaria, automóviles, etc.</p>		
Descripción	Cantidad	Uso en función del proyecto

*Herramientas para la Construcción de Ciudadanía*

<b>Viabilidad operativa:</b> describa el personal que estará involucrado en la implementación del proyecto (capital humano para realizar el proyecto).			
Nombre y cargo en el proyecto	Remunerado (marque X)	No remunerado (marque X)	Funciones principales en el proyecto

**1.3 Presupuesto**

<b>Presupuesto de egresos totales</b>	LLENAR FORMATO ADICIONAL EN EXCEL.
<b>Transparencia:</b> enliste los entregables mediante los cuales la organización se compromete a dar a conocer el uso de los recursos.	1. ... 2. ...
<b>Rendición de cuentas:</b> enliste los entregables mediante los cuales dará a conocer las actividades y resultados del proyecto.	1. ... 2. ...



Herramientas para la Construcción de Ciudadanía

EGRESOS DEL PROYECTO									
Nombre de la organización									
Nombre del proyecto									
Fecha de presentación del proyecto									
TIPO DE EGRESO	CUENTA	SUBCUENTA	UNIDAD DE MEDIDA	N.º DE UNIDADES	COSTO	TOTAL	TOTAL POR RUBRO	% POR RUBRO	
COSTO DE OPERACIÓN	CAPITAL HUMANO					\$ -	\$ -	\$ -	
						\$ -			
						\$ -			
						\$ -			
						\$ -			
						\$ -			
						\$ -			
						\$ -			
	RECURSOS MATERIALES						\$ -	\$ -	\$ -
							\$ -		
							\$ -		
							\$ -		
							\$ -		
							\$ -		
							\$ -		
							\$ -		
SUBTOTAL DE COSTOS DE OPERACIÓN						\$ -			
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	CAPITAL HUMANO					\$ -	\$ -	\$ -	
						\$ -			
						\$ -			
						\$ -			
	RECURSOS MATERIALES						\$ -	\$ -	\$ -
							\$ -		
							\$ -		
							\$ -		
SUBTOTAL DE COSTOS DE OPERACIÓN						\$ -			
TOTAL									
% COSTOS									
% GASTOS									

## Anexo 2

### **Redacción estatutaria del objeto social para ser donataria autorizada.**

**Artículo \_\_\_\_:** La «**Asociación**» tiene por objeto social la realización de las actividades que más adelante se describen:

#### **Primero. - Asistencial:**

La «**Asociación**» es una organización sin fines de lucro que tiene como beneficiarios en todas y cada una de las actividades asistenciales que realiza a personas, sectores y regiones de escasos recursos; comunidades indígenas y grupos vulnerables por edad, sexo o problemas de discapacidad y tiene por objeto realizar las siguientes actividades:

- a) La atención a requerimientos básicos de subsistencia en materia de alimentación, vestido o vivienda.
- b) La asistencia o rehabilitación médica o a la atención en establecimientos especializados.  
Entendiendo como asistencia médica, entre otras, la psicoterapia, la terapia familiar, el tratamiento o la rehabilitación de personas discapacitadas y la provisión de medicamentos, prótesis, órtesis e insumos sanitarios.
- c) La asistencia jurídica, el apoyo y la promoción, para la tutela de los derechos de los menores, así como para la readaptación social de personas que han llevado a cabo conductas ilícitas.  
La asistencia jurídica entre otras se considera la representación ante autoridades administrativas o jurisdiccionales, salvo las electorales.
- d) La rehabilitación de alcohólicos y farmacodependientes.
- e) La ayuda para servicios funerarios.

- f) Orientación social, educación o capacitación para el trabajo. Entendiendo por orientación social la asesoría en materias tales como la familia, la educación, la alimentación, el trabajo y la salud.  
La orientación social, comprende entre otras, la atención o la prevención de la violencia intrafamiliar para la eliminación de la explotación económica de los niños o del trabajo infantil peligroso.
- g) Apoyo para el desarrollo de los pueblos y comunidades indígenas.
- h) Aportación de servicios para la atención a grupos sociales con discapacidad.
- i) Fomento de acciones para mejorar la economía popular.

**Segundo. - Educativas:**

- a) Impartir enseñanza en los niveles básico, medio superior y superior (jardín de niños, primaria, secundaria, bachillerato, licenciatura) con autorización o con reconocimiento de validez oficial de estudios en los términos de la Ley General de Educación.

**Tercero. - Investigación Científica o Tecnológica:**

- a) La investigación científica o tecnológica, debiendo inscribirse en el Registro Nacional de Instituciones Científicas y Tecnológicas del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT).

**Cuarto. - Culturales:**

- a) La promoción y difusión de música, artes plásticas, artes dramáticas, danza, literatura, arquitectura y cinematografía, conforme a la Ley que crea al Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura, así como a la Ley Federal de Cinematografía.

