

# Cultura organizacional de asociaciones civiles yucatecas que realizan incidencia política

## *Organizational culture of yucatecan civil associations that carry out advocacy*

Gardenia Koh Yah\*, Teresita Castillo León\*

### Resumen

Se realizó un estudio con organizaciones de la sociedad civil en el estado de Yucatán, teniendo como puntos comunes que son organizaciones que realizan incidencia política y sus actividades se enmarcan en el desarrollo social. El presente artículo tiene como objetivo identificar las características que configuran la cultura organizacional de algunas organizaciones que realizan incidencia política regional o localmente. Asimismo, al tratarse de un estudio de casos múltiples, se identifican elementos comunes y particularidades en función del objeto social de las asociaciones civiles participantes. Se encontró que las organizaciones participantes tienen el propósito de resolución de problemáticas sociales, que benefician a la sociedad civil. También es fundamental para estas organizaciones la reivindicación de su carácter independiente, que es evidente desde la elección de su figura legal, y a través de su tendencia a desvincularse de la labor gubernamental. De manera más explícita, si bien algunas realizan labores coordinadas con instancias gubernamentales, procuran mantener acciones evidentemente diferentes y apartidistas. Su trascendencia es que, como sociedad civil organizada, pueden ser la vía mediante la cual la ciudadanía contribuya a la construcción de alternativas a las problemáticas públicas.

**Palabras clave:** cultura organizacional; organizaciones de la sociedad civil; incidencia política; organizaciones sin fines de lucro.

### Abstract

*A study was carried out with civil society organizations in the state of Yucatan, having as common points that are organizations that carry out advocacy and their activities are framed in social development. The present article aims to identify the characteristics that shape the organizational culture of organizations that carry out political advocacy regional or locally. In addition, as a multiple case study, common elements and particularity are identified per the social purpose of the participating civil associations. It was found that the participating organizations have the purpose of solving social problems, which benefit civil society. It is also essential for these organizations to claim their independent character, which is evident from the choice of their legal status, and through their tendency to disengage from government work. More explicitly, while some work in coordination with government agencies, they try to maintain clearly different and nonpartisan actions. Its transcendence is that, as an organized civil society, they can be the way in which citizens contribute to the construction of alternatives to public problems.*

\* Maestra en Psicología Aplicada, Doctoranda en Doctorado en Ciencias Sociales, Universidad Autónoma de Yucatán, E-mail: gardeniaky@gmail.com

\*\* Doctora en Estudios Mesoamericanos, Profesora de tiempo completo en Facultad de Psicología, cuerpo académico Justicia Social, Universidad Autónoma de Yucatán. E-mail: castillo.leon@correo.uady.mx

Artículo recibido: 1 de agosto de 2016

Artículo aceptado: 5 de diciembre de 2016

**Key words:** *organizational culture; civil society organizations; advocacy; non-profit organizations.*

**Código JEL:** M14, L31 y L38.

## Introducción

De acuerdo con el Registro Federal de Organizaciones de la Sociedad Civil (Indesol, 2014), en 2014 se contaba con 27 mil 18 actores sociales inscritos. Actualmente, en dicho Registro (Indesol, 2016) se encuentran inscritas 35 mil 747 organizaciones; específicamente en el estado de Yucatán existen 610.

Este crecimiento y su participación en el abordaje de asuntos públicos les han conferido un papel cada vez más protagónico en la vida pública y política del país. Olvera (2003) ofrece una mirada acerca de la participación de las OSC en la vida pública del país que, a decir del autor, han desarrollado “una vocación histórica por una intervención en el campo de las políticas públicas” (p. 23). En este sentido, y ante el reto que involucra el empleo de un concepto polisémico como el de participación, Olvera (2006) lo define para estos fines como la intervención organizada en asuntos públicos, ya sea de ciudadanos en lo individual o agrupados en organizaciones, que tiene lugar en espacios y condiciones definidas por la ley; esta participación desarrolla relativa capacidad de decisión en política pública y gestión gubernamental.

En esta idea de participación se enmarca el concepto de incidencia política, misma que se define como el proceso planificado y sistematizado que se orienta a la puesta en marcha de una serie de actividades que lleva cabo la ciudadanía organizada, con el propósito de influir en aquellos que toman decisiones sobre políticas (Flórez & Cuéllar, 2012; Becerra, 2005). Mediante este artículo, mostramos las características que configuran la cultura organizacional de las organizaciones de la sociedad civil que, en el contexto local,

realizan incidencia política y de esta manera se involucran en la esfera pública.

El concepto de cultura organizacional, por lo general es empleado de manera instrumental, ya que contribuye a la resolución o prevención de problemáticas al interior de las organizaciones. La ideología de la organización es un aspecto de la cultura organizacional que es susceptible de análisis desde las ciencias sociales, en el sentido que señalan Gramsci (1990) y Etkin (2011, en Carrillo Andrés, 2014) en cuanto a que la sociedad civil que se ve impulsada hacia la participación, de que cuentan con símbolos, creencias y un sustrato ideológico que da forma y sentido a sus acciones.

## Organizaciones de la sociedad civil

Las OSC representan la suma de un esfuerzo conjunto de personas a quienes las une por lo general la idea de una contribución a la sociedad, una construcción más justa de la misma. Esto necesariamente impacta en el panorama político del país, llegando a un punto en el que es difícil entender a la sociedad civil sin la participación activa de estas organizaciones y la influencia que tienen en la toma de decisiones para la resolución de las diferentes problemáticas y retos que adolece nuestro país.

Estas organizaciones han presentado una trayectoria ligada al contexto social, pasando del asistencialismo a la provisión de servicios, llegando a tener actualmente un peso significativo en el fortalecimiento de la democracia. Además proporcionan la posibilidad de nuevos espacios laborales, con la posibilidad de diseñar e implementar proyectos ligados a su objetos social; los organismos internacionales, de hecho recomiendan que exista una vinculación entre éstos, y las demás actividades de las OSC, con la sociedad civil en general, en congruencia con directrices tanto federales como locales. De esta manera se potencian los recursos de ambos sectores y queda de manera más

explícita la responsabilidad compartida en el abordaje y resolución de problemáticas públicas (Revilla Blanco, 2001).

