



**El Colegio
de la Frontera
Norte**

Capacidad institucional e incidencia política de las
organizaciones de la sociedad civil de Ciudad Juárez,
Chihuahua, periodo 2010-2020

Tesis presentada por

Mario Narciso Ávila Melgar

para obtener el grado de

**MAESTRO EN ACCIÓN PÚBLICA Y DESARROLLO
SOCIAL**

Ciudad Juárez, Chihuahua, México
2020

CONSTANCIA DE APROBACIÓN

Directora de Tesis:

Dra. María del Socorro Arzaluz Solano

Aprobada por el Jurado Examinador:

1. Dr. Marcos Sergio Reyes Santos, lector interno
2. Dr. Nemesio Castillo Viveros, lector externo

“Ask not what your country can do for you but what you can do for your country”.

“No preguntes qué puede hacer tu país por ti, sino qué puedes hacer tú por tu país”.

John F. Kennedy.

Dedicado a:

*Todas las personas que luchan por construir una sociedad más justa, por favor, sigan
luchando.*

Agradecimientos:

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología por el financiamiento de este proceso formativo y de investigación.

Al Colegio de la Frontera Norte A.C. por su alta calidad académica y por brindarme la oportunidad formar parte de su comunidad.

A Estefanía por su amor y apoyo incondicional, sobre todo durante estos dos años donde lo necesité más que nunca, gracias por compartir tu vida a mi lado, te amo.

A mis padres por enseñarme a través del ejemplo lo maravilloso que es tener una vida entregada a la academia y por todo comprender mi ausencia durante esta etapa.

A cada uno de las profesoras y los profesores que contribuyeron a mi formación profesional, sobre todo a la planta docente de la MAPDS que con dedicación entregan su vida a la labor de formar a sus estudiantes.

A mi directora de tesis, la Dra. María Socorro Arzaluz Solano, no solo por ser mi guía en este proceso formativo y por todo su tiempo invertido, sino también por el apoyo moral que supo brindarme en los momentos de crisis.

A la coordinadora del programa la Dra. Cecilia Sarabia Ríos en reconocimiento a su labor dirigiendo el posgrado y por acompañarnos a lo largo del mismo.

A todo el personal de apoyo del Colegio de la Frontera Norte por brindarnos por apoyarnos siempre que lo necesitábamos, en especial a la Mtra. Rosa Velia Rocha Ochoa y al Lic. Carlos Arias quienes fueron fundamentales posibilitando nuestro aprendizaje.

A todos mis compañeros de generación por sus aportes durante las clases y por compartir sus conocimientos y experiencias.

RESUMEN

Las organizaciones de la sociedad civil de ciudad Juárez se destacan por brindar servicios y atender necesidades de la población. A partir de la crisis de violencia que ocurrió en la década pasada, el número de organizaciones en la ciudad aumentó considerablemente. Junto con este crecimiento, se diversificaron las estrategias empleadas para abordar la problemática social. Uno de los cambios más significativos en la dinámica de las organizaciones fue el uso de diferentes formas participación ciudadana para buscar incidir en la normatividad y en la forma de actuar del gobierno. No obstante, a pesar del gran número de organizaciones en la ciudad, pocas lo han logrado. La presente investigación se centra en explorar como la incidencia política puede estar influida por el nivel de capacidad institucional de las organizaciones. Los resultados obtenidos reflejan que la capacidad institucional juega un papel fundamental en definir el tipo de estrategias de participación empleadas por las organizaciones y se relaciona estrechamente con el logro de incidencia política.

Palabras clave: Organizaciones de la Sociedad civil, participación ciudadana, incidencia política, democracia, capacidad institucional.

ABSTRACT

Civil Society organizations in Ciudad Juárez stand out for providing services and meeting the needs of the population. After the violence crisis that occurred in the past decade, the number of organizations in the city increased considerably. Along with this increase, the strategies used to address the social problem were diversified. One of the most significant changes in the dynamics of organizations was the use of different forms of citizen participation to seek to influence the regulations and the government's way of acting. However, despite the large number of organizations in the city, few have succeeded. This research focuses on exploring how political advocacy can be influenced by the level of institutional capacity of organizations. The results obtained reflect that institutional capacity plays a fundamental role in defining the type of participation strategies used by organizations and is closely related to achieving political impact.

Keywords: Civil Society organizations, citizen participation, political advocacy, democracy, institutional capacity.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	1
ESTRUCTURA DEL DOCUMENTO	1
LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL COMO OBJETO DE ESTUDIO	1
ANTECEDENTES	4
LA INCIDENCIA POLÍTICA DE LAS OSC COMO TEMA DE INTERÉS	5
EL VÍNCULO ENTRE INCIDENCIA POLÍTICA Y CAPACIDAD INSTITUCIONAL	7
OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN	8
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	8
PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	8
PREGUNTAS ESPECÍFICAS	8
JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO	9
PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS	10
CAPÍTULO I.- ELEMENTOS TEÓRICOS PARA ENTENDER Y ANALIZAR LA DINÁMICA DE LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL	11
1.1.- SURGIMIENTO DE LAS OSC DESDE LA TEORÍA DE LA ACCIÓN COLECTIVA	12
1.2 LA INCIDENCIA POLÍTICA, UNA FORMA DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA: UNA VISIÓN DESDE LA TEORÍA DE LA DEMOCRACIA	16
1.2.1 DISTINCIÓN CONCEPTUAL ENTRE INCIDENCIA POLÍTICA E INCIDENCIA EN POLÍTICAS PÚBLICAS	20
1.3 LA TEORÍA DE LAS ORGANIZACIONAL Y SU VÍNCULO CON LA CAPACIDAD INSTITUCIONAL DE LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL	21
1.4 CLASIFICACIÓN DE LA SOCIEDAD CIVIL	25
CAPÍTULO II.- CONTEXTO DE LAS ORGANIZACIONES CIVILES EN CIUDAD JUÁREZ: ALIADOS Y AMENAZAS	32
2.1 CARACTERÍSTICAS URBANAS Y SOCIALES DE CIUDAD JUÁREZ	32
2.2 CONTEXTO POLÍTICO DE CIUDAD JUÁREZ	34
2.3 ALIADOS DE LA SOCIEDAD CIVIL JUARENSE	35
2.4 RETOS Y AMENAZAS	39
CAPÍTULO III.- ESTRATEGIA METODOLÓGICA.....	41
3.1 SUJETOS DE ESTUDIO	42
3.2 DISEÑO DE LA ENTREVISTA	45
3.3 SELECCIÓN DE PARTICIPANTES Y LEVANTAMIENTO DE DATOS	46
3.4 METODOLOGÍA PARA EL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	47
3.5 CONSTRUCCIÓN DE UN ÍNDICE DE CAPACIDAD INSTITUCIONAL	48

CAPÍTULO IV.- RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	51
4.1 CAPACIDAD INSTITUCIONAL PARA LA INCIDENCIA POLÍTICA	51
4.1.1 ESTABILIDAD FINANCIERA	51
4.1.2 PERSONAL SUFICIENTE Y CAPACITADO	53
4.1.3 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA ORGANIZACIÓN.....	54
4.1.4 OTRAS CONSIDERACIONES IMPORTANTES	55
4.1.5 CASOS EXCEPCIONALES	57
4.2 LOGROS DE INCIDENCIA DE LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL EN CIUDAD JUÁREZ.....	59
4.3 ESTRATEGIAS EMPLEADAS POR LAS ORGANIZACIONES PARA EL LOGRO DE INCIDENCIA POLÍTICA	63
4.3.1 TRABAJO EN RED.....	63
4.3.2 PARTICIPACIÓN DENTRO DE LAS SESIONES DE CABILDO	64
4.3.3 CABILDEO CON ACTORES CLAVE	65
4.3.4 BUSCAR Y UTILIZAR EL MOMENTO MEDIÁTICO	66
4.3.5 CAPACITACIÓN PARA LA INCIDENCIA	67
4.3.6 ESTABLECER ALIANZAS CON LA COMUNIDAD.....	68
V. CONCLUSIONES	70
5.1 RELACIÓN CON LA TEORÍA	70
5.2 RELACIÓN ENTRE CAPACIDAD INSTITUCIONAL E INCIDENCIA POLÍTICA.....	72
5.2.1 RESPUESTA A LA PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	72
5.2.2 RESPUESTA A LAS PREGUNTAS ESPECÍFICAS	73
5.2.3 CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	75
5.2.4 CONTRASTE DE HIPÓTESIS	76
5.3 LIMITACIONES DEL ESTUDIO	76
5.4 FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	76
5.5. REFLEXIONES FINALES	78
BIBLIOGRAFÍA	79
LISTADO DE SIGLAS EMPLEADAS	87
ANEXOS.....	I
ANEXO 1: CORREO ELECTRÓNICO DE PRIMER CONTACTO ENVIADO A LAS ORGANIZACIONES	I
ANEXO 2: OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	II
ANEXO 3: ÍNDICE DE CAPACIDAD INSTITUCIONAL	V
ANEXO 4: GUION DE ENTREVISTA	VII
ANEXO 5: CUADRO COMPARATIVO DE RESPUESTAS ENTRE ORGANIZACIONES	VIII