- b) El apoyo a las actividades de educación e investigación artísticas de conformidad con lo señalado en el inciso anterior.
- c) La protección, conservación, restauración y recuperación del patrimonio cultural de la nación, en los términos de la Ley Federal sobre Monumentos y Zonas Arqueológicas, Artísticas e Históricas y la Ley General de Bienes Nacionales; así como el arte de las comunidades indígenas en todas las manifestaciones primigenias de sus propias lenguas, los usos y costumbres, artesanías y tradiciones de la composición pluricultural que conforman el país.
- d) La instauración y establecimiento de bibliotecas que formen parte de la Red Nacional de Bibliotecas Públicas de conformidad con la Ley General de Bibliotecas.
- e) El apoyo a las actividades y objetivos de los museos dependientes de la Secretaría de Cultura.

**Quinto. Becante:**

- a) Otorgar becas para realizar estudios en instituciones de enseñanza que tengan autorización o reconocimiento de validez oficial de estudios en los términos de la Ley General de Educación o, cuando se trate de instituciones del extranjero éstas, estén reconocidas por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, las cuales se otorgarán mediante concurso abierto al público en general y se asignarán con base en datos objetivos relacionados con la capacidad académica del candidato.

**Sexto. - Ecológicas:**

- a) La realización de actividades de investigación o preservación de la flora o fauna silvestre, terrestre o acuática, dentro de las áreas geográficas definidas que señale el SAT mediante reglas de carácter general.

- b) Promover entre la población la prevención y control de la contaminación del agua, del aire y del suelo, la protección al ambiente y la preservación y restauración del equilibrio ecológico.

**Séptimo. - De Reproducción de Especies en Peligro de Extinción:**

- a) Dedicarse exclusivamente a la reproducción de especies, las cuales son especies en protección y peligro de extinción y a la conservación de su hábitat, siempre que obtenga opinión previa de la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales.

**Octava. - De Desarrollo Social:**

- a) La promoción de la participación organizada de la población en las acciones que mejoren sus propias condiciones de subsistencia en beneficio de la comunidad o en la promoción de acciones en materia de seguridad ciudadana;
- b) Apoyo en la defensa y promoción de los derechos humanos.

Se entiende por apoyo en la defensa y promoción de los derechos humanos, la capacitación, difusión, orientación y asistencia jurídica en materia de derechos humanos y sus garantías, incluyendo la equidad de género o de las prerrogativas inherentes a la naturaleza de la persona, establecidos en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y en las disposiciones legales que de ella emanen, siempre que no impliquen o conlleven acciones de índole político, religioso, o destinadas a influir en la legislación y dichas acciones no estén vinculadas con:

**Primero.** - Actos o resoluciones de organismos y autoridades electorales;

**Segundo.** - Resoluciones de carácter jurisdiccional;

**Tercero.** - Conflictos de carácter laboral;

**Cuarto.** - La interpretación de las disposiciones constitucionales o legales; y

**Quinto.** - Actos u omisiones entre particulares;

- c) Cívicas, enfocadas a promover la participación ciudadana en asuntos de interés público; d) Promoción de la equidad de género;
- e) Apoyo en el aprovechamiento de los recursos naturales, la protección del ambiente, la flora y la fauna, la preservación y restauración del equilibrio ecológico, así como la promoción del desarrollo sustentable a nivel regional y comunitario, de las zonas urbanas y rurales;
- f) Promoción y fomento educativo, cultural, artístico, científico y tecnológico;
- g) Participación en acciones de protección civil;
- h) Prestación de servicios de apoyo a la creación y fortalecimiento de organizaciones que realicen actividades objeto de fomento en términos de la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil;
- i) Promoción y defensa de los derechos de los consumidores.
- j) Apoyo a proyectos de productores agrícolas y de artesanos, con ingresos en el ejercicio inmediato anterior de hasta cuatro veces el valor anual de la Unidad de Medida y Actualización, que se ubiquen en las zonas con mayor rezago del país de acuerdo con el Consejo Nacional

de Población y que cumplan con las reglas de carácter general que emita el Servicio de Administración Tributaria.

Novena. - Apoyo Económico:

- a) Apoyar económicamente las actividades de personas morales autorizadas para recibir donativos deducibles en los términos de la Ley del impuesto sobre la renta.

**Décima. - Obras o Servicios Públicos:**

- a) Realizar obras o servicios públicos que efectúen o deban efectuar la Federación, Entidades Federativas o Municipios, previo convenio de colaboración con las mismas.
- b) Actividades destinadas a la prevención, auxilio y/o recuperación de la población ante eventualidades de desastre o siniestro entre otras, previos convenios con las autoridades competentes. Las actividades cívicas de promoción y fomento de la actuación adecuada por parte del ciudadano dentro de un marco legal establecido, asumiendo sus responsabilidades y deberes en asuntos de interés público, siempre que no impliquen o conlleven acciones de proselitismo electoral, índole política partidista o religioso.

**Undécimo. - Museos y Bibliotecas Privados:**

- a) La instauración y establecimiento de bibliotecas y/o museos que se encuentren abiertos al público en general. Para efectos de cumplir el objeto social enunciativa y no limitativamente la «Asociación» podrá realizar:

**Primero.** - Adquirir por cualquier título derechos literarios o artísticos, relacionados con su objeto. **-Segundo.** - Obtener por cualquier título, concesiones, permisos autorizaciones o licencias, así como celebrar cualquier clase de contratos,

relacionados con el objeto anterior, con la administración pública sea federal o local.