Existen diferentes aproximaciones para definir el término OSC y, de acuerdo con ello, se plantean los aspectos más consensuados al respecto (Somuano, 2011) (Girardo, 2010) (1999) (Ramírez Atilano, 2013), que contribuyen a la delimitación del concepto:

a) Son organizaciones formales y jurídicamente distintas del gobierno. Aunque se encuentran en el marco de una normativa de la Ley Federal de Fomento de las organizaciones de la sociedad civil (LFFOSC), son independientes y no persiguen necesariamente los mismos fines mediante las mismas estrategias. Magaña y Figueroa (2013) indican que el término OSC no se encuentra reconocido como una figura constitutiva en el sentido legal, sino que es un reconocimiento administrativo por parte del gobierno. Los figuras legales en las que se constituyen más frecuentemente este tipo de organizaciones son Asociación civil (A.C.) junto con la de Institución de Asistencia Privada (I.A.P.)

b) No tienen fines de lucro, lo cual significa que si existieran ganancias, éstas no se distribuyen entre los miembros de la organización. Es decir, la estructura financiera no está en términos de activos.

c) Sus acciones buscan dar respuesta a intereses y necesidades de los grupos sociales a quienes se orientan, y su figura funge como un canal de expresión y representación social del mismo. También es importante señalar que no pretenden sustituir alguna de las actividades del Estado, se relacionan en términos de articulación para acciones coordinadas y por el reconocimiento institucional.

d) Son autónomas en sus decisiones, particularmente frente al gobierno y la iglesia. Los procesos que derivan en su toma de decisiones posibilitan una mayor injerencia de la ciudadanía en aquellos asuntos de carácter público.

e) Parte de su recurso humano se apoya en el voluntariado. Éste constituye una vía para el fomento de la participación de la ciudadanía y de su contribución al capital social, fomenta el compromiso de la sociedad civil a la transformación social.

f) Son fuente de empleo atípico (Girardo, 2010) en el sentido que presenta de manera consistente una serie de características que no siempre se encuentran en otro tipo de organizaciones, como la multiplicidad de funciones, la convivencia en un mismo espacio de miembros o asociados, trabajadores voluntarios y remunerados. Por remunerados cabe destacar que no necesariamente se refiere a asalariados, sino que se encuentran quienes trabajan por cuenta propia con la especificidad de un servicio o tiempo determinado.

Además, se han identificado en las personas que conforman este tipo de organizaciones una serie de características que contribuyen a su particularización respecto de otras que pertenezcan a los sectores gubernamental o empresarial. Entre éstas se encuentra la referencia que el personal hace en cuanto a la organización como un espacio para cubrir sus propias expectativas de contribución en el cambio de condiciones de vida la población, ya que ofrecen la oportunidad de incidir al tiempo que se desarrollan profesional y personalmente. Existe de un modo evidente un compromiso moral que se traslada a un campo de acción más libre y vinculado a sus intereses personales por lo que no es extraño que, en ocasiones, la conformación como OSC parta de motivaciones personales casi de manera exclusiva (Girardo, 2010).

Es probable que las ideas previamente descritas continúen transformándose a medida que surgen nuevas propuestas relativas a la institucionalización y normatividad de las OSC; sin embargo, es claro que el trasfondo refleja un componente ideológico que ha prevalecido y se centra en la idea de contribución a la sociedad, mediante la cooperación, la búsqueda de

justicia y equilibrio en las relaciones con los otros sectores de la sociedad.

### **Cultura organizacional**

De acuerdo con Newstrom (2007), la cultura organizacional es el conjunto de supuestos, creencias, valores y normas que comparten los integrantes de una organización. El autor indica que la cultura es creada por los miembros considerados clave, o bien, es producto de su propia evolución. Su importancia radica, particularmente en este trabajo, en la identidad organizacional que le confiere a sus integrantes, fungiendo también como una fuente de estabilidad en la labor que realizan.

De manera general, la funcionalidad que tiene el diagnóstico de la cultura organizacional se relaciona con planes de mejora de algún aspecto particular de la organización (Amorós, 2008). Sin embargo, de acuerdo con López Rey (2007), se está realizando un esfuerzo por realizar estudios que no tengan como referente último la relación con logros económicos. El autor, de hecho, realiza una aproximación en donde ofrece una perspectiva diferente en cuanto la cultura de organizaciones no lucrativas, donde sostiene que éstas funcionan de manera similar a las empresariales pero cuentan con características distintivas en cuanto a las creencias, valores e ideas acerca de la realidad. Este aspecto, para Allaire y Firsitoru (1992) está incluido en lo que denominan sistema cultural, en su propia conceptualización de cultura organizacional; que se refiere a los aspectos expresivos y afectivos de la organización en cuanto sistema colectivo de símbolos significativos

Por su parte, García (2006) realiza una aportación en cuanto a las diferentes formas en que los teóricos organizacionales (Smircich, 1993; Hatch, 1997 en García, 2006) conciben tanto a la organización como a la cultura. Una de éstas es que la cultura es una variable externa al tratarse de un fenómeno que influye en el desarrollo y fortalecimiento de creencias en la organización que también se ve influida por

otras instituciones culturales como la familia, la iglesia, la comunidad. Otra perspectiva es que se trata de una variable interna, donde las organizaciones producen cultura, misma que mantiene a la organización unida y expresa tanto los valores como las creencias compartidas. Por último está la perspectiva que muestra la cultura organizacional como una metáfora, en la cual se le plantea como algo que la organización es; es decir, no se trata de algo que posee, y para ser entendidas hay que referirse a sus aspectos expresivos y simbólicos.

### **Incidencia política**

A través de las OSC, la sociedad civil cuenta con una vía para comunicar y ver representados sus intereses ante el Estado. Particularmente, la incidencia política es uno de los procesos que sirven como elemento articulador entre el Estado y las poblaciones con quienes trabajan. De acuerdo con Olvera (2003), este tipo de asociaciones contribuyen a la creación de nuevas agendas sociales y políticas y son, por lo tanto, una estrategia alternativa de desarrollo y democratización.

El término de incidencia política puede definirse de diversas maneras, de acuerdo con las distintas concepciones de participación política de las cuales se parta. Puede ser vista como el hecho de hablar a favor de los que no tienen voz; es decir, la incidencia es vista como representación. También puede considerarse que mediante la incidencia se insta a los demás a hablar; entonces la incidencia es movilización. O bien puede ser que se considere como el respaldo a aquellos que no tienen voz para hablar por sí mismos, entonces la incidencia es la concesión de poder. También puede entenderse la incidencia como un medio para abordar y buscar resolver diferentes problemáticas, siendo no un medio sino un fin y pudiéndose tratar de diversos ámbitos. Por supuesto, estas concepciones no son excluyentes, sino complementarias (Dides, Nicholls, Fernández, Bozo, & Salazar, 2013; Flórez & Cuéllar, 2012).

De acuerdo con Becerra (2005), la incidencia de las OSC es justamente un indicador de evaluación acerca de los resultados o impacto de los temas de interés público, por tal motivo se han dado a la tarea de reflexionar y posteriormente análisis acerca de este proceso, derivando en textos y manuales que ayudan al desarrollo de las capacidades de las OSC para realizarla, de tal manera que genere resultados a favor de las causas sociales que impulsan. De hecho, gran parte de la literatura encontrada alrededor del tema proviene, precisamente, de este sector.

### **Metodología**

Denzin, & Lincoln (1998) señalan que la investigación cualitativa incluye las diferentes tradiciones, perspectivas y métodos. De manera general, para estos autores se trata de una actividad situada que ubica al observador en el mundo, desarrollando un conjunto de prácticas que lo hacen visible y lo transforman; implica una aproximación interpretativa y naturalista. Esto quiere decir que los investigadores se aproximan a aquello que quieren estudiar en su escenario natural, con la idea de darle sentido, o interpretar el fenómeno en términos de los significados que la gente les da. Entre las estrategias que plantean para la investigación se encuentra el estudio de caso, que es la propuesta utilizada en el presente trabajo.