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: ZONAS METROPOLITANAS CON MAYOR NÚMERO DE OSC EN MÉXICO.....	2
TABLA 2: LÍNEA TEMPORAL DEL CONCEPTO DE CAPACIDAD INSTITUCIONAL	24
TABLA 3: DESCRIPCIÓN DE ORGANIZACIONES PARTICIPANTE EN EL ESTUDIO	44
TABLA 4: CASOS DE INCIDENCIA POLÍTICA Y PROCESOS PARA LOGRARLOS	62
TABLA 5: PRINCIPALES LOGROS DE INCIDENCIA POLÍTICA Y ESTRATÉGIAS EMPLEADAS	69

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1: AÑO DE CONSTITUCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL EN CIUDAD JUÁREZ.	3
ILUSTRACIÓN 2: JERARQUÍA DE CONCEPTOS SOBRE SOCIEDAD CIVIL	30
ILUSTRACIÓN 3: MAPA DE LA DISTRIBUCIÓN DE LA POBREZA EN CIUDAD JUÁREZ	33
ILUSTRACIÓN 4: MODELO DE RESPONSABILIDAD COMPARTIDA DE FECHAC.....	37
ILUSTRACIÓN 5: COMPONENTES Y NIVELES DE LA CAPACIDAD INSTITUCIONAL	49

INTRODUCCIÓN

Estructura del documento

Este trabajo está conformado por una introducción y cinco capítulos, a través de los cuales se desarrolla de manera amplia el tema de las organizaciones de la sociedad civil y su incidencia política.

En el apartado introductorio se ofrece un panorama general de las organizaciones de la sociedad civil en México, así como un bosquejo sobre algunas investigaciones que anteceden a ésta; de igual forma se plantean los objetivos de investigación, las preguntas de investigación, la justificación del estudio y las hipótesis.

El primer capítulo corresponde al marco teórico y conceptual, a través del cual se analizará a las organizaciones y su incidencia política, brindando diferentes elementos teóricos como la teoría de la acción colectiva, la teoría de la democracia y la teoría organizacional. Por su parte, el segundo capítulo abunda acerca del contexto en el que se desenvuelven de manera cotidiana las organizaciones de la sociedad civil, resaltando la estructura comunitaria y organizacional que les permite llevar a cabo sus actividades, así como aquellas condiciones desfavorables a las cuales tienen que hacer frente. El tercer capítulo versa en torno a la estrategia metodológica que se utilizó para recolectar y analizar la información; en este, se define a los sujetos de estudio y sus criterios de selección, el procedimiento para diseñar la entrevista y la interpretación de los resultados. Por su parte, en el capítulo cuarto se plasman los resultados de la investigación, en donde se presenta el nivel de capacidad institucional que se encontró en las organizaciones que participaron en el estudio, así como sus principales logros en materia de incidencia política. Por último, en el quinto capítulo se presentan las conclusiones, dentro de las cuales se busca explicar los resultados a partir de las teorías previamente descritas, en este capítulo se ofrece respuesta a las preguntas de investigación, se contrastan las hipótesis y se establecen las limitantes de la investigación, para terminar con una sugerencia para futuras investigaciones que decidan continuar con esta línea de investigación.

Las Organizaciones de la Sociedad Civil Como Objeto De Estudio

Las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) de Ciudad Juárez, Chihuahua, se han convertido en una importante fuente para subsanar las necesidades de la población y en algunas ocasiones se convierten en una vía de transformación social (Castillo, 2009). Debido principalmente al servicio que brindan a la comunidad en diferentes temas de interés social que van desde la alimentación, la asistencia jurídica, el desarrollo social, los temas de género, la atención a personas con discapacidad, el fomento a los derechos humanos, el deporte, la salud en general, el fomento a la cultura entre muchas otras (Diario oficial de la Federación de México, 2012).

De acuerdo con cifras del Registro Federal de Organizaciones de la Sociedad Civil (REFOSC) (2019), Ciudad Juárez, registra 393 organizaciones de la sociedad civil; de las cuales, únicamente 209 permanecen activas. A continuación, se indica el número total de organizaciones de Ciudad Juárez frente a las seis ciudades que registran un mayor número de OSC a nivel nacional¹.

Tabla 1: Zonas metropolitanas con mayor número de OSC en México

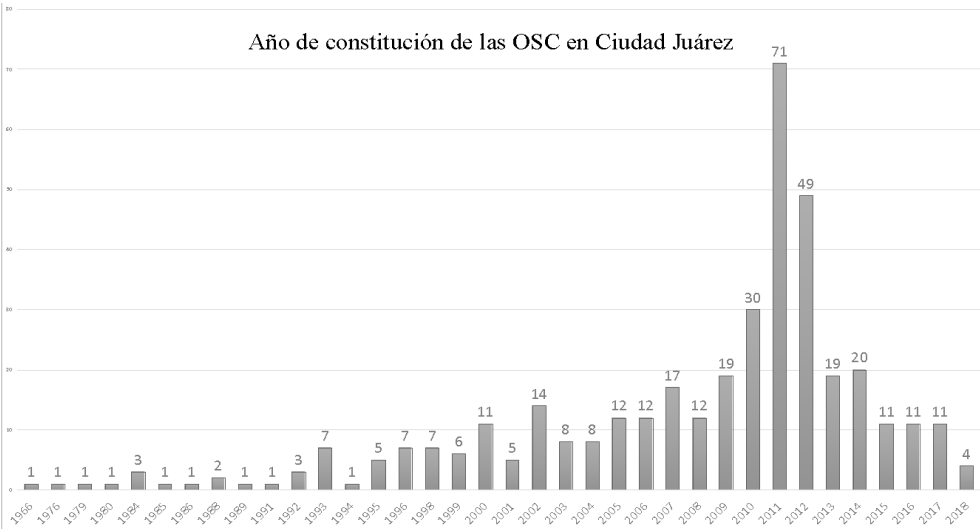
Zonas metropolitanas de México con mayor número de OSC		
Zonas metropolitanas	Población	No. de OSC
Valle de México	2,127,5109	8,378
Oaxaca de Juárez	667,716	804
Tijuana	1,860,704	784
Puebla	2,994,147	725
Guadalajara	4,943,520	648
Ciudad Juárez	1,416,075	393
Monterrey	4,749,513	431

Fuente: Elaboración propia a partir de INEGI 2015 Y REFOSC (2019).

¹ El número de población que se muestra corresponde a la agrupación que hace el INEGI por zonas metropolitanas, mientras que el total de organizaciones civiles coincide con reportadas por el Registro Federal de Organizaciones de la Sociedad civil por ciudad, por lo tanto, el total de OSC representa solo a las que existen en la ciudad principal de la zona metropolitana y no a toda la zona en sí.

En Ciudad Juárez se dio un incremento notable en la cantidad de OSC a partir de la crisis de violencia durante la década pasada. Misma que alcanzó su punto más alto entre los años 2008 2010 (Valdez & Paniagua, 2011). Puede notarse en la ilustración 1 el momento en que se presentó este cambio en la ciudad. El promedio de organizaciones era de 8.3 anuales desde mediados de la década de los noventa y pasó a ser de 26.1 en la siguiente década (2006 a 2016) (Registro Federal de Organizaciones de la Sociedad Civil, 2019).

Ilustración 1: Año de constitución de las Organizaciones de la Sociedad Civil en Ciudad Juárez.



Fuente: Elaboración propia a partir de cifras del Registro Federal de Organizaciones de la Sociedad Civil (2019).