**Tercero.** - Emitir, girar endosar, aceptar y suscribir toda clase de títulos de crédito, sin que constituyan una especulación comercial.

**Cuarto.** - Conferir toda clase de mandatos.

**Quinto.** - Adquirir toda clase de bienes muebles e inmuebles, derechos reales y personales relacionados con su objeto y para ser destinados al desarrollo del mismo.

**Sexto.** - Contratar al personal necesario para el cumplimiento del objeto social.

**Séptimo.** - La organización de cursos, seminarios, pláticas o cualquier evento similar relacionados con su objeto social.

**Octavo.** - Concientizar a las personas sobre la importancia de dar tiempo y esfuerzo en la búsqueda de una mejoría de la calidad de vida a través del voluntariado.

**Noveno.** - Solicitar y obtener recursos materiales o económicos de personas, organizaciones, fundaciones, y organismos públicos y privados, para la realización de proyectos de la «Asociación» encaminados a cumplir con el objeto social.

**Décimo.** - Obtener de los particulares, organismos no gubernamentales o instituciones oficiales y privadas, nacionales o internacionales, la cooperación técnica y económica que requiera el desarrollo del objeto social.

**Undécimo.** - Celebrar convenios de colaboración con entidades públicas y privadas, nacionales e internacionales para el cumplimiento de su objeto social.

La «**Asociación**» no persigue fines de lucro y sus actividades tendrán como finalidad primordial el cumplimiento de su objeto social, por lo que no podrá intervenir en campañas políticas ni en actividades de propaganda.

## Anexo 3

### PLATAFORMA DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

La Dirección General de Desarrollo Político a través de la Dirección de Participación Social del Gobierno del Estado de México, ha implementado una Plataforma de Diagnóstico Organizacional, para medir el desarrollo institucional de las OSC a partir de un instrumento de análisis general diseñado para que las organizaciones puedan identificar sus principales capacidades institucionales, fortalezas y áreas de oportunidad, a través de los resultados obtenidos en el siguiente ejercicio.

El presente instrumento está diseñado a partir de cinco ejes:

#### DATOS GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN

En el siguiente apartado coloque la información general de la asociación:

Nombre	
Siglas	
Fecha de constitución de la OSC	
Logotipo / Marca	
Dirección	
Teléfonos	
Correo Electrónico	
Página Web	
Redes Sociales	
RFC	
CLUNI	
Clave de Donataria Autorizada	
Nombre del Presidente	
Nombre del Representante Legal	

De los integrantes de la organización:

¿Cuántas personas integran activamente la organización?	
¿Con cuántos voluntarios cuenta?	

La organización se encuentra conformada por:

Hombres	
Mujeres	
Hombres y Mujeres	

**Proceso que permite a las OSC definir la dirección y el objetivo en el mediano y largo plazo (La estrategia debe enfocarse en las y los beneficiarios de las acciones).**

1)Cuál es el grupo de beneficiarios a atender.	
2) Cómo otorgarles mayor beneficio.	

¿La asociación tiene incidencia en alguno de los siguientes objetos sociales?

Responder uno o más da valor de 1 punto

A. Asistenciales	
B. Culturales	
C. Educativas	
D. De Investigación Científica o Tecnológica	
E. Becantes	
F. Ecológicas	
G. De Reproducción de Especies en Peligro de Extinción	
H. De Obras o Servicios Públicos	
I. Desarrollo Social	
J. De Apoyo Económico	

K. Otro. Especificar: \_\_\_\_\_

*Herramientas para la Construcción de Ciudadanía*

De la siguiente lista seleccione los temas de acción de la organización

*Responder la pregunta da un valor de “1”, a partir de elegir más 3 de las opciones al valor es “0”*

A. Alimentación	
B. Vivienda	
C. Medicamentos	
D. Salud (Rehabilitación médica, rehabilitación alcoholismo y farmacodependiente)	
E. Asistencia Jurídica	
F. Capacitación para el Trabajo	
G. Desarrollo de Pueblos Indígenas	
H. Discapacidad	
I. Diversidad Sexual	
J. Animales	
K. Grupos Vulnerables	
L. Apoyo a Programas Escolarizados	
M. Investigación Científica y Tecnológica	
N. Patrimonio Cultural	
Ñ. Educación Artística	
O. Estructuras Ciudadanas (COCICOVIS, COPACIS, COINCIDES, Consejos de Padres de Familia, Consejos Escolares)	
P. Asociación de Colonos, Vecinales, Condóminos	
Q. Grupos de Enfoque (Político-Electorales)	
R. Medio Ambiente	
S. Flora y Fauna en Peligro de Extinción	
T. Derechos Humanos	
U. Cívicas	
V. Equidad de Género	
W. Seguridad y Protección Civil	
X. Prevención Social de la Violencia	
Y. Desarrollo Comunitario (Gestión Municipal, Servicios Públicos, Desarrollo Humano, Capacitación y Profesionalización a las OSC)	