Sobre esta metodología Stake (1992) indica que no necesariamente es cualitativa o cuantitativa, sino que esto obedece a cuestiones epistemológicas. En este sentido, la pregunta fundamental y punto de partida es cuestionarse acerca de qué es lo que se puede aprender del caso. Una respuesta que nos indica si el estudio es de corte cualitativo se orienta a la optimización de la comprensión del caso más que a su generalización; siendo lo primero lo que se propone en este estudio.

De acuerdo con Stake (1992), los estudios de casos se pueden clasificar diversas maneras. Atendiendo, por ejemplo, al número de casos, puede ser un caso único o casos

múltiples. Asimismo, de acuerdo con la naturaleza del caso distinguen los estudios de caso intrínseco y los estudios de caso instrumentales. Un elemento que comparten ambos tipos es que mediante la elección del caso se busca maximizar las posibilidades de desarrollar conocimiento. También es de importancia la aproximación y la generación del conocimiento a partir de la experiencia del investigador y su atención cercana a las influencias del contexto tanto social como político (Stake, 2008). En cuanto a sus diferencias, el caso intrínseco se constituye a partir del interés en el caso en sí mismo, mientras que el segundo se orienta al interés en un problema conceptual o empírico más amplio que el caso puede iluminar, por lo que es oportuno elegir varios casos, que sean instrumentos para aprender de una situación. En esta investigación se trabaja con un estudio de casos múltiples de carácter instrumental.

### **Participantes**

Participaron cinco OSC ubicadas en el municipio de Mérida, incluidas sus comisarías, cuya selección se realizó atendiendo al criterio de rentabilidad señalado por Stake. De acuerdo con Hermosillo Marín (2007), existen diferentes formas de participación de las OSC en el ámbito político a partir del cual se realiza, donde enlista estas formas de participación: consejos consultivos, consejos ciudadanos, comités de planificación y monitoreo, entre otros. A partir de ello se elaboró un listado de potenciales participantes. Además, en función del Plan Estatal de Desarrollo, se segmentó dicho listado en cinco áreas temáticas, todas correspondientes al eje de desarrollo social de acuerdo con el Plan estatal de Desarrollo del Estado de Yucatán 2012-2018 (Gobierno del Estado de Yucatán, 2012): salud, pueblo maya, participación ciudadana, derechos humanos y medio ambiente. En este proyecto participa una OSC que representa cada una de estas categorías. Cabe señalar que esto no significa que sean excluyentes entre temas, sino que sus actividades son suficientemente

acotadas dentro de un eje, de tal manera que le representan.

Con fines metodológicos, en las organizaciones se identificaron dos tipos de actores claves: directivos o coordinadores, que por lo general también eran miembros fundadores, y operativos que realizaran la labor de coordinación de algún área y que estuvieran involucrados o fuera de su dominio la labor de incidencia política.

### Técnicas

#### Revisión documental.

Para esta parte del estudio se utilizaron las técnicas de revisión documental y entrevistas en profundidad. Sobre la primera es importante mencionar que el propósito principal es capturar, mediante la lectura de diversos documentos, información relevante acerca de lo que se estudia. La realización de la técnica incluye la elaboración de una guía, la identificación, clasificación e inventario de los documentos y la lectura a profundidad de los mismos (Bautista, 2011). Los principales documentos revisados fueron documentos públicos como sus informes anuales, contenido de sus páginas web y en algunos casos publicaciones de divulgación; también se revisaron documentos internos como planes operativos, proyectos y manuales operativos. En promedio se revisaron cuatro documentos por organización

#### Entrevistas

En cuanto a la entrevista en profundidad se partió de una conversación horizontal, y no de un intercambio formal de preguntas y respuestas (Valles, 2000). Previamente se realizó una guía de entrevista y los preparativos para la concertación de la misma. Se entrevistaron a dos personas de cada organización, una con funciones operativas y otras con funciones de coordinación o dirección general, en promedio tuvieron una duración de dos horas y media.

#### Análisis cualitativo de datos

Para esta parte del proceso metodológico de

corte cualitativo se requiere identificar patrones significativos y que se logre comunicar la esencia que surge a partir de estos datos. Es una forma de conocer y comprender el punto de vista de quienes participan. En el presente trabajo se toman como referentes los elementos dados por la Teoría Fundamentada (Strauss & Corbin, 1990) quienes indican que el propósito es generar conceptos y desarrollar teoría a partir de las unidades de análisis. Para ello, se contó con el apoyo de la herramienta de software ATLAS.ti7.

La organización del reporte de investigación es el paso con el que se concluye el proceso metodológico que inició desde la elección de los casos (figura 1). Esta elección fue instrumental, esperando que mediante los casos se comprendiera mejor la incidencia política realizada a nivel local. Para el análisis, siguiendo las pautas de la teoría fundamentada, se realizó la codificación abierta en primer término y posteriormente la codificación axial, de tal manera que se tuviera en el proceso analítico una visión general, llegando después a comparaciones y particularización de los casos.

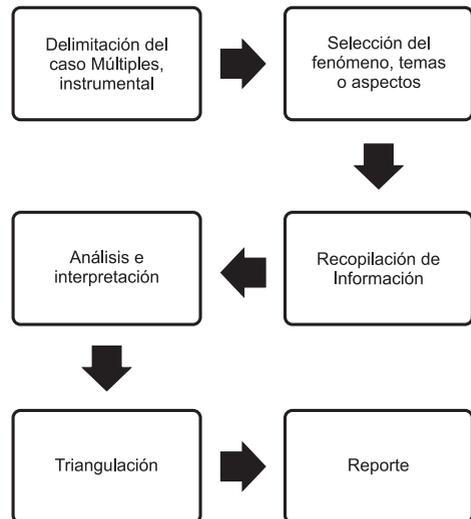


Figura 1. Proceso metodológico del estudio de casos.

## Resultados

Sommano (2011) indica que existe una relación entre los modos de participación y la membresía de las personas a organizaciones sin fines de lucro, como las OSC; así como del sentido que cobran las actividades que realizan en el marco político. Por tal motivo, es pertinente identificar y generar información acerca de las características de las OSC; en este caso el conjunto de códigos que emergieron a partir del análisis cualitativo, contribuyen a la configuración de su cultura organizacional.

Así, partiendo del hecho de que las organizaciones de esta naturaleza desde su origen tienen un importante componente ideológico, transitan por deliberaciones que llevan a tomas de decisiones acerca de sus actividades, se toma como referente teórico la perspectiva de la cultura organizacional que la concibe como una metáfora acerca de lo que la organización es (Smircich, 1993; Hatch, 1997 en García, 2006). La cultura organizacional en las OSC participantes se encuentra conformada por el propósito y la perspectiva, que reflejan el conjunto de creencias, supuestos y valores que tienen quienes la integran.