El aumento en el número de organizaciones puede explicarse debido a tres factores principales: 1) La existencia de una ley Federal de Fomento a las Organizaciones de la Sociedad Civil promulgada en el año 2004, la cual sentó las bases para la formalización de las organizaciones de la sociedad civil y estableció los mecanismos mediante los cuales podían participar en los asuntos públicos y solicitar financiamiento (Diario oficial de la Federación de México, 2012); 2) La consolidación de organizaciones de segundo nivel en el estado de Chihuahua, principalmente la Fundación del Empresariado Chihuahuense (FECHAC) creada hacia finales de los años noventa y el Fideicomiso para la Competitividad y Seguridad Ciudadana (FICOSEC) en el año 2011. Estas organizaciones aún contribuyen al sostenimiento

económico de cientos de asociaciones civiles en la localidad, y 3) Por último, la creación del programa Federal “Todos Somos Juárez”, implementado a partir del año 2010, el cual se encargó de brindar recursos económicos a la ciudad para hacer frente a la crisis de seguridad que se estaba atravesando y del cual muchas OSC se vieron beneficiadas. Estos tres elementos contribuyen a la experiencia que se tiene Ciudad Juárez respecto a la organización ciudadana. Las OSC han trabajado por años para contribuir a la mejora de la comunidad juarense, en este proceso han ido acumulando información y experiencia que pudiera resultar muy útil en el diseño, implementación y evaluación de las políticas públicas, así como para influir en otras acciones del gobierno (Oszlak, 2009).

Sarabia & Castillo (2018) han abordado la dinámica de las organizaciones de Ciudad Juárez, centrándose sobre todo en explorar su nivel de participación en asuntos público, no obstante, poco se ha explorado acerca de los motivos por los cuales las organizaciones de Ciudad Juárez deciden tomar acciones para lograr incidencia política y los resultados que se han obtenido ; dejando así abierta una línea de investigación importante para entender la acción pública que se genera a partir de la relación entre el Estado y la Sociedad Civil.

Antecedentes

Al hablar de Organizaciones de la Sociedad Civil en México es fundamental hacer un breve repaso sobre su historia y surgimiento. El pionero en hacer un seguimiento puntal de la dinámica de las organizaciones en Ciudad Juárez fue Nemesio Castillo, quien se dedicó a explorar la historia y el surgimiento de las OSC en la ciudad. También exploró las adaptaciones y resistencias por las que había pasado las organizaciones hasta antes de la crisis de violencia del año 2008. Sus primeros trabajos en el año 2009 abundaban sobre el aporte de las OSC capital social de la ciudad (Castillo, 2009).

Al respecto, Castillo (2013) describe cómo las Organizaciones de la Sociedad Civil en México, tienen su origen durante los años sesenta por parte de grupos religiosos de base que buscaban brindar servicios asistenciales a comunidades con alto grado de vulnerabilidad. El autor asocia el auge de las OSC en México con la implementación del modelo económico

neoliberal, que propició que un gran sector de la población quedara desprotegido por el Estado y necesitara apoyo adicional para superar los retos del nuevo sistema económico, originando lo que se llamó “la crisis del Estado benefactor” (Donati, & Esparza, 1997). A la par que se perdía la protección del Estado; las luchas por los derechos políticos de las OSC comenzaron a cobrar fuerza, lo que para la década de los noventa dio como resultado que en México existieran OSC fuertes y bien posicionadas (Castillo, 2013). Por otra parte, Cruickshank (2013) asocia a las OSC con los denominados “nuevos movimientos sociales” los cuales se fueron fortaleciendo durante los años sesentas y se caracterizaban por la búsqueda de reconocimiento de derechos e identidades. A pesar de que Cruickshank hace mención de que las Organizaciones de la Sociedad Civil son producto de los movimientos sociales, cabe resaltar que algunas OSC han sido fundamentales para el surgimiento de movimientos sociales (Castillo, 2012).

La historia de las OSC en Ciudad Juárez se remonta a la década de los setenta, predominantemente con la aparición de Centro de Orientación de la Mujer Obrera, el cual tuvo una importante labor en la defensa de los derechos de las mujeres trabajadoras de la industria maquiladora y fue pionera en el impulso del movimiento feminista local (Ravelo & Sánchez, 2006; Castillo, 2012). Con el paso del tiempo fueron apareciendo más organizaciones creadas por mujeres, las cuales focalizaban sus esfuerzos en brindar atención a otras mujeres, predominantemente debido a la crisis de violencia, feminicidios y desapariciones forzadas que se han suscitado a lo largo de la historia de la ciudad. Posteriormente debido a la problemática se crearon organizaciones en diferentes temáticas como: juventudes, salud, la seguridad, planeación urbana, participación ciudadana, entre muchos otros (Castillo, 2009).

La Incidencia Política De Las OSC Como Tema De Interés

El interés personal por llevar a cabo la presente investigación surge a partir de los casi diez años en los que se ha estado en contacto y se ha participado de manera activa con OSC de Ciudad Juárez; mismos que brindaron la oportunidad de aproximarse al contexto en el que se

desenvuelven estas organizaciones y cómo a través de los años han luchado por modificar la realidad social a la que se enfrenta la comunidad juarense.

La incidencia es un medio para buscar solución a problemas sociales; en donde los ciudadanos buscan intervenir sobre la esfera pública (Salinas-Amezcuca, & Amador-Pérez, 2007). Puede ser entendida como la capacidad que tiene la ciudadanía para influir sobre las políticas y acciones gubernamentales, ya bien respecto a su creación, adaptación, e implementación, como en el proceso de supervisión y evaluación. Puede darse a través de diferentes estrategias que impacten de manera directa o indirecta en los tomadores de decisiones (Flores & Cuellar, 2012).

La relación entre gobierno y sociedad civil ha sido abordada desde la academia en trabajos como el de Sarabia & Castillo (2018). Quienes en el año 2015 se dedicaron a buscar dentro del contexto juarense a las organizaciones que hubieran logrado incidencia política, lo que los condujo hasta Plan Estratégico de Juárez A.C. quienes a través de distintas formas de participación ciudadana habían conseguido interponer un amparo para que se les permitiera el acceso a las sesiones de cabildo al presidente de la asociación, el Ingeniero Miguel Fernández Iturriza.

No obstante, a pesar de todos los esfuerzos, aún no se lograba conseguir el acceso para todos los ciudadanos al Cabildo. En esta investigación se reporta que más allá de el caso de incidencia obtenido por esta organización, no se había encontrado otros casos significativos de incidencia política en la ciudad. Los autores concluyeron que posiblemente se debía a que los mecanismos de participación que ofrecía el gobierno no eran suficientes ni efectivos, además de que muchas de las organizaciones locales se encontraban inmersas en un modelo de trabajo asistencialista, lo cual no les permitía evolucionar sus mecanismos de acción (Sarabia & Castillo, 2018).

Estos hallazgos llaman la atención debido al contraste que existe entre nivel de incidencia política y el número de organizaciones presentes en la localidad, por lo tanto, es relevante volver a estudiar a las OSC de Ciudad Juárez, tal y como se hace en la presente investigación, ya que la experiencia de Plan Estratégico ha sido utilizada por nuevas organizaciones para tener también casos de éxito en incidencia política.

Es común que se interprete el trabajo que las OSC realizan desde distintas perspectivas: para algunos, este tipo de organizaciones contribuye al desarrollo social, mientras que otros piensan que no existe una contribución real (Revilla, 2012). Ambas visiones dejan de lado los grandes matices que existen. Es por lo que resulta importante estudiar a la sociedad civil de Ciudad Juárez para conocer cuales han sido sus principales aportes, resaltando sus estrategias de actuación y los actores involucrados para conseguirlo. El presente estudio supone una visión poco explorada de la participación ciudadana por parte de las organizaciones de la sociedad civil. Se espera que pueda contribuir a entender mejor el contexto democrático regional y a su vez que oriente a las organizaciones que buscan lograr incidencia política.