*Herramientas para la Construcción de Ciudadanía*

Z. Becas	
AA.Fomento de Actividades Deportivas	

Otro. Especificar: \_\_\_\_\_

Marque el nivel de cobertura territorial de las actividades que realiza la organización

A. Nacional Especificar Estados:	
B. Estatal Especificar municipios (5 o más municipios):	
C. Región (más de un municipio) Especificar municipios (de 1 a 4 municipios):	
D. Municipal Especificar comunidad (Colonia, unidad habitacional, fraccionamiento, barrio,...):	
E. Comunitario (Colonia, unidad habitacional, fraccionamiento, barrio,...)	

¿El logotipo de la organización está registrado ante el IMPI?

A. Si	
B. No	
C. La organización no cuenta con logotipo	

¿Qué formas de comunicación se utilizan principalmente entre los miembros de la asociación?

A. Comunicación directa e individual	
B. Espacio físico de concentración de información (tablón de anuncios)	
C. Asambleas Generales	
D. Reuniones periódicas	
E. Uso de una red social interna	
F. Correo electrónico	

*Herramientas para la Construcción de Ciudadanía*

G. Video-llamadas	
H. Espacio digital de concentración de información disponible	
I. Ninguna	

J. Otro. Especificar: \_\_\_\_\_

¿Con qué frecuencia se da seguimiento a las y los beneficiarios que atiende la organización?

A. Diariamente	
B. Semanalmente	
C. Mensualmente	
D. Semestralmente	
E. Anualmente	
F. No se da seguimiento	

¿Qué tipo de evidencias se utilizan para conocer el impacto de las acciones de la asociación en sus beneficiarios?

A. Registro sistemático de beneficiarios (estadísticas)	
B. Reportes periódicos	
C. Visitas de campo	
D. Publicaciones On Line (Internet y/o redes sociales)	
E. Reuniones periódicas y/o entrevistas	
F. Ninguno	

G. Otro. Especificar: \_\_\_\_\_

¿Cuál fue la cobertura de atención social (número de beneficiarios) de la organización en el último año?

A. De 1 a 50 personas	
B. De 51 a 100 personas	
C. De 101 a 200 personas	
D. De 201 a 500 personas	
G. Más de 500 personas	

¿Cuál es la meta de atención social (número de beneficiarios) de la organización para el próximo año?

A. De 1 a 50 personas	
B. De 51 a 100 personas	
C. De 101 a 200 personas	
D. De 201 a 500 personas	
G. Más de 500 personas	

¿Cuál de los siguientes aspectos de la organización es de conocimiento público?

A. Información general	
B. Ingresos y donativos	
C. Gastos	
D. Informes anuales y fiscales	
G. Ninguno	

*Herramientas para la Construcción de Ciudadanía*

¿Cuál considera la principal fortaleza del trabajo que realiza la asociación?

A. Innovación y creatividad	
B. Confiabilidad y profesionalismo	
C. Productividad y eficacia	
D. Imagen y comunicación	
E. La atención que se brinda a las personas	
F. Ninguna	

G. Otra. Especificar: \_\_\_\_\_

¿Qué actividades se tienen programadas para la procuración de fondos de la asociación durante el siguiente año?

A. Boteo	
B. Eventos (entretenimiento, rifa, quermes, cenas, exposiciones...)	
C. Fondo patrimonial (aportaciones periódicas de los agremiados)	
D. Campaña anual	
E. Campaña periódica	
F. Captación de fondos por Internet	
G. Proyectos a fundaciones	
H. Donativos de empresas (en especie)	
I. Gestión de Programas de Gobierno (Federal, Estatal, Municipal...)	
J. Proyecto de Cooperación Internacional	
K. Ninguna	

L. Otra(s). Especificar: \_\_\_\_\_

Actualmente ¿Qué desafíos enfrenta la organización?

A. Diversificar las fuentes de financiamiento	
B. Profesionalización en los temas de trabajo	
C. Mayor penetración en medios de comunicación	
D. Formalizar alianzas con instituciones públicas, privadas y sociales	
E. Eficientar las formas de servicios que ofrece la organización	
F. Aumentar el número de beneficiarios	
G. Aumentar el número de integrantes y voluntarios	
H. Mejorar la organización, operación y administración interna	

I. Otro. Especificar: \_\_\_\_\_

**Permite dirigir, ejecutar, evaluar y controlar la administración del personal, los recursos económicos, financieros, materiales y servicios que requieran las OSC.**

Marque las áreas o departamentos con los que cuenta la organización

A. Comité directivo / de vigilancia	
B. Dirección general / Presidencia	
C. Administración y Finanzas	
D. Contabilidad	
E. Recursos Humanos	
F. Mercadotecnia	
G. Asesoría jurídica	
H. Proyectos productivos	
I. Promoción y vinculación	
J. Procuración de fondos	
K. Voluntariado	
L. Comunicación Social	
M. La asociación no cuenta con estructura organizacional	

N. Otra (s): \_\_\_\_\_

*Herramientas para la Construcción de Ciudadanía*

¿Cuáles son las fuentes de financiamiento de la organización?  
(Marque y especifique)

A. Sector social	
B. Sector público	
C. Sector privado	
D. Recursos internacionales	

E. Otro. Especificar: \_\_\_\_\_

¿Cuáles de las siguientes actividades de procuración de fondos ha realizado la organización?