El propósito se refiere a la intencionalidad, el para qué de la organización, que se recupera de su visión y su misión, misma de la que derivan sus objetivos. Las ideas que tienen acerca de la realidad y cómo se relacionan con la misma, se integran en la sub-categoría Perspectiva que incluye el enfoque, que es el cuerpo teórico-metodológico desde el cual trabajan. También incluye la aproximación, que se trata de la forma en que se relacionan con las problemáticas que abordan. Y, por último, las características de las OSC, que son los atributos identificados en la misma, y que se atribuyen como propios o distintivos respecto de otras organizaciones (figura 2).

Partiendo de que todas las organizaciones trabajan de acuerdo con el eje de desarrollo

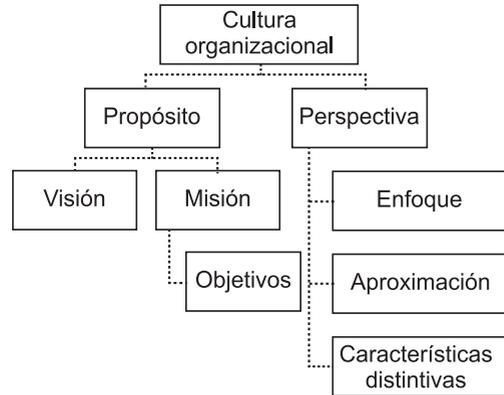


Figura 2. Red de relaciones de cultura organizacional

social se presenta, en primer término, los elementos de la cultura organizacional que comparten y posteriormente los que caracterizan a cada organización, considerando que se encuentran diferenciadas por el objeto social que contemplan, y la temática que atienden de manera prioritaria. Así, después de la descripción de los elementos compartidos, se describirán las particularidades iniciando con la organización cuyo objeto social es la salud, seguida de la que atiende población maya, después la organización de participación ciudadana, la penúltima es la del cuidado del medio ambiente y por último la de derechos humanos (figura 3).

Existen un par de aspectos fundamentales que se encuentran de manera general en las cinco organizaciones. El primero es que todas cubren el propósito de trabajar para la resolución de problemáticas sociales, para el beneficio de la sociedad. Si bien existen temáticas, grupos poblacionales y métodos diferentes para realizar esos propósitos que les son particulares a cada organización, las enunciaciones que de manera explícita realizan tiene este ineludible componente social. La organización de salud, de población maya y de derechos humanos comparten, a su vez la perspectiva de género que, en el caso de la de salud y la de derechos humanos se



Figura 3. Elementos generales y particulares de la cultura organizacional de las asociaciones civiles

traduce en trabajo prioritario con grupos de mujeres. La otra característica compartida es la independencia; la propia conformación como OSC es un indicativo acerca de esta independencia; sin embargo, existe en todas las organizaciones una marcada tendencia a desligarse de la labor gubernamental que instancias o funcionarios realizan, aun si ésta tiene lugar para la atención de los mismos temas y problemáticas que como asociación atienden:

Y una de las cosas que cuidamos nosotras, digo, no sé si otras OSC, pero nosotras sí cuidamos y casi casi por consigna, digo... de todas maneras la ley así lo dice: no hacer proselitismo por ningún partido político. Es algo que sí observamos y que para nosotras es fundamental, entonces evitamos en lo posible... sí ha habido momentos en los cuales nos dicen 'oye, pero tal programa no sé qué'... pero si eso significa que yo voy a hablar en los procesos electorales, o bien de alguien o de un partido en particular, pues no. La ley lo prohíbe, nosotras estamos en desacuerdo, como que eso es muy claro para nosotros e incluso para la gente que entra a trabajar (Coordinadora de OSC de derechos humanos, comunicación personal, 24 de junio de 2016).

Y no es tan sencillo, requiere mucho tiempo, es una inversión muy grande en

cuanto a recursos de personas que tienen que estar atendiendo todo esto y es muy difícil encontrar el punto medio. Dónde no meterte tanto para que estés completamente... que seas casi una agencia de gobierno, que no somos...o ponerte al otro lado y te vuelves no involucrado (Operativo de OSC de medio ambiente, comunicación personal, 25 de julio de 2016).

Para esas organizaciones, es importante que además de lo establecido en la normatividad, los espacios compartidos, los discursos y las acciones sean genuinamente independientes; en la idea de realizar una labor no sólo apartidista sino evidentemente diferente del gobierno.

La organización cuyo objeto social es la salud inicia sus actividades en el año de 1988, sin embargo, en ese tiempo aún no operaban como asociación civil. En 2000 se constituyen con la figura legal de asociación civil sin fines de lucro. Tiene como razón de ser la contribución que realizan en la promoción de una sociedad más justa igualitaria, que contribuya al desarrollo de los grupos menos representados en la sociedad. Se orienta específicamente hacia el tema de derechos sexuales y reproductivos. A largo plazo, pretende ser un referente en modelos exitosos de educación, atención, prevención

e incidencia política en derechos sexuales y reproductivos, salud sexual y reproductiva y violencia de género.

Como se mencionó previamente, existe una vinculación de la organización con movimientos feministas, lo que contribuye a que las actividades que realizan sean con perspectiva de género. Es decir, que su rubro es la salud y, de manera particular las contribuciones que realizan son para la defensa de los derechos sexuales y reproductivos, principalmente orientados al trabajo con mujeres y con grupos en situación de desventaja social:

Veíamos que era importante trabajar el tema de los derechos humanos de las mujeres porque incluso en los grupos conocidos de trabajo de derechos humanos era más bien lo más general de los derechos humanos como desaparición forzada, tortura, abuso de autoridad pero son se veían cuestiones que tuvieran que ver con las problemáticas de las mujeres como la violencia, la violencia en los espacios privados, que no se le reconocía en espacios privados, la violencia en las instituciones y después todo lo que tiene que ver con la violencia con la salud sexual y reproductiva. Entonces se fue construyendo y ahora hay cursos específicos sobre eso, pero el principio fue cómo ir trayendo a la mesa de discusión los temas tradicionales de derechos humanos pero dándoles una lectura con las necesidades de las mujeres, aplicando una perspectiva de género para ello (Operativa de OSC de salud, 22 de junio de 2016)

Acerca del significado de progresista, indican que éste denota que la información transmitida por la organización no tiene un carácter valorativo sino científico.

Sí, lo que pasa es que te decíamos que hay grupos que no han cambiado, por ejemplo, las que van a dar lata en la clínica con sus rosarios y sus imágenes y demás, esa gente no es progresista, es retrógrada o conservadora o está paralizada en sus conceptos y no ha admitido que los demás tenemos derechos,

entonces esa gente no es progresista. Nosotros que andamos en el cambio, no imponemos, la gente tiene que decidir por su propio camino... te decimos que hay muchas cosas y tú de ahí decide qué vas a hacer, no te podemos imponer nuestra manera de pensar (Coordinadora de OSC de salud comunicación personal, 17 de mayo de 2016).