El vínculo entre incidencia política y capacidad institucional

A pesar de que se ha explorado poco la relación que existe entre incidencia política y la capacidad institucional de las OSC, ya que investigaciones anteriores como la de Valarezo, 2001 se explora el posible efecto de la capacidad institucional de un grupo de campesinos para lograr acuerdos ejidales, planteando que la capacidad institucional de esos grupos organizados pudiera ser fundamental para explicar los logros que tuvieron. De igual forma Acuña & Vacchieri (2007) plantearon que las características internas de las organizaciones podrían jugar un papel importante al momento de cumplir con sus objetivos organizacionales y poder proyectarse al exterior. Otro de los vínculos más claros la incidencia política y la capacidad institucional puede encontrarse en los trabajos de Fonseca-López (2018), quien lleva a cabo un estudio sobre la incidencia política de las OSC en Puebla y concluye que un factor importante que puede explicar el éxito de una organización en incidencia política puede encontrarse en la dinámica interna y las características de las organizaciones. Si bien es cierto que algunos de las investigaciones antes planteadas no hacen referencia directa al concepto de capacidad institucional, puede inferirse que es a dicho concepto al que se busca hacer alusión cuando se menciona “características organizaciones”, puesto que como se verá en el capítulo I de este documento, la capacidad institucional engloba de manera amplia las características propias de cada organización.

Objetivo de la Investigación

El presente trabajo pretende determinar la relación entre el nivel de capacidad institucional de las organizaciones de la sociedad civil de Ciudad Juárez y el logro de incidencia política.

Objetivos Específicos

- Identificar los principales casos de éxito de la sociedad civil juarense respecto a la incidencia política.
- Explorar cuales han sido las estrategias empleadas por las organizaciones para lograr incidencia política.
- Determinar qué dimensiones de la capacidad institucional son más importantes para el logro de incidencia política.

Preguntas De Investigación

¿Qué papel desempeña la capacidad institucional de las OSC de Ciudad Juárez en el proceso de búsqueda de incidencia política?

Preguntas Específicas

¿Cuáles han sido los principales casos de éxito de la sociedad civil juarense en torno a la incidencia política?

¿De qué forma la capacidad institucional se relaciona con la incidencia política?

¿Qué dimensiones de la capacidad institucional tienen mayor peso en la incidencia política?

Justificación Del Estudio

La presente tesis se encuentra enmarcada dentro del concepto de la gobernanza ofrecido por Luis F. Aguilar (2010: 32) el cual define como: “el nuevo proceso de dirección de la sociedad, que incluye la acción del gobierno, pero también las acciones de actores económicos y sociales.” La gobernanza permite “explicar las nuevas relaciones entre gobierno y sociedad, así como su utilidad práctica para renovar o reformar las funciones del gobierno”. La gobernanza es entonces la búsqueda de mejores prácticas de gobierno que desembocan en la resignificación del ejercicio del poder político y la toma de decisiones, en donde se contempla que el progreso de la sociedad está fuertemente ligado a la participación en el diseño de políticas públicas no solo del gobierno, sino de la sociedad civil organizada y los actores económicos.

La gobernanza plantea un escenario en donde el gobierno admite la utilidad de incorporar a otros actores sociales en la toma de decisiones, sin embargo, en el caso local no ocurre así. Se puede apreciar constantemente como los gobiernos luchan por mantener la hegemonía del poder y es mínima la oportunidad que se otorga a la sociedad para decidir sobre asuntos públicos.

Es por tal motivo relevante aproximarse a la dinámica que surge entre las OSC y el gobierno; para entender de qué forma la ciudadanía está impulsando la aparición de una nueva gobernanza. La cual no se ha encontrado reflejada dentro de literatura y cuyo estudio permitiría comprender mejor las formas y mecanismos que utiliza la sociedad civil para resignificar su papel dentro del sistema político. Esta investigación permite conocer como la participación ciudadana se ha estructurado en la localidad para convertirse en incidencia política y pretende retratar el proceso de transformación hacia una sociedad más plural y democrática.

Planteamiento De Hipótesis

El presente trabajo tiene como hipótesis la existencia de una fuerte relación entre el grado de capacidad institucional de las OSC de Ciudad Juárez y el logro de incidencia política. De tal forma que las OSC con mayor nivel de incidencia política deberán tener un nivel alto de capacidad institucional. Lo anterior debido la diversidad y sostenibilidad en el tiempo de acciones de participación ciudadana no institucionalizada como factores determinantes la incidencia política.

CAPÍTULO I.- ELEMENTOS TEÓRICOS PARA ENTENDER Y ANALIZAR LA DINÁMICA DE LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL

En el presente capítulo se expone el fundamento teórico a través del cual se analiza a las organizaciones de la sociedad civil, siendo tres los ejes teóricos sobre los cuales está sustentada. El primero de ellos es la teoría de la acción colectiva de Alberto Melucci, desde la cual se explica el surgimiento de las organizaciones de la sociedad civil como un síntoma de las carencias que el Estado no logra cubrir dentro de la sociedad.

El segundo enfoque es el de la teoría de la democracia de Giovanni Sartori en el cual se posiciona el tema de la participación ciudadana como una vía empleada por las organizaciones para formar parte de la resolución de problemas sociales. El tercer y último enfoque parte de la teoría organizacional para analizar la estructura de las OSC y su planeación estratégica; con la finalidad de conocer su nivel capacidad institucional. En su conjunto estos postulados teóricos permitirán entender la relevancia social de las OSC para el contexto democrático en México y las estrategias empleadas para la consolidación de la incidencia política en Ciudad Juárez.

Antes de entrar al capítulo es necesario comentar que la relación entre la incidencia política y la capacidad institucional ha sido poco explorada en el contexto mexicano y en general a nivel global es escasa la literatura que se encontró al respecto. Anteriormente se llevaron a cabo estudios que relacionaban a la sociedad civil con la incidencia política como en el realizado por Acuña & Vacchieri (2007) no obstante, este trabajo no exploraba las causas que posibilitan la incidencia.

La inquietud por relacionar teóricamente a nace a partir de lo planteado por Fonseca-López (2018), en donde se estudia a la incidencia política de las organizaciones sociales en Puebla y se señala que una de las posibles explicaciones para su incidencia son las características propias de la organización, lo cual desde la teoría es traducido como capacidad institucional. Ese mismo año, Aldret & García (2018) relatan la experiencia de una organización en Querétaro llamada AQUESEX, destacando un postulado similar al de Fonseca-López respecto a las causas de su incidencia. En el contexto local el único trabajo

sobre incidencia política que se localizó fue el de Sarabia & Castillo (2018), quienes exploraron el caso de Ciudad Juárez en busca de incidencia política.

Es por tal motivo que en el presente capítulo se plantean postulados teóricos que permiten asociar a las capacidades institucionales de las OSC de Ciudad Juárez con la incidencia política para establecer una posible explicación de los factores que posibilitan a las organizaciones el incidir en asuntos públicos.

1.1.- Surgimiento de las OSC Desde la Teoría de la Acción Colectiva

La concepción de sociedad civil está fuertemente ligada a la rama de la filosofía política, autores tan relevantes como Hegel ya hacían referencia a este sector de la población que tenía intereses por lo público y que se encontraba claramente diferenciado de la esfera estatal y del mercado (Cruickshank, 2013). Es así, como la sociedad civil comienza a ser concebida como un “tercer sector”, siendo el gobierno el primero y el mercado el segundo. Esta visión fue posteriormente alimentada por Gramsci, quien concibe a la sociedad civil como parte de la estructura ideológica de la sociedad y le dota de la capacidad de producir cambios de orden cultural y en la escala de valores (Cruickshank, 2013; Bobbio, 1974).

Una de las concepciones de sociedad civil más reciente y que sin duda ha aportado mucha luz para entenderla, es la que hacen Cohen y Arato (2000) en la cual se indica que la idea originaria de sociedad civil está fuertemente ligada al concepto de la ciudadanía que se organiza en torno a problemáticas latentes, sin necesidad de establecerse permanentemente, sino con la intención de influir en la toma de decisiones públicas. Puede notarse que en todas estas definiciones se hace referencia a que la sociedad civil existe para generar cambios en el entorno en el que se desenvuelven.

El surgimiento de las OSC puede ser explicada a partir de la teoría de la acción colectiva de Alberto Melucci, ya que ésta supone que las agrupaciones de civiles se forman debido a las necesidades sociales que no pueden ser resueltas desde la individualidad, sino que necesitan el trabajo colaborativo de los individuos (Melucci, 1999).