A. Boteo	
B. Eventos (entretenimiento, rifa, quermes, cenas, exposiciones...)	
C. Fondo patrimonial (aportaciones periódicas de los agremiados)	
D. Campaña anual	
E. Campaña periódica	
F. Captación de fondos por Internet	
G. Proyectos a fundaciones	
H. Donativos de empresas (en especie)	
I. Gestión de Programas de Gobierno (Federal, Estatal, Municipal...)	
J. Proyecto de Cooperación Internacional	
K. Ninguna	

L. Otra(s). Especificar: \_\_\_\_\_

*Herramientas para la Construcción de Ciudadanía*

¿Cuál fue el rango de ingreso de su organización en el año anterior? (pesos) opcional

A. Menos de 100 mil	
B. 100 a 250 mil	
C. 250 a 400 mil	
D. 400 a 700 mil	
E. 700 a 900 mil	
F. Más de 900 mil	
G. No obtuvo ingresos	

¿Su organización cuenta con un fondo patrimonial (aportaciones periódicas de los agremiados) para operar eficientemente?

A. SI	
B. NO	

¿Cuál de las siguientes actividades considera usted que absorbe la mayor parte de los ingresos de su organización?

A. Pago de renta	
B. Pago de servicios	
C. Viáticos y transporte	
D. Capacitación	
E. Compra de materiales de oficina	

F. Otros, especificar: \_\_\_\_\_

**Permite analizar las actividades que la OSC realiza sobre las comunidades con la finalidad de lograr que dicha comunidad logre acceder a mejores niveles de bienestar social y calidad de vida.**

¿La organización ha generado alianzas estratégicas y/o programas de responsabilidad social?

A. SI

Describir: \_\_\_\_\_

B. NO

Del siguiente listado, identifique los grupos o instituciones con los que la organización ha formalizado alianzas estratégicas.

A. Organizaciones Nacionales	
B. Organismos Internacionales	
C. Instituciones Públicas	
D. Empresas	
E. Universidades	

F. Otro. Especificar: \_\_\_\_\_

¿Algún miembro de la organización ha estudiado temas de responsabilidad social y/u obtenido alguna certificación en dicha materia?

A. SI

Favor de indicar ¿De qué tipo?: \_\_\_\_\_

C. NO

*Herramientas para la Construcción de Ciudadanía*

¿Su organización ha recibido premios o reconocimientos en los últimos 5 años?

A. SI

Favor de indicar ¿De qué tipo?: \_\_\_\_\_

C. NO

De la siguiente lista seleccione los temas de cursos o talleres prioritarios para la organización: (Marque y especifique curso o taller)

A. Planeación estratégica	
B. Procuración de fondos internacionales	
C. Contabilidad, administración y finanzas	
D. Comunicación y difusión	
E. Computación	
F. Desarrollo institucional	
G. Convenios internacionales	
H. Aspectos legales	
I. Análisis de políticas públicas	
J. Metodología para la elaboración de proyectos	
K. Participación ciudadana	
L. Mercadotecnia Social	
M. Transparencia y Rendición de Cuentas	
N. Alianzas estratégicas	
Ñ. Desarrollo Humano	
O. Equidad de género	
P. Derechos Humanos	
Q. Cultura de Paz	
R. Cultura Política	
S. Gestión Gubernamental	

T. Otro. Favor de indicar \_\_\_\_\_

*Herramientas para la Construcción de Ciudadanía*

¿Con qué frecuencia sigue las transmisiones del programa en línea «La Hora de la Sociedad Civil» de la Dirección General de Desarrollo Político del Gobierno del Estado?

A. De lunes a viernes	
B. Dos veces por semana	
C. Tres veces por mes	
D. Una vez al mes	
E. No conozco el programa en línea	

¿Cuántos años de experiencia tienen los miembros de la asociación en trabajo social?

INTEGRANTE    0 a 2 años = 1    3 a 5 = 3    6 o más = 5

A. Fundador	
B. Directivos	
C. Coordinadores de proyecto	
D. Personal administrativo	
E. Personal operativo	
F. Personal de apoyo	
G. Voluntarios	

Registre la escolaridad promedio de los integrantes de su organización:

Parámetros:    SIN ESC. 0    BÁS. 1    MEDIA SUP. 2    SUP. 3

A. Fundadores	
B. Directivos	
C. Coordinadores de proyecto	
D. Personal administrativo	
E. Personal operativo	
F. Personal de apoyo	
G. Voluntarios	

A lo largo de su historia ¿Ha participado en redes de organizaciones (grupo de asociaciones que interactúan para un mismo fin)?