Que algo vaya avanzando siempre, que se vaya mejorando siempre, ir progresando en la información que se recibe, las estrategias que se hacen, lo más nuevo en lo último que está saliendo pero que siempre vaya encaminado al beneficio de las personas. Y si lo aplicamos al campo de los DDHH, los DDHH tienen una característica que es la progresividad, que cada vez se tiene que ir ampliando el goce de estos derechos. Entonces tenemos que tener siempre esa visión más progresista y no retrógrada, ni limitante, ni retroactiva (Operativa de OSC de salud, comunicación personal, 17 de mayo de 2016).

Esta perspectiva no ha estado exenta de cuestionamientos, incluso de polémica, e identifican a grupos que identifican como conservadores, como aquellos que se muestran abiertamente contrarios u opuestos a su labor:

Por lo general o nos preguntan sobre la trayectoria de la organización, en general, algunas nos preguntan sobre la sostenibilidad de la organización, cómo es posible que trabajando estos temas en un estado tan conservador, en donde hay muchísimas organizaciones conservadoras ligadas a todos los partidos, ligadas incluso ahora a todas las iglesias... antes era la iglesia católica pero... y donde se han establecido mecanismos del gobierno para apoyar en estos temas a estas organizaciones (Operativa de OSC de salud, 04 de julio de 2016).

Al respecto señalan que es importante contar con herramientas para la realización de la labor y las metas compartidas, una de estas herramientas es contar con información

pertinente, mantenerse interesadas y actualizadas en los temas que tratan. Esto también se incluye como parte de su cultura organizacional, la promoción de la preparación de los recursos humanos que ahí colaboran.

La organización que trabaja con población maya tiene como misión la promoción y defensa de derechos humanos desde una perspectiva integral, pluricultural y de género. Las actividades que realizan se orientan hacia la búsqueda de cambios estructurales en materia de derechos humanos. Esta organización tiene la característica de contar con una estructura horizontal y realizar su toma de decisiones mediante deliberación, procurando llegar a consensos. Este punto es relevante en términos de la cultura organizacional pues, aunque no se enuncian de manera textual, los valores que se transmiten al interior de la organización son extensivos hacia las personas y grupos con quienes se relacionan. Entre ellos está la dignidad, el respeto y la equidad.

Esta organización inicia sus labores en 1991, en primera instancia con la labor de los miembros fundadores que, de acuerdo con uno de ellos, realizaban ya desde ese entonces la promoción y defensa de derechos humanos. Sin embargo, se tenía un matiz activista que paulatinamente fue tomando forma como un equipo de trabajo organizado hacia un propósito compartido.

Para esta organización prevalece en su quehacer la idea de integralidad, esto es en el sentido de vislumbrar la defensa de derechos humanos como un asunto que tiene lugar tanto en la arena jurídica como en la política. Otra acepción que tiene el término va en el sentido trabajar con una mirada tendiente a la interculturalidad, lo que implica una serie de acciones, que van desde la comunicación en maya hasta estrategias pedagógicas orientadas al empoderamiento de las comunidades:

El tema de la lengua es fundamental porque no podemos llegar a hacer una cosa

que estamos criticando, entonces aquí garantizamos que haya cuando menos dos mayeros, que todos los procesos comunitarios son en la lengua maya, a menos que la comunidad diga que hablemos en castellano. Es la idea... en principio vamos yo, que no hablo maya, y va don Pedro que hace la interpretación y traducción de lo que yo estoy diciendo y plantea las preguntas y genera un proceso de diálogo en donde ellos se sientan también respetados en su cultura, en su lengua, en su espacio. Pero no es fácil son procesos largos pero es parte del trabajo, por eso digo que es una mirada más a largo alcance (Operativo de OSC de población maya, comunicación personal, 11 de agosto de 2016).

Algo característico en sus intervenciones es que éstas integran elementos de diferentes perfiles. Por ejemplo, aunque se trate de una estrategia que sea prioritariamente jurídica, por lo general se emplean otras herramientas del área de comunicación. Y en los procesos grupales, el acompañamiento pedagógico es fundamental. Esto contribuye a que, en la organización, independientemente de las actividades que se asumen como responsabilidad directa, se tiene el conocimiento acerca del desarrollo de los casos y de la labor que realizan los otros colaboradores.

Por otra parte, en su perspectiva también se identifican aspectos relativos a la importancia que dan al movimiento zapatista, lo cual ha contribuido a la delimitación de las actividades de las que toman parte, y que también impregna de manera significativa el componente ideológico de la organización; pues cuando se habla de zapatismo se rescatan valores como la autonomía y la dignidad:

Es decir, el mundo entero ha ido caminando a comprender que los derechos de los pueblos originarios tienen que ser garantizado, que los estados nacionales que son históricamente recientes, porque tienen 100, 200 años en una historia de miles de años de un pueblo,

entonces que no podían ser la manera que definiera, había que volver a la autonomía de los pueblos originarios en eso el zapatismo significó la enseñanza mayor. Tenían que tener su propio territorio, decidir ellos qué se hacía y el estado nacional reconocer esta autonomía y esta autodeterminación. Entonces estas conclusiones a las que hemos ido llegando con el tiempo han reorientado nuestro trabajo, ahora nosotros acompañamos los casos de los pueblos originarios frente al estado nacional... (Coordinador de OSC de población maya, comunicación personal, 30 de agosto de 2016).

Mediante su labor, con esta mirada desde el interior de la organización hacia afuera con las comunidades, contribuyen a la construcción de un proyecto de nación en el que los pueblos originarios actúan de manera soberana y con autodeterminación.

La tercera organización es la relativa a participación ciudadana que, en este caso, tiene como misión “ser un organismo incluyente de reflexión y acción crítica”, con la intención de contribuir al desarrollo humano de manera integral y sostenible. La manera en que pretende realizarlo es mediante la formulación y promoción de proyectos que tienen la característica de ser estratégicos. Este es el elemento distintivo del quehacer de la organización, y en su trayectoria está el referente que contribuye a explicar su significado:

Te comento que en el primer proceso que hicimos hace ya casi 18 años llegamos a un producto que era preocupante porque era un producto en el cual teníamos, no recuerdo ahorita, pero creo que eran 252 acciones propuestas. El doctor Josep María Pascual, que era en aquel entonces coordinador de América Latina del Centro Iberoamericano de Desarrollo Estratégico Urbano (CIDEU) nos invitó a una reunión para revisar el documento (H. Sauri, comunicación personal, 06 de octubre de 2016).

De manera similar al organismo referido, la asociación participante convoca a otras organizaciones de la sociedad civil (como cámaras, colegios de profesionales, universidades), autoridades y ciudadanos para realizar en colaboración tareas de evaluación y diseño de planes. La pretensión final, a largo plazo, es que la organización tenga un rol como un referente hacia el cual remitirse cuando sea necesaria la realización de planeación estratégica y participación ciudadana, siendo un órgano de consulta al cual recurra la sociedad en general y funcionarios públicos.