La acción colectiva puede rastrearse desde dos corrientes teóricas predominantes; por un lado, se encuentra la teoría marxista, y por otra, el análisis funcionalista desde la sociología. Del marxismo se retoma la formación de la colectividad, vista desde la perspectiva de la lucha de clases, es decir, el conflicto como fuerza reformadora de la sociedad, mientras que del análisis funcionalista sociológico, abordado por teóricos clásicos como Weber (1984) y Durkheim, Melucci retoma sus concepciones sobre burocracia y normas sociales, dotándoles de relevancia en tanto que permiten entender los límites sociales que facilitan o dificultan el actuar de los sujetos puesto que establecen los límites sociales (Melucci, 1999).

Para este autor la acción colectiva no trata de entender como las masas influyen en la conducta del individuo, sino que, se ocupa del proceso dialéctico entre individuo y sociedad, y de cómo esta relación lleva al individuo a la agrupación y a la acción. La acción colectiva aparece ante el conflicto de los individuos y busca explicar la forma en la que esta asociación se da para lograr resolver dichos conflictos, por lo tanto, la naturaleza de la acción colectiva es de carácter temporal, es decir, está destinada a aparecer en un momento determinado ante la necesidad y a desaparecer en un periodo más o menos corto.

Melucci se sustenta del análisis que Freud (1921) realizó sobre las colectividades, lo cual supone que, dentro de los movimientos sociales frecuentemente aparece la figura de un líder, el cual tiende a ocupar la función del superyó dentro de las estructuras mentales de los individuos. Por lo tanto, el líder cumple con la función de regular desde el movimiento social aspectos como la moral y la conducta socialmente aceptable. Por lo tanto, para Melucci la identidad juega un papel fundamental dentro de la estructuración de la acción colectiva, pues cuando los individuos se sienten identificados con la colectividad a la que pertenecen es más probable que sean capaces de luchar por los ideales e intereses del grupo.

Otro autor relevante respecto a la acción colectiva es Smelser (2011) quien argumentaba que la acción colectiva es la derivación de las situaciones de desequilibrio dentro de los sistemas sociales, así como de la deficiente integración de los individuos al sistema. En ese sentido el actuar en conjunto se puede entender mediante un proceso de frustración-agresión, en donde los individuos que se encuentran excluidos buscan el acceso al poder político para hacer frente a la exclusión, sin embargo, también puede ocurrir que la acción

colectiva se dé en un sentido opuesto, que implique la perpetuidad en el poder por parte de aquellos que se encuentran en una posición privilegiada y temen perderlo (Melucci, 1999).

Olson (2007) por su parte, presenta una visión de la acción colectiva desde la perspectiva económica. Olson aporta una explicación más amplia de la acción colectiva, pues señala que toda acción que surge desde la comunidad es provocada por una motivación bien definida y que, por lo tanto, la acción no se efectuará sin una ganancia clara que sea distribuida entre los individuos que participan en ella. Dicho en otras palabras, cada individuo actúa de manera racional, en el sentido económico del término, debido a que buscará siempre desde su mirada individual maximizar ganancias y reducir los costos. Una crítica importante que se hace a la visión de Olson, es que no logra explicar porqué algunas personas son capaces incluso de morir dentro de los movimientos sociales o las revoluciones con la finalidad de defender sus ideales y contribuir a la causa.

Otro autor fundamental que ha aportado a la teoría de la acción colectiva es Alain Touraine (1995), quien concibe tres posibles razones por las cuales se estructura la acción colectiva. La primera de ellas son las crisis organizativas, es decir, cuando la regularidad de la organización de la sociedad se ve comprometida. Lo anterior, supone que la sociedad, entendida de manera sistémica, puede y va a responder a dicha inestabilidad organizándose en movimientos sociales para buscar reponer el orden de la sociedad. La segunda causa del surgimiento de los movimientos sociales son las tensiones en las instituciones. Recordando que por instituciones se refiere al sistema global de valores, tradiciones y prácticas sociales que dan forma a la sociedad y regulan la conducta política.

Por lo tanto, una falta en la capacidad de las instituciones para mantener el orden social, o bien una modificación en las propias instituciones, produce la aparición de movimientos sociales. La tercera causa son las protestas modernizadoras; las cuales surgen cuando existen rupturas en el orden de clases y la asimetría entre la burguesía y el proletariado incrementan considerablemente. Es entonces que surge la protesta modernizadora, la cual, si no es debidamente tratada, puede devenir también en el surgimiento de movimientos sociales.

Touraine (1995), señala además que un concepto fundamental para entender de mejor forma a los movimientos sociales es el de acción histórica. En dicho concepto se denota la

importancia de analizarlos de manera conjunta con su contexto histórico; con la finalidad de concebir de manera holística la relación entre surgimiento, interacciones, y resultados de los éstos. De esta forma se puede explicar que los movimientos sociales no surgen de la un momento a otro, sino que son el resultado de una serie de acontecimientos que culminan por generar coyunturas en el sistema social.

Lo importante para entender los postulados de Touraine es la concepción sistémica de la sociedad. La cual es vista como un conjunto de nodos o actores y entender sus interacciones. De esta forma cuando existen problemas entre los distintos componentes del sistema; este buscará de manera automática volver a equilibrarse. Para Touraine (1995), analizar a cada uno de los componentes del sistema se vuelve imposible, si se realiza de forma aislada, por lo cual se debe hacer a partir de su contexto socio histórico. En esta postura se pueden apreciar matices marcados de marxismo, por lo que la lucha de clases y el sistema social, son conceptos relevantes.

Sydney Tarrow (1995), menciona que muchos de los actores involucrados en los movimientos no pueden dejar de vivir la política, sino que ésta invade todos los ámbitos de su vida personal, por lo cual, lo que un momento supone debería ser algo privado, termina por convertirse en un asunto público.

Esta mirada propuesta por Tarrow hace una aproximación a aristas de la participación ciudadana que difícilmente pueden ser estudiadas en los trabajos académicos que aborden a las organizaciones desde su conjunto y que no reparen en estudiar a profundidad a sus líderes o personal clave, ya que ilustra como la voluntad y esfuerzos de los activistas pueden verse disminuidos debido a las desilusiones y derrotas en el campo de lo político, y aún más, puede convertirse en un desencanto por el movimiento mismo. Lo anterior, ocasiona que los actores terminen por sentirse agotados y abandonen las causas, debilitándose así el movimiento. Además, puede suponer otros estragos a su vida personal como: divorcios, empleabilidad precaria, desestabilidad personal, etc.

Si bien es cierto que ninguno de los autores logra articular una perspectiva completa sobre la acción colectiva y las razones por las cuales se estructura para el cambio social; en su conjunto resultan muy útiles para leer la realidad en la que se encuentran las OSC de Ciudad

Juárez. Factores como la conformación de la identidad colectiva resultan muy útiles para poder entender las acciones de la organización social.

En algunos casos las OSC pueden consideradas como una forma institucionalizada de los movimientos sociales, como lo sugiere Castillo (2013) al mencionar que parte de la función de las OSC de la actualidad es dar continuidad a las labores de los antiguos movimientos sociales. En concordancia, la acción colectiva de las OSC se estructura para dar respuesta a la crisis del modelo neoliberal. Las OSC son el esfuerzo de organizar acciones en torno a un tema específico. Fernández-Santillán (2013: 15) expone que: “La sociedad civil se fortalece en una labor que implica la formación o consolidación de agrupaciones estables: haciendo pasar a los movimientos sociales, con toda su frescura y espontaneidad a una etapa de institucionalización de sus cometidos”.

1.2 La Incidencia Política, Una Forma De Participación Ciudadana: Una Visión Desde La Teoría De La Democracia

La teoría de la democracia desde Giovanni Sartori (1988) ofrece una visión complejizada del concepto habitual de democracia. Sartori, plantea un escenario complejo en donde la democracia puede ser entendida desde distintas formas y para entenderla no basta con hacer un análisis de su etimología. Se establece así un debate teórico sobre la manera en la que se debe entender dicho concepto. Sartori (2012) menciona que la democracia no necesariamente significa “gobierno del pueblo” sino que se pudiera llegar a parecer más bien a una especie de oligarquía.

La teoría de la democracia de acuerdo con Sartori (2012), puede darse en dos formas: la democracia participativa, en donde todos los miembros de la sociedad intervienen de manera directa en los asuntos públicos y la democracia representativa es la que más comúnmente se emplea en los gobiernos democráticos actuales.

Ésta última consiste en la elección de representantes para delegar en ellos la responsabilidad de la toma de decisiones y la administración pública. El panorama tan complejo sobre la democracia deja en entrevisto que algunos actores sociales que se sientan

menos representados o con necesidades no atendidas puedan tener intentos por buscar formas de participar en los asuntos públicos de la comunidad, justo como ocurre con las organizaciones de la sociedad civil.