A. SI

Especificar: \_\_\_\_\_

B. NO

**Se refiere al fortalecimiento jurídico o legal, así como obligaciones fiscales que les ayude a cumplir con sus objetivos.**

¿Conoce el procedimiento para constituir legalmente una asociación en el Estado de México?

A. SI	
B. NO	

¿Su organización actualmente cuenta con algún tipo de reglamentación para la realización de sus actividades?

A. SI

Especificar: \_\_\_\_\_

B. NO

*Herramientas para la Construcción de Ciudadanía*

Señale el marco legal que conoce para regular y fomentar las actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil:

A. Legislación Internacional	
B. Legislación Federal	
C. Legislación Estatal	
D. Legislación y/o normatividad Municipal	
F. Ninguna de los anteriores	

¿Cómo definiría el marco jurídico en materia de organizaciones de la sociedad civil?

A. Claro y comprensible	
B. Con poco alcance y difusión	
C. Requiere mejoras en su implementación	
D. Disperso y poco claro	
E. Inaccesible, complejo y/o limitado.	

¿Su organización cumple con el marco regulatorio actual?

A. SI

Especificar cuál marco regulatorio:

B. NO... ¿Por qué?

B.1 Desconocimiento de los ordenamientos legales

B.2 Falta de servicios de formación, asesoría y acompañamiento para tener una mayor comprensión.

B.3 Lo considero innecesario para las labores cotidianas de mi asociación.

B.4 No me interesa.

*Herramientas para la Construcción de Ciudadanía*

¿Cuál de las problemáticas cotidianas que su organización enfrenta considera que deba incluirse en el marco regulatorio estatal?

A. Vulnerabilidad ante cambios en las políticas federales aplicables	
B. Falta de programas con incentivos económicos para las OSC	
C. Falta de un canal de comunicación directa con autoridades para la atención de OSC	

D. Otro (especifique): \_\_\_\_\_

¿Cuál de los siguientes aspectos considera necesario para lograr incidencia social?

A. Desarrollar políticas públicas que beneficien a la Sociedad Civil Organizada.	
B. Trascender como actores fundamentales de cambio.	
C. Contar con capacidades y herramientas multidisciplinarias.	

D. Otro (especifique): \_\_\_\_\_

¿Cuáles son las prioridades para fortalecer el marco regulatorio de las Organizaciones de la Sociedad Civil?

A. Crear una Ley Estatal de Fomento y Fortalecimiento.	
B. Profesionalizar permanentemente a las Organizaciones de la Sociedad Civil.	
C. Promover e invertir recursos económicos en proyectos que contribuyan a mejorar a las Organizaciones de la Sociedad Civil	

D. Otro (especifique): \_\_\_\_\_

*Herramientas para la Construcción de Ciudadanía*

¿Sabe usted cuál es el límite para la deducibilidad del Impuesto sobre la Renta (ISR) de donativos a Donatarias Autorizadas?

A. SI	
B. NO	

De acuerdo a su experiencia, la obtención de la CLUNI y la Donataria Autorizada ¿Le ha permitido a la asociación acceder a recursos públicos y/o privados?

A. SI	
B. NO	

¿Qué rubros en materia fiscal considera necesarios para su asociación?

A. Conocimiento de la Ley del Impuesto Sobre la Renta	
B. Declaraciones fiscales	
C. Información financiera	
D. Contabilidad Social	
E. Ninguno	

F. Otro: \_\_\_\_\_

¿La asociación a la que pertenece cumple con los requerimientos legales y fiscales correspondientes?

A. SI	
B. NO	
C. Parcialmente	
D. Nolo sé	

¿Su organización ha tenido conflictos legales y/o jurídicos por el incumplimiento de la normatividad aplicable en los últimos 5 años?

A. SI	
B. NO	

**Se refiere a la estrategia y herramientas utilizadas para mejorar la comunicación con el público objetivo de las organizaciones de la sociedad civil como son beneficiarios y donantes.**

Indique en cuáles de los siguientes medios de comunicación se difunde información sobre la organización al público:

A. Radio	
B. Televisión	
C. Página Web	
D. Video corporativo	
E. Conferencias o eventos de prensa	
F. Facebook	
G. Twitter	
H. Instagram	
I. Whats App (mensajería instantánea)	
J. Materiales Físicos (Publicaciones, folletos, reportes, periódicos, revistas...)	
K. Ninguno	

L. Otro. Especificar: \_\_\_\_\_

¿Cuál es el principal objetivo de la organización en la estrategia de comunicación al público?

A. Concientizar sobre las problemáticas y necesidad sociales	
B. Informar de las acciones de la organización	
C. Promover información veraz y confiable	
D. Atraer y/o consolidar colaboradores	
E. No sé	

F. Otro (especificar): \_\_\_\_\_

¿Cómo se identifica el alcance e impacto de los contenidos que se publican en internet sobre la organización?