El origen de esta asociación tiene lugar en 1997, a partir de la identificación de un problema que no estaba recibiendo la atención suficiente para su resolución. En este caso, lo que se identificó fue la falta de un orden integral en el modelo de desarrollo de la ciudad de Mérida. Por tal motivo, sus miembros fundadores visualizaron entre sus objetivos la consolidación de Mérida como el centro de formación académica y de provisión de servicios profesionales en la región. También procuraron integrar como un eje transversal la protección y conservación de la herencia cultural, así como del medio ambiente.

La forma de trabajo que consideran que caracteriza a la organización y, de alguna manera, la distingue respecto de otras es la planeación estratégica que “incorpora los conceptos de concurrencia y gobernanza, la necesidad de concretar los lineamientos estratégicos en proyectos, y la concepción de la estrategia como síntesis dialéctica de plan, pensamiento y proyecto” (Centro Iberoamericano de Desarrollo Estratégico Urbano, 2016).

Todo lo hace el método. Siempre buscamos el cómo sí, y no el no se puede o el imponer. Siempre tratamos de generar un método que sea un método que sea simple, rápido, fácil de digerir, dinámico y buscando actores clave, que son prácticamente parte de la estrategia. Entre la estrategia y el método (Operativo de

OSC de participación ciudadana, 17 de mayo de 2016).

Asimismo, se añade la integralidad como elemento distintivo, refiriéndose a que la fundación impulsa la calidad de vida a través del desarrollo de cuatro ejes: económico, social, ambiental y urbano; mismos que se encuentran interrelacionados, que el desarrollo o estancamiento de alguno necesariamente impacta en otro o en los otros.

Esta idea también encuentra sus raíces en el trabajo realizado por la CIDEU, que justamente en el origen de la organización contaron con la guía puntual de dicho organismo para iniciar sus actividades:

El doctor Josep María Pascual, que era en aquel entonces coordinador de América Latina del CIDEU nos invitó a una reunión para revisar el documento. Entonces nos dijo 'todo lo que hicieron está perfectamente bien, pero les falta una cosa: la estrategia. O sea, tienes 252 metas a alcanzar pero dentro de esas 252 debe haber como 30 que son las estratégicas para que las demás ocurran y esas 30 deben estar agrupadas en cuatro áreas que son desarrollo social, desarrollo económico, desarrollo medioambiental y desarrollo urbano y entonces estás van a ser tus líneas estratégicas con acciones estratégicas, y dentro de cada acción estratégica pues habrá una serie de metas a alcanzar (Coordinador de OSC de participación ciudadana, comunicación personal, 06 de octubre de 2016).

Esta forma de realizar los planteamientos y las propuestas es la que prevalece actualmente. Sin embargo, cabe el cuestionamiento acerca de si se trata de una réplica a cabalidad de prácticas realizadas o si se realizan los ajustes correspondientes de acuerdo con el contexto en el que se incluyen aspectos externos a la organización como localidad, momento, financiamiento, e internos como el tamaño de la organización, presupuesto y equipo de trabajo.

La organización enfocada en temas de medio ambiente es parte de una red nacional con quien comparte visión y misión; las diferentes organizaciones, denominadas capítulos, la acotan a los espacios donde tienen sede. Sin embargo, es autónoma en cuanto a su personalidad jurídica, su toma de decisiones y estructura interna, su constitución legal data de 1990.

El objeto social de esta organización es la conservación de flora, fauna y ecosistemas, así como la promoción del desarrollo de la sociedad en armonía con la naturaleza. Con esta premisa, la labor que realizan tiene como objetivo la consolidación de diferentes modalidades de conservación y uso sustentable de los recursos, teniendo como área de acción la península de Yucatán.

Contempla en sus niveles de actuación el de la política, pues especifica entre sus objetivos la promoción de la incorporación e instrumentación de criterios ambientales en las políticas públicas y su operatividad en diferentes niveles de gestión. Este alcance que plantea la organización acerca de su quehacer se sustenta en la idea de que lo que se requiere lograr de alguna manera tiene que tener un referente en los planes de acción de los gobiernos, ya que de lo contrario resulta complicado que se tome en consideración:

Nada que haga el gobierno que no esté en sus planes estatales difícilmente le van a dar apoyo o van a tener interés de poder hacerlo (Coordinadora de OSC de medio ambiente, comunicación personal, 25 de octubre).

Para la organización contar con información sistemáticamente recolectada y analizada significa tener un insumo esencial para una toma de decisiones consciente acerca de sus actividades, es a lo que se refieren como el hecho de tener la información más pertinente y fidedigna. En este proceso participan tanto personal operativo, como coordinadores y dirección ejecutiva, y se procura un involucramiento integral:

Generalmente estamos más enfocados en la parte de preparación, lo que estamos haciendo es dar algo de información, pero en algunos programas específicos donde estamos directamente enfocados con el tema, si vamos a trabajar con turismo estamos metidos de manera completa, desde el inicio de la planeación hasta la ejecución del proyecto ecoturístico. Si estamos metido en la parte de conservación de alguna especie, por ejemplo, el caso de las tortugas marinas... estamos involucrados desde la planeación inicial hasta la ejecución de planes, programas, proyectos y todas las acciones directas en playa y mar y todas estas cosas (Operativo de OSC de medio ambiente., comunicación personal, 25 de julio de 2016).

Esto va en consonancia con lo comentado por la directora de la organización, para quien los procesos de planificación y evaluación son indispensables y, de hecho, constituyen la condición para el desarrollo de sus actividades. Estas evaluaciones, al inicio a manera de diagnóstico a partir del cual se planifica, son las directrices a partir de las cuales se marca el rumbo de la organización:

... no (se) trabaja en todas partes, aunque somos península Yucatán tenemos una metodología que identifica y prioriza geográficamente las áreas donde trabajamos sistemáticamente, temáticamente y usamos una metodología para hacerlo; entonces si no está el proyecto en el área geográfica que hemos identificado... o sea no trabajamos en todo, coloquialmente *no le tiramos a todo lo que se mueve*. Usamos una herramienta de planeación y eso es lo que nos permite sobre todo tener una dirección clara, geográfica y temática del trabajo que estamos haciendo. Entonces en función de eso se hacen acuerdos y se asumen compromisos. En todos los niveles que sean necesarios (Coordinadora de OSC de medio ambiente., comunicación personal, 25 de octubre de 2016).

Asimismo, esta toma de decisiones se encuentra estrictamente en función de lo que

los procesos arrojen como resultados y no de acuerdo a pautas personales, la información se pone al alcance para que se emplee, siempre en beneficio de las comunidades y del objeto social que atienden:

[...] Lo que te quiero decir es que mi perfil no está llevando a la institución, sino más bien la decisión institucional está basada en otro tipo de criterios. Creo que la mayoría de las organizaciones de la sociedad civil funcionan mucho con eso a partir de la moda a partir del interés de la persona que está en turno (Coordinadora de OSC de medio ambiente., comunicación personal, 25 de octubre de 2016).