Las OSC en su afán de transformar la realidad social demandan al Estado la posibilidad de intervenir en la toma de decisiones públicas (Sarabia & Castillo, 2018). Para lograrlo necesitan aumentar su fuerza política mediante diferentes mecanismos que implican el ejercicio de una participación ciudadana diferente a la convencional, es decir; la elección de representantes en las urnas electorales ya no basta (Canto-Chac, 2018).

La participación ciudadana es entendida de manera amplia como: las distintas estrategias que utilizan los ciudadanos para formar parte de las decisiones gubernamentales y que su voz y puntos de vista puedan ser escuchados (Mazeaud, Sa Vilas Boas & Berthomé, 2012). La participación ciudadana según Alicia Ziccardi (1999) es en su conjunto, la resignificación del poder político, puesto que, al involucrarse la toma de decisiones, el poder se comparte entre los ciudadanos, siendo así un elemento fundamental para la construcción de una democracia sólida.

Se ha señalado también que en el contexto de la participación ciudadana los actores no solo se involucran en la toma de decisiones, sino que intervienen también en la forma en que dichas decisiones se implementan, así como en la vigilancia del ejercicio de los recursos y en los protocolos de actuación (Cabrero & Díaz, 2013). De esta forma, las OSC vendrían a ser el mecanismo que emplean los ciudadanos para poder involucrarse más estrechamente en los asuntos políticos y contribuir al progreso de la democracia (Somuano, 2007; Vázquez & Camargo-González, 2007).

De manera general, se pueden distinguir dos formas distintas de llevar a cabo la participación ciudadana: la primera de ellas es la participación ciudadana institucionalizada, es decir, aquella que está contemplada dentro de los esquemas de gobierno, en donde los ciudadanos tienen la capacidad de expresar sus puntos de vista y hacer contribuciones sobre el entorno en el que viven, pero en donde el Estado define los mecanismos, temas y formas que llevará a cabo la participación (González & Mballa, 2017).

Los mecanismos que se utilizan en esta forma de participación ciudadana son: a) mecanismos de consulta a las comunidades: normalmente conformados por consejos de diálogo entre los ciudadanos y el gobierno; b) mecanismos deliberativos: enfocados en general a grupos de ciudadanos para que busquen soluciones entre ellos y puedan tomar forma de jurados ciudadanos, paneles ciudadanos o encuestas deliberativas; c) mecanismos de democracia directa: los cuales generalmente hacen referencia a los procesos electorales y a los plebiscitos; y d) otros mecanismos: como la evaluación de servicios públicos y los presupuestos participativos (Font, 2004).

La otra forma de participación ciudadana es la participación ciudadana no institucionalizada, la cual se encuentra estrechamente asociada con las actividades de los movimientos sociales, y cuyo respaldo teórico puede consultarse en autores como: Tarrow (1995) y Tilly & Wood (2010) con sus aportes a la teoría de la acción colectiva. La participación ciudadana no institucionalizada se lleva a cabo porque: “no existen los instrumentos y mecanismos para impulsar una participación en el diseño, seguimiento, aplicación y evaluación de los programas sociales o las acciones de gobierno, ni para hacer valer el objetivo de dar voz y poder a los ciudadanos” (Palacios-Pérez, 2014, p. 203).

Por tal razón, la participación ciudadana no institucionalizada son todos los mecanismos no contemplados por el gobierno, pero legitimados por la sociedad o al menos por una parte importante de ésta, que buscan llevar la voz de los ciudadanos hacia los tomadores de decisiones, tradicionalmente a través de la protesta (Rodríguez-Blanco, 2011). Generando así una nueva relación entre el Estado y la ciudadanía.

Esta relación entre gobierno y sociedad civil ha sido abordada tradicionalmente desde el concepto de la incidencia política. Investigaciones como la de Sarabia y Castillo (2018) dejan en evidencia la dificultad para conocer el grado de incidencia de las OSC. Probablemente esto se debe a la dificultad conceptual en la que está inmerso el concepto de incidencia política en sí mismo.

El Instituto de Estudios Estratégicos y Políticas Públicas (2015) menciona que la incidencia política se da a partir de acciones que busquen el beneficio de la colectividad, además, la incidencia política se lleva a cabo a través de acciones como: la investigación, la

participación en cabildos, la realización de campañas informativas o de presión política, y el análisis de políticas públicas. De igual forma, Escobar (2017), complementa diciendo que la incidencia política también puede englobar las acciones de *lobbying* (cabildeo), la publicación y difusión de información relacionada con la problemática que ellos abordan, actos públicos y acciones de cambio sobre el territorio en donde se presenta el problema. Algunos casos de incidencia política de las OSC en México han sido descritos por Tapia-Álvarez, Campillo-Carrete, Cruickshank-Soria & Morales-Sotomayor (2010) y destacan por que provienen desde las propias organizaciones sociales.

Desde la literatura, no queda claro si al hablar de incidencia política se hace referencia a las acciones que realizan las organizaciones para influir en el gobierno, o si, por el contrario, se habla de los logros obtenidos a partir de estas acciones. Por tal motivo es que se hace necesario crear una diferencia conceptual entre la incidencia política, entendida a partir de las acciones de gobierno en que las organizaciones logran influir, y las estrategias de participación ciudadana, refiriéndose a los mecanismos empleados para conseguir dichas modificaciones. Esta diferencia es fundamental para entender la forma en la que las organizaciones de la sociedad civil buscan la incidencia y se vinculan con los gobiernos.

Conceptualmente la incidencia política y la participación ciudadana se parecen bastante, sin embargo, la participación ciudadana es una herramienta para la incidencia política. Por lo tanto, el concepto que se emplea para la presente investigación es el siguiente: la incidencia política es el resultado de la participación ciudadana, ya sea institucionalizada o no institucionalizada (Escobar, 2017; Lascoumes, 2003), mediante la cual los ciudadanos buscan influir en las decisiones y acciones de gobierno (diseño, implementación y evaluación de planes de gobierno) (Flores & Cuellar, 2012; Tapia, Campillo, Cruickshank, & Morales, 2010), a través de diferentes acciones que van desde la conformación de organizaciones sociales, la conformación de redes colaborativas, la realización de eventos o manifestaciones, el posicionamiento de temas en la agenda pública, la investigación científica o periodística, la participación en foros temáticos, las consultas ciudadanas, el cabildeo, entre otros (Flores & Cuellar, 2012; IEEP, 2015; Escobar, 2017, CIPPEC, 2010).

Debe tomarse en cuenta que las OSC no necesariamente representan los intereses de la población en general, sino que buscan influir sobre temáticas que son de su interés, por lo que

su postura no necesariamente es la postura de la mayoría de los ciudadanos, tratándose más bien de grupos específicos que han ido acumulando poder para sus propios fines (Ziccardi, 2004).

A pesar de ello, autores como Llancar (2007), relacionan estrechamente a la sociedad civil con la participación ciudadana, rescatando el concepto de democracia propuesto por Samuel Klausner, que menciona que: “La democracia se plantea no como la construcción política de una mayoría, sino como la ordenación de muchas minorías” (Samuel Klausner, 1966 en Llancar, 2007:185).

Es así como llega a la conclusión de que: “en una sociedad democrática se deberían crear las condiciones de distribución del poder para que la ciudadanía pudiera incidir en asuntos tanto personales como públicos” (Llancar, 2007: 184). Por lo tanto, que existe justificación teórica para poder pensar en la incidencia política como una forma de participación ciudadana, aun cuando esta no esté reconocida ampliamente en la literatura ni se encuentre plasmada en las leyes de participación ciudadana.

1.2.1 Distinción conceptual entre Incidencia Política e Incidencia en Políticas Públicas

Es importante señalar que el concepto empleado en esta investigación es el de Incidencia política y no el de incidencia en políticas públicas, a pesar de que la diferencia entre ambos conceptos puede ser sutil, es conveniente llevar a cabo una breve distinción entre ambos conceptos.

La incidencia política es en su conjunto la suma de todas las acciones que llevan a cabo las OSC que buscan intervenir en la forma en la que el gobierno actúa, lo cual puede ser la conducta de los funcionarios públicos, su postura referente a algún tema, el posicionamiento que toman frente a una problemática social o la forma en la que se ejecuta una decisión pública; todo ello encaminado en beneficiar a la población en general o a cierto grupo que por su condición se encuentre en una posición de vulnerabilidad (Collado, 2015).