A. Informes de interacción de plataformas digitales	
B. Respuesta a invitaciones y convocatorias	
C. Encuestas de opinión	
D. Diálogo o comunicación directa	
E. Reportes y registros	
F. No sé	

G. Otro (especificar): \_\_\_\_\_

¿Cuántas personas se acercaron a la organización para interactuar en respuesta a publicaciones en internet y redes sociales?

A. Todos	
B. Casi todos	
C. Algunos	
D. Pocos	
E. Ninguno	
F. No sé	

¿Cómo preferiría que se perciba a la OSC desde el exterior?

A. Comprometida y profesional	
B. Innovadora en el uso de las tecnologías	
C. Transparente en la rendición de cuentas	
D. Filantrópica y caritativa	
E. No lo considero relevante	

F. Otra. Especificar: \_\_\_\_\_

¿Qué elementos del logotipo y/o la imagen visual de la organización considera se deben desarrollar o mejorar?

A. Tipografía	
B. Color	
C. Forma	
D. Ninguno	

E. Otro (Especificar): \_\_\_\_\_

Le agradecemos compartir sus sugerencias y comentarios respecto al cuestionario de la Plataforma de Diagnóstico Organizacional

## Referencias bibliográficas

- Arce, Roberto, *Modelos de intervención social*, Fundación para el Desarrollo del Tercer Sector, A. C., 2020.
- Barriga Ortega, Fernando J., *Ficción y diferencias: una aproximación a la idea de conocimiento desde Nietzsche y Derrida*, Universidad Alberto Hurtado, Chile, 2015.
- Bobbio, Norberto, *El futuro de la democracia*, México, Fondo de Cultura Económica, 2014.
- Butcher, Jacqueline, *Generosidad en México III*, CIESC, Ed. Porrúa, 2022.
- Butcher, Kathleen. (2021). 8 *Aprendizajes Ciudadanos [webinar]*. Más Ciudadanía, A. C.
- Cansino, César, *La revuelta silenciosa. Democracia, espacio público y ciudadanía en América Latina*, Puebla, BUAP, 2010.
- Carbonell, Miguel Ángel, *Los derechos fundamentales en México*, 2005.
- Elizalde Durán, Martha, Facultad de Responsabilidad Social, Universidad Anáhuac México Norte, 2020
- Escalante Gonzalbo, Fernando, *Ciudadanos imaginarios. Memorial de los afanes y desventuras de la virtud y la apología del vicio triunfante en la República Mexicana: tratado de moral pública*, México, Colmex, 1993.
- Ferrajoli, Luigi, *Derechos y garantías*, Madrid, Trotta, 2016.
- Fini, Riccardo, *Re-thinking the commercialization of public*

- science: from entrepreneurial outcomes to societal impacts*, Universita di Bologna, 2018.
- Folgueiras Bertomeu, Pilar, *De la tolerancia al reconocimiento: Programa de formación para una ciudadanía intercultural*, Barcelona, 2005.
- Freire, Paulo, *Pedagogía de la autonomía*, Sao Paulo, Paz y Tierra, 2006.
- Gallino, Luciano, *Diccionario de sociología*, Siglo XXI Editores, 1995.
- Gasca Pliego, Eduardo y Olvera García, J. C., «Construir ciudadanía desde las universidades, responsabilidad social universitaria y desafíos ante el siglo XXI», *Convergencia*, vol. 18, núm. 1.
- Giorgi, Víctor, *La participación de Niños, Niñas y Adolescentes en las Américas, a 20 años de la Convención de los Derechos del Niño*, Montevideo, Organización de los Estados Americanos, 2010.
- Guerrero Martínez, Mauricio, Hernández Arciniega, Yolanda, *Dale visibilidad a tu OSC. Manual de comunicación*, 2019.
- Goetz y Gaventa, *Relación entre seguridad, armas de fuego e índices de violencia y criminalidad*, UNAM, 2001.
- Gómez, Ana Cristina, UPAEP, Puebla, México, 2021.
- Häberle, Peter, «Ciudadanía a través de la educación como objetivo europeo», *Academia Revista Sobre Enseñanza del Derecho*, núm. 7.
- Hernández Aristu, Jesús, *Trabajo social comunitario en la sociedad individualizada*, Valencia, 2009.
- Isunza Vera, Ernesto, *Interfaces Socioestatales y proyectos políticos*, UNAM, 2006.