De acuerdo con lo transmitido por la organización, este apego metodológico se considera algo distintivo en la misma y les dota de atributos como transparencia, legitimidad y poder de convocatoria. Otra característica que contribuyen a la transparencia y a la legitimidad es su independencia y delimitación clara respecto de la actuación gubernamental; por el contrario se destacan las diferencias que existen entre ambos sectores:

Nosotros aquí no tenemos un presupuesto de nadie o sea cada peso que usas generas una propuesta y tú compites por esa propuesta en convocatorias y en la medida que seas exitoso haciendo las propuestas vas a ganar, porque es una competencia y cada vez hay más ONGs (Organizaciones no gubernamentales) (Coordinadora de OSC de medio ambiente., comunicación personal, 25 de octubre de 2016).

Así, la aproximación que tienen hacia las comunidades, las relaciones que establecen y las actividades que contemplan tienen una mirada a largo plazo, fundamentada en esta sistematización de la información, la socialización de la misma y la consecución de mejores condiciones para la preservación del medio ambiente.

La organización identificada como la perteneciente a derechos humanos

surge en 1993.. Desde su misión enuncia el protagonismo de las mujeres para la asociación, de tal manera que las acciones que realizan se orientan al mejoramiento de la calidad de vida mediante el fortalecimiento de ellas. Sin embargo, es necesario especificar que las intervenciones no son exclusivas para esta población.

Para el logro de esta misión se desglosan los objetivos, el primero de los cuales es la promoción del desarrollo sustentable, el otro es prevención y el tratamiento de la violencia de género y, como asociación promotora de derechos humanos, toman de manera más enfática la vertiente de derechos sexuales y reproductivos. La perspectiva de género se toma como un eje transversal en las actividades de la organización, y trasciende a su vida institucional. Al realizar prevención y atención de la violencia de género, es esencial que su quehacer incorpore esta perspectiva “como categoría de análisis, método de trabajo y de visión institucional”.

Es importante indicar que entre los supuestos que la organización tiene está de manera explícita su contribución a la democracia, visualiza su quehacer participando en la construcción de la misma. Una de las formas es el trabajo con las comunidades; existe una idea implícita acerca de sus capacidades, que en la medida que cuenten con información pertinente y fortalezcan sus habilidades, tendrán una mayor capacidad de incidencia:

Porque además les explicaba que en esta organización lo que buscamos es generar autonomía en las mujeres... me decían el otro día ‘¿qué es empoderar? Porque decíamos que para Apis el propósito es empoderar a las mujeres para que se genere la autonomía y ellas puedan incidir en su comunidad, vincularse con las autoridades, aprender a exigir, a pedir (Operativa de OSC de derechos humanos, comunicación personal, 24 de Junio de 2016).

Acerca de la forma en que la organización asume su tarea hace particular énfasis en la transparencia que como OSC procuran, y la directora relata que independientemente si el tipo de actividad muchas veces toma sus precedentes en el activismo, una vez que se encuentran conformados como organización es fundamental profesionalizarse; lo cual incluye tanto los conocimientos del equipo de trabajo como los procesos organizacionales:

Yo creo que algo a mí me gustó mucho de la organización, desde que estuve en la del DF y que creo que es algo que se traduce también acá: ha costado mucho a las OSC, no sé si a todas, pero creo que a muchas... cuesta trabajo... tú trabajas, a veces puedes tener una visión más profesionalizante pero generalmente es un trabajo que se hace mucho desde el activismo, o sea, tengo una causa, hago cosas, vas acompañando al grupo o a la comunidad donde estés con las demandas, pero pues todos los días hay demandas distintas según el grupo con el cual trabajas. Yo creo que también dentro de las propias OSC, mucho más de la comunidad internacional, sobre todo ONU, PNUD y otra gente que empezó a trabajar como muy en serio... en cuál era nuestro papel y cómo mejorarlo y cómo hacerlo, y cómo evaluarlo y cómo medirlo y cómo rendir cuentas. (Coordinadora de OSC de derechos humanos, comunicación personal, 24 de junio de 2016).

Promover la transparencia en la rendición de cuentas, en los procesos comunitarios, los procesos administrativos, con las usuarias de los servicios y con representantes de otros sectores es fundamental para la promoción de buenas prácticas, acordes con los valores de respeto, equidad y justicia que promueve la organización.

## **Conclusiones**

Diferentes autores han destacado el componente ideológico de las OSC, principalmente en el sentido que sustenta las acciones (Carrillo Andrés, 2014; Ibarra,

2005; Aguilar Sánchez, 2009). De acuerdo con las características identificadas en las organizaciones participantes, en lo que se denominó su cultura organizacional, permite conocer los mensajes que comunican entre el equipo de trabajo acerca de las creencias, valores y símbolos, y cómo éstos son llevados al campo aplicado. La organización de salud, por ejemplo, al definirse progresista marca la pauta para que las acciones que se planifiquen se vean lo menos permeadas por juicios de valor y, en cambio, se apeguen a evidencia científica.

La organización orientada hacia la salud, se ha apegado a sus ideas acerca de procurar la atención a la salud sexual y reproductiva mediante la reivindicación de los derechos. La organización que atiende a población maya ha ido reafirmando sus ideas en congruencia con la defensa de los derechos de pueblos originarios, contribuyendo también con la facilitación de procesos comunitarios que potencien su actuación frente al Estado ante la violación de sus derechos y garantías. Para la de participación ciudadana, desde el nombre de la misma, su discurso y actuación, lo que tiene el principal peso es lo estratégico, planteado desde el organismo internacional que ha asesorado y servido como referente desde su creación. Por su parte, la de medio ambiente mantiene el camino que le indica su planificación, fundamentada en la sistematización de sus prácticas. Y la de derechos humanos tiene una clara perspectiva de equidad de género, que se ve reflejada en sus acciones con las comunidades y al interior de la propia organización.

Estos hallazgos ponen de manifiesto una correspondencia con aspectos mencionados por Girardo (2010) acerca de la pertinencia de continuar explorando diferentes vertientes del trabajo de las OSC. Por ejemplo, valdrá la pena posteriormente tener en consideración continuar indagando con los colaboradores ya

que tienen una amplia gama de funciones que les demanda conocimientos, profesionalización e identidad definida para trabajar en este sector. Pues éste requiere ciertas capacidades específicas para la realización de sus funciones a las que se añaden, necesariamente y por la delimitación misma de OSC, la procuración de fondos, la gestión y desarrollo de voluntariado, la formación de redes y alianzas; así como gerenciales y administrativas, pues en ocasiones son los mismos asociados quienes absorben este tipo de funciones de manera circunstancial, sin contar necesariamente con el perfil.