Por su parte, el concepto de incidencia en políticas públicas hace referencia a la manera en la que las OSC modifican las situaciones en las que vive la población, ya sea a través de los servicios que ofrecen como organización, o bien, a través de acciones que busquen influir en la forma en la que las políticas públicas son planteadas y ejecutadas por el gobierno. De acuerdo con Tapia-Álvarez, Campillo-Carrete, Cruickshank-Soria & Morales-Sotomayor (2010, p.13) “la incidencia en políticas públicas consiste en las actividades confortativas y cooperativas que implican interactuar con el gobierno y otras instituciones públicas [...] para influir activamente en la orientación, representación y efectividad de las políticas públicas”.

La distinción predominante entre ambas posturas es que, en la incidencia política, las organizaciones buscan influir en un amplio espectro de decisiones de gobierno, mientras que la incidencia en políticas pública se limita exclusivamente a intervenir dentro de políticas públicas.

1.3 La Teoría De Las Organizacional Y Su Vínculo Con La Capacidad Institucional De Las Organizaciones De La Sociedad Civil

Cuando se esté tratando el tema de la sociedad civil, no debe perderse de vista que las OSC son una forma de organización. En ese sentido, la teoría organizacional aporta importantes elementos para poder comprender y analizar la dinámica en la que se encuentran inmersas. La teoría organizacional es uno de los pilares básicos dentro de la administración y se encarga de explicar la manera en la que las organizaciones funcionan y como el ambiente en el que se desenvuelven puede afectar su funcionamiento. Los elementos principales de la teoría organizacional son el análisis del diseño, las estructuras y la cultura organizacional (Jones, 2008).

Desde esta perspectiva, el concepto organización es definido como: “Una herramienta que utilizan las personas para coordinar sus acciones con el fin de obtener algo que se desea o valoran” (Jones, 2008). Para Robbins (2004), una organización debe estar conformada por dos

o más personas y se caracteriza por ser una unidad social que funciona de manera relativamente estable para perseguir metas y cumplir con objetivos determinados.

La principal característica de una organización es la coordinación deliberada de sus miembros para ordenarse en torno a fines específicos; existe un gran número de formas de organización, que van desde lo empresarial, lo político, lo religioso y por su puesto lo social. (Jones, 2008). Debe destacarse que una organización no es en sí la estructura material que posibilita sus operaciones, sino que se trata de un constructo intangible que gira en torno a sus miembros (Jones, 2008).

La capacidad institucional ha sido empleada conceptualmente desde la teoría de las organizaciones para estudiar la efectividad de los gobiernos locales, sin embargo, no debe demeritarse su importancia para analizar a las organizaciones de la sociedad civil (Ziccardi & Saltalamacchia, 1997; Oszlak & Orellana, 2001; Valarezo, 2001; Maestre, García, Rodríguez, & Medina, 2018).

Uno de los trabajos más relevantes sobre la relación entre capacidad institucional e incidencia política es el que realizó Silva, (1991 en Valarezo, 2001). En esta investigación se enfoca en entender por qué ciertos grupos de campesinos tenían mayor efectividad que otros al momento de luchar por la tierra y sus derechos, mientras que había otros con experiencias menos significativas, la conclusión a la que llegó en ese momento fue que un factor determinante para esos resultados era el nivel de capacidad institucional que tenían las organizaciones campesinas (Valarezo, 2001).

El concepto de capacidad institucional ha ido evolucionando a través del tiempo. En los años ochenta, el concepto que se utilizaba era el de fortalecimiento institucional, lo que suponía que la atención de su estudio estuviera avocada hacia la consolidación y mejoramiento de las estructuras internas, así como de las estrategias y formas de trabajar de la misma. En los años noventa es que se estableció el concepto de capacidad institucional como tal debido a la relevancia que se dio al tema de la sustentabilidad, (Rosas Huerta, 2008). Nelissen (2002), señala que el concepto de capacidad institucional no debe limitarse solo al análisis de instancias gubernamentales, sino que puede ser aplicable de manera amplia a otros actores

dentro de las organizaciones, en tanto que operan bajo preceptos similares ya que existen prácticas que se repiten dentro de cualquier forma de organización.

La capacidad institucional puede ser entendida como: la forma de gestión que deben tener las organizaciones para hacer frente a los retos propios de su labor cotidiana, basándose en preceptos como la eficacia y la eficiencia; lo que los puede llevar a establecer alianzas estratégicas con otros actores sociales con los que puede colaborar tanto de forma local como global (Sikkink, 1993). Adicionalmente Cante (2012), complementa diciendo que la capacidad institucional es: “la habilidad de las administraciones públicas para proporcionar políticas eficaces, gracias a las mejoras en su diseño, implementación y evaluación”. Por su parte Rosas Huerta (2008: 123) describe al concepto de capacidad institucional como:

“El proceso a través del cual individuos, grupos, organizaciones, instituciones y sociedad mejoran sus habilidades para: desempeñar funciones, resolver problemas y alcanzar objetivos, y para entender y abordar sus necesidades de desarrollo en un contexto más amplio y de una manera sostenible”.

Para Putnam, Leonardi, & Nanetti, (1994) existen distintos indicadores que permiten conocer el nivel de capacidad institucional de una organización, éstas son: el capital humano, el capital social, el capital ambiental y el capital financiero. Esta idea es más adelante reforzada por Rosas Huerta (2008), quien señala que para la evaluación de la capacidad institucional de una organización existen dos componentes fundamentales: la capacidad administrativa, entendida como las habilidades técnicas que son necesarias para poder cumplir con los objetivos institucionales, en esta se engloban los recursos humanos y los recursos financieros de los que dispone la organización.

Por otro lado, se encuentra la capacidad política, la cual hace referencia a la forma en la que la institución interactúa con otras organizaciones en un marco de reglas, normas y costumbres. Una idea fundamental de Rosas Huerta (2008) es que la capacidad institucional de una organización no depende exclusivamente de que las organizaciones cuenten con recursos humanos y financieros suficientes para desempeñar sus funciones de operación, sino que existan además en un contexto sociopolítico en la que otros actores les permitan funcionar; añade además que, la idea de que la capacidad institucional es un proceso dinámico que se encuentra social e históricamente construido. En la Tabla 2 se puede observar una línea

temporal de algunos avances significativos respecto al concepto de capacidad institucional en donde se contrasta el autor, año y principal aporte al concepto.

Tabla 2: Línea temporal del concepto de Capacidad Institucional

Autor	Aporte al concepto de Capacidad Institucional
Silva (1991)	Realiza una de las primeras investigaciones que vinculan a la CI con la efectividad de los movimientos civiles tomando como caso estudio a diferentes grupos de campesinos tenían mayor efectividad que otros al momento de luchar por los derechos de uso de la tierra.
Sikkink (1993)	Define a la capacidad institucional como: la forma de gestión que deben tener las organizaciones para hacer frente a los retos propios de su labor cotidiana, basándose en preceptos como la eficacia y la eficiencia.
Leonardi, & Nanetti (1994)	Postulan que existen distintos indicadores que permiten conocer el nivel de capacidad institucional de una organización: el capital humano, el capital social, el capital ambiental y el capital financiero.
Nelissen (2002)	Mencionan que el concepto de capacidad institucional no debe limitarse solo al análisis de instancias gubernamentales, sino que puede ser aplicable de manera amplia a otros actores dentro de las organizaciones.
Willems & Baumert (2003)	Establecen tres niveles de la organización en los cuales actúa la capacidad institucional: Micro, Meso y Maco. En el Micro se engloba al personal, en el meso a la planeación estratégica de la organización y su estructura organizacional y el Maco incluye la relación de la organización con otros actores públicos.
Rosas Huerta (2008)	Define a la CI como: “El proceso a través del cual individuos, grupos, organizaciones, instituciones y sociedad mejoran sus habilidades para: desempeñar funciones, resolver problemas y alcanzar objetivos, y para entender y abordar sus necesidades de desarrollo en un contexto más amplio y de una manera sostenible”. También clasifica a la CI en dos tipos: la capacidad administrativa y la capacidad política.

Fuente: Elaboración propia con base en autores citados.

A pesar de que las definiciones mencionadas con anterioridad pudieran resultar útiles para entender la dinámica de las organizaciones de la sociedad civil; como resultado del proceso de operacionalización de variables y en concordancia con la observación que se realizó a partir del trabajo de campo, se derivan otros componentes adicionales que forman parte de la capacidad institucional. Por lo cual surge la necesidad de construir un concepto específico sobre capacidad institucional de las organizaciones de la sociedad civil

La capacidad institucional de las organizaciones de la sociedad civil es el conjunto de elementos que pose una organización a través de los cuales se posibilita la realización de sus actividades de manera efectiva y permite que se alcancen sus metas organizacionales; la capacidad institucional se estructura en tres diferentes niveles, tal y como lo señala la literatura

antes mencionada, siendo el más básico de ellos tiene que ver con el personal, considerando que se debe contar con colaboradores suficientes y con preparación adecuada y que estos conozcan la misión de la organización y las actividades que deben realizar. El segundo nivel esta dado por las condiciones que la organización necesita para operar, en este se incluye la estabilidad financiera, una planeación estratégica adecuada, contar con una infraestructura adecuada y un panorama claro la población objetivo, así como de los servicios que se ofrecen. Por último, el tercer nivel tiene que ver con la capacidad de la organización para relacionarse con otros actores clave para desempeñar trabajo colaborativo y alcanzar metas en común.

1.4 Clasificación de la Sociedad Civil

Al tratar de clasificar a las organizaciones de la sociedad civil, una de las distinciones más efectivas es la que hace Susana Cruickshank (2013), la cual separa a las organizaciones de acuerdo con su estrategia para abordar las problemáticas sociales. Esta clasificación plantea dos posibilidades: a) organizaciones de trabajo asistencial y b) organizaciones de incidencia política. La taxonomía de organizaciones de Cruickshank (2013) permite aproximarse a una realidad muy poco explorada, pues, genera una de las primeras divisiones entre estrategias y nivel de conciencia de las OSC.

Bajo este entendido, las organizaciones del primer tipo pretenderían atender a las necesidades de la población, a través de la ejecución de programas propios, que en muchas ocasiones operan con financiamientos gubernamentales o empresariales. Éstas buscan ofertar bienes y servicios gratuitos o accesibles a la población con carencias para resolver así sus necesidades inmediatas, como podrían ser: la alimentación, el albergue o la falta de atención médica.

Por otra parte, las organizaciones del segundo grupo bien pueden ofrecer servicios similares a las asistencialistas, pero la diferencia radica que éstas entienden la carencia social de manera estructural y buscan acompañar los servicios que brindan con estrategias que permitan atacar a las causas del problema. Sin embargo, estas muchas veces escapan de sus posibilidades, por lo cual se plantean vincularse con el Estado para buscar soluciones en

conjunto o modificar directamente las políticas o programas gubernamentales (Cruickshank, 2013).

A pesar de que la clasificación que hace Cruickshank es muy útil para hacer una distinción a nivel general de la sociedad civil, debe decirse que existe una gran confusión conceptual entre las distintas formas de organizaciones de la sociedad civil. Dentro de la literatura que versa en torno a las OSC es común encontrar distintos términos para referirse a las mismas, las cuales a menudo son empleadas como sinónimos; aun cuando existen sutiles diferencias. Es por tal motivo que se ha optado por hacer una distinción conceptual de las denominaciones empleadas para referirse a este tipo particular de organizaciones.

Es importante que no haya confusión entre los términos: sociedad civil, organización social y organización civil. Sociedad civil se refiere a “todas aquellas relaciones que intentan incidir en el espacio público y no están reguladas por el Estado” (Bobbio, 1989). Olvera (2000) señala que: “un concepto riguroso de Sociedad Civil nos indica que su construcción y desarrollo es un proceso de muy largo plazo que forma parte de la modernidad occidental”.

Del concepto de sociedad civil se desprende el concepto de Tercer Sector, definido por Fonseca-López (2018:69) como: “el espacio social de construcción y expresión de sujetos sociales que van más allá de los tradicionalmente considerados como actores sociales, producto de la lucha de clases, partidos políticos, sindicatos y organizaciones empresariales”. En ese mismo sentido, la autora también señala que el tercer sector puede ser entendido como: “el conjunto de formas de organización social cuya naturaleza no es propiamente privada y que realizan actividades de cooperación con el sector público, pero sin ser parte de la estructura del Estado, ofreciendo productos o servicios para contribuir al bienestar social (Fonseca-López, 2018 :69)”.

Bravo-Salazar & De la Cruz Orozco (2018) enlistan como parte de las organizaciones del tercer sector a las organizaciones civiles y a las organizaciones sociales, así como a las organizaciones no gubernamentales (ONG) y a las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC). Destacando que al utilizar únicamente el término “OSC” a modo de concepto “paraguas” se corre el riesgo de dejar fuera a otros tipos de organizaciones.

Las organizaciones civiles son referidas como aquellas formas de organización ciudadana que no se encuentra ligada a organismos de carácter internacional, son de carácter no lucrativo, pero, pueden comercializar bienes y servicios, y a pesar de su carácter ciudadano, no buscan conquistar poder político ni escalar puestos dentro del sector gubernamental, sino que más bien están enfocadas (aunque no exclusivamente) en la promoción y defensoría de los derechos civiles y los beneficios sociales (Bravo-Salazar y De la Cruz Orozco, 2018).

Otra característica propia de las Organizaciones Civiles es que no buscan el beneficio sólo de sus miembros, sino que pretenden fomentar un bien común (Roa & Alonso, 2004), Olvera (2000) hace referencia a que: “Las organizaciones civiles cumplen una función democratizante en el contexto de una transición política inacabada e interminable en la que los parámetros de la relación entre gobierno y sociedad se modifica”.

Por otra parte, tenemos a las organizaciones sociales, las cuales, de acuerdo con Roa & Alonso (2004) pueden ser entendidas como las organizaciones de los movimientos sociales. De igual forma Jungemann (2008: 172) menciona que las organizaciones sociales son:

“instancias de participación, articulación e integración entre las diversas organizaciones comunitarias, grupos sociales y los ciudadanos, que permiten al pueblo organizado ejercer directamente la gestión de las políticas públicas y proyectos orientados a responder a las necesidades y aspiraciones de las comunidades en la construcción de una sociedad de equidad y justicia social”.

A su vez, las Organizaciones no Gubernamentales (ONG) son descritas por la Organización de las Naciones Unidas (2015) como: aquellas organizaciones que no persiguen fines de lucro y se encuentran conformadas de forma separada de instituciones gubernamentales e intergubernamentales, pero, están legalmente constituidas y no buscan representar a un grupo poblacional específico, sino que se centran en acciones que contribuyan a los objetivos del sistema de Naciones Unidas, a través de brindar servicios o influir en la opinión pública. Para Olvera (2000:33) “Las ONG constituyen un subconjunto de una vasta red de asociaciones [...] por ejemplo [...] los sindicatos, las agrupaciones campesinas, las agrupaciones patronales y otras representantes de intereses gremiales de grupos sociales específicos”.

El concepto de Organización de la Sociedad Civil (OSC) “amerita mayor especificidad no solo por la vasta gama de acciones que realizan, sino porque estas se conciben como entes no reguladas por el aparato Estatal, pudiendo ser pre, anti y post Estado” (Bravo-Salazar & De la Cruz Orozco, 2018). Al mismo tiempo, dichos autores señalan que las OSC se pueden dividir en dos tipos, aquellas que están dadas de alta en el Registro Federal de Organizaciones de la Sociedad Civil y las que no. Esta idea es reforzada por Girardo & Mochi (2012) quienes argumentan que dentro de las OSC se pueden englobar distintas maneras de organización ciudadana, tanto de manera formal (constituidas legalmente), como informales (aquellas que se dan de manera espontánea y que no existe constancia oficial de su existencia).

El conjunto de OSC está constituido por asociaciones civiles (A.C.), instituciones de asistencia privada (IAP), los colectivos, los grupos religiosos de base, las asociaciones de vecinos, las organizaciones de comunidades indígenas, las organizaciones ciudadanas, las organizaciones culturales y las organizaciones deportivas; las cuales comparten entre sí la necesidad de transformar la realidad social en que se desenvuelven, lo cual pretenden lograr a través de acciones de apoyo o la incidencia directa en la agenda pública.

Sin embargo