- Layton, Michael, *Encuesta Nacional sobre Filantropía, y Sociedad Civil*, ITAM, 2006
- Marshall, Thomas H. y Bottomore, Tom, *Citizenship and Social Class*, Londres, Pluto Press, 1992.
- Martínez Ávalos, Luis Alonso, Universidad Anáhuac México Norte, 2020.
- Martínez, Alfredo, Observatorio Ciudadano de Desarrollo Social y Derechos Humanos, A. C., 2021
- McLuhan, Marshall, B.R. Powers, *La Aldea Global*, Ed. Gedisa, 2009.
- Naím, Moisés, *La revancha de los poderosos*, Ed. Debate, 2021.
- Novella, Ana, Agud, Ingrid, Llena Asud y Trilla, Jaume, «El concepto de ciudadanía construido por jóvenes que vivieron experiencias de participación infantil», *Bordón*, vol. 65, núm. 3.
- O'Donnell, Guillermo, *La democracia en América Latina: contribuciones para el debate*, Buenos Aires, PNUD, 2004.
- Olvera, Alberto, *Ciudadanía y democracia*, México, Instituto Federal Electoral, 2008.
- Ortiz Gómez, María Guadalupe, «El perfil del ciudadano neoliberal. La ciudadanía de la autogestión neoliberal», *Sociológica*, vol. 29, núm. 83.
- Ortiz Jiménez, William, «La ciudadanía: espacios de construcción del concepto», *Jurídicas*, vol. 6, núm. 1.
- Ramírez Sáiz, Juan Manuel, «Democracia universal y ciudadanía mundial», en José Carlos Luque Brazán y José Jesús Naranjo Giraldo, *Democracia y Ciudadanía en América Latina. Realidades diversas y retos teóricos*, México, UNAM, 2009.

Reyes, Olga; Rivera, José, “Construcción de ciudadanía: la educación desde la infancia encaminada a la inclusión social”, *TLA-MELAHUA, Revista de Ciencias Sociales*, México, núm. 44, abril-septiembre de 2018.

Robert, Maryse, «Desigualdad e inclusión social en las Américas: elementos clave, tendencias recientes y caminos hacia el futuro», *Desigualdad e Inclusión Social en las Américas. 14 ensayos*, Washington, Organización de los Estados Americanos, 2015.

Sánchez Galicia, Javier, *Treinta claves para entender el Poder*, vol. IV, Ed. Piso Quince, Puebla, 2021.

Warren, Howard C., *Diccionario de psicología*, Fondo de Cultura Económica, 2014.

**Paginas consultadas:**

<https://www.oecd.org/>

[www.civilisac.org](http://www.civilisac.org)

<https://concepto.de/libertad-de-asociacion/>

<https://ejuridicas.castillalamancha.es/asociaciones/definicion-asociacion>

<https://mua.economia.gob.mx/mua-web/muaHome>

[www.corresponsabilidad.gob.mx](http://www.corresponsabilidad.gob.mx)

<https://www.lamjol.info/index.php/LRD/article/view/1251/1078>

<https://www.gob.mx/segob/articulos/que-significa-mi-derecho-a-la-libertad-de-asociacion?idiom=es>

<https://manifiestar.org/manifiesta/derecho-a-la-manifestacion-pacifica/>

[https://www.oas.org/es/cidh/expresion/publicaciones/  
ProtestayDerechosHumanos.pdf](https://www.oas.org/es/cidh/expresion/publicaciones/ProtestayDerechosHumanos.pdf)

[https://nuso.org/articulo/protestas-descontento-y-democracia-  
en-america-latina/](https://nuso.org/articulo/protestas-descontento-y-democracia-en-america-latina/)

[https://www.apd.es/que-es-el-entorno-vuca-y-como-afecta-a-  
la-supervivencia-de-las-empresas/](https://www.apd.es/que-es-el-entorno-vuca-y-como-afecta-a-la-supervivencia-de-las-empresas/)

[www.dgdp.edomex.gob.mx](http://www.dgdp.edomex.gob.mx)

<https://www.rosselconsultores.org/>

[www.foundationcenter.org](http://www.foundationcenter.org)

<https://ayudaenaccion.org/>

[www.sat.gob.mx](http://www.sat.gob.mx)

[www.corresponsabilidad.gob.mx](http://www.corresponsabilidad.gob.mx)

[www.domo.es](http://www.domo.es)

[www.scholar.google.com](http://www.scholar.google.com)

<https://learningbyhelping.com/>

[www.rosselconsultores.org](http://www.rosselconsultores.org)

[www.foundationcenter.org](http://www.foundationcenter.org)

[www.ciesc.org.mx](http://www.ciesc.org.mx)

<https://yoquieroyopuedo.org.mx/>

<https://fundacionsentidocomun.com/>

**Legilación consultada:**

Código Civil del Estado de México, 2002

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 1917-  
2022

Ley Federal de Fomento a las actividades que realizan las  
OSC.



**Derecho de Asociación**  
**Concertación Social**  
**Gestión de Riesgos Emergentes**  
**Omnicanalidad, la nueva forma de comunicar**  
**Creatividad e Innovación para proyectos sociales**  
**Índice democrático y participación ciudadana**  
**Activismo Sociodigital**  
**Construcción de Modelos de Intervención Social**  
**Economía Colaborativa y Sostenible**  
**Voluntariado en las OSC**  
**Reputación Organizacional**  
**Alfabetización Digital**  
**Habilidades de Emprendimiento Social**  
**Gestión de Recursos**  
**Start Up o Modelo de Negocio Social**  
**Consideraciones para Donatarias Autorizadas**  
**Gobierno Corporativo en las OSC**  
**Armonización de las causas de la Sociedad**  
**Civil Organizada a los Objetivos de**  
**Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030**



ISBN: 978-607-29-4083-3



9 786072 940833