También, es importante retomar a Somuano (2011) para conocer más acerca de la estructura de las organizaciones participantes, pues destaca que existen organizaciones más democráticas en su estructura y funcionamiento que otras. Indica que los niveles de verticalidad u horizontalidad organizacional están relacionados con el tamaño de la organización, aunque no necesariamente eso lo determina, pues también puede entrar en juego el matiz de la organización. Al contar con organizaciones que se declaran abiertamente horizontales, es un punto que bien vale la pena destacar. Aunque va más allá. Esto también es aplicable en las tareas de incidencia política que desarrollan, pues el trabajo de base que da sustento a las argumentaciones y propósitos que, a su vez, dan sentido a las mismas, llevan ya implícitamente las ideas, creencias y valores que configuran la cultura organizacional y que dotan de sentido el origen y desarrollo de la vida organizacional de las asociaciones civiles. El proceso desarrollado permitió un proceso de reflexión grupal en cada asociación, mismo que podría ser retomado en aras de dar seguimiento. Así, generándose la información mediante este tipo de procesos, es más factible que la evidencia desarrollada acerca de las asociaciones que realizan incidencia política

permita que los hallazgos los retomen como información complementaria para sus planes tanto de incidencia como estratégicos. De esta manera, mediante acciones fundamentadas en estas evidencias es posible un mejor aprovechamiento de los recursos y los bienes propios de cada organización, optimizar sus esfuerzos y llegar a resultados más contundentes. Asimismo, mediante estos antecedentes es posible plantearse líneas de indagación para profundizar en el conocimiento acerca del estatus actual en términos de la participación de las organizaciones de la sociedad civil en la vida pública, en un marco de democracia participativa donde por participación se entienda una real injerencia en la toma de decisiones.

## Referencias

- Aguilar Sánchez, M. (2009). *Movimientos sociales y democracia en México 1982-1998*. México: Porrúa.
- Allaire, Y. & Firsirotu, M. (1992). *Teorías sobre cultura organizacional. Aspectos teóricos, prácticos y metodológicos*. Bogotá: Legis.
- Amorós, E. (2008). Comportamiento humano en las organizaciones del norte de Perú. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008c/420/index.htm>
- Bautista, N. (2011). *Proceso de la investigación cualitativa. Epistemología, metodología y aplicaciones*. Bogotá: Manual Moderno.
- Becerra, L. (2005). *Participación e incidencia política de las Organizaciones de la Sociedad Civil en América Latina*. Recuperado de [http://www.equipopueblo.org.mx/publicaciones/publicaciones/descargas/divinv\\_parosc.pdf](http://www.equipopueblo.org.mx/publicaciones/publicaciones/descargas/divinv_parosc.pdf)
- Carrillo-Andrés, S. (Abril 2014). Gestión de las organizaciones de la sociedad civil; el caso de Tejiendo un sueño A.C. *Tesis de doctorado*. Distrito Federal, México: Universidad Autónoma Metropolitana. Unidad Iztapalapa.
- Las OSC promueven estas iniciativas en atención a las problemáticas sociales, en una búsqueda de respuesta que derive en acciones concretas lo cual, es en ocasiones, se relaciona directamente con su objeto social y en otras se trata de un impulso a organizaciones aliadas, para fortalecerlas mediante el trabajo en redes. Si bien la defensa de causas particulares puede ser visto como un factor de erosión de intereses nacionales más amplios, también puede ser la vía a través de la cual grupos de ciudadanos comiencen a interesarse por la política e inicien dinámicas de agregación de intereses que contribuyan a reconstruir lo común.
- Centro Iberoamericano de Desarrollo Estratégico Urbano. (8 de Diciembre de 2016). *CIDEU Quienes Somos. Pensando la ciudad*. Recuperado de <http://www.cideu.org/sobre-nosotros>
- Denzin & Y. Lincoln (2005). *Strategies of qualitative inquiry*, 119-150, California: Sage.
- Dides, C., Nicholls, L., Fernández, C., Bozo, N., & Salazar, S. (2013). *Estudio de caso: incidencia y sostenibilidad de las organizaciones de la sociedad civil chilena 2013-2014*. Recuperado de [http://accionag.cl/wp-content/uploads/2014/09/Informe-Estudio-de-Casos-OSC-Incidencia-y-sostenibilidad\\_ProyectoNaciona.2014.pdf](http://accionag.cl/wp-content/uploads/2014/09/Informe-Estudio-de-Casos-OSC-Incidencia-y-sostenibilidad_ProyectoNaciona.2014.pdf)
- Flórez, M. & Cuéllar, J. (Noviembre de 2012). *¿Es la incidencia política un camino?* (RedEAmérica, Ed.) Recuperado de [www.redeamerica.org/Portals/0/Documentos/Documentos/Guia-RedAmerica-2012.pdf](http://www.redeamerica.org/Portals/0/Documentos/Documentos/Guia-RedAmerica-2012.pdf)
- García, C. (2006). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. *Universitas Psychologica*, 5 (1), 163-174.
- Girardo, C. (2010). Una aproximación a las características de la actividad, el trabajo y el empleo en las organizaciones de la

- sociedad civil en México. En C. Girardo, *El trabajo y sus peculiaridades en las organizaciones de la sociedad civil en México*. (25-7). Estado de México: El Colegio Mexiquense A.C.
- Gobierno del Estado de Yucatán. (2012). *Plan Estatal de Desarrollo*. Mérida.
- Gramsci, A. (1990). *Pasado y presente*. Distrito Federal: Juan Pablos.
- Hermosillo-Marín, R. (2007). Desarrollo de la institucionalidad pública para la participación de las OSC en políticas públicas. En I. Iniciativa Ciudadana y Desarrollo Social, *Agendas ciudadanas para el fortalecimiento de la sociedad civil*. (45-91). México: Mc Editores.
- Ibarra, P. (2005). *Manual de sociedad civil y movimientos sociales*. Madrid: Síntesis.
- Indesol (2014). Sistema de Información del Registro Federal de OSC. Buscador de OSC. Recuperado de <http://corresponsabilidad.org.mx>
- Indesol (2016). Sistema de Información del Registro Federal de OSC. Buscador de OSC. Recuperado de <http://corresponsabilidad.org.mx>
- Lincoln, Y. & Denzin, L. (1998). Introduction: The discipline and practice of qualitative research. En N. Denzin, & Y. Lincoln, *Strategies of qualitative inquiry*. (1-44). California: Sage.
- López Rey, J.A. (2007). La cultura de las organizaciones para el desarrollo: análisis macro y micro de un conflicto institucional. *Revista Española del Tercer Sector*, 2 (5), 5-36.
- Magaña, D. & Figueroa, L. (2013). Análisis de las Organizaciones No Gubernamentales y Organizaciones de la Sociedad Civil. *Administración y Organizaciones*, 16(31), 111-149.
- Newstrom, J. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw Hill.
- Olvera, A. (2003). Introducción. En A. Olvera, *Sociedad civil, esfera pública y democratización en América Latina: México*. (pp. 13-41). Veracruz: Fondo de cultura económica.
- Ramírez-Atilano, S. (2013). Voces y discursos del asociacionismo. De las ONG a las OSC. *Administración y Organizaciones*, 16(31), 167-190.
- Revilla-Blanco, M. (2001). *Las ONG y la política: detalles de una relación*. Madrid: Istmo.
- Somuano, M. (2011). *Sociedad civil organizada y democracia en México*. Distrito Federal: El Colegio de Mexico.
- Stake, R. (2007). *Investigación con estudio de casos*. Madrid: Morata.
- Strauss, A. & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research: grounded theory, procedures and techniques*. California: Sage.
- Valles, M. (2000). *Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión metodológica y práctica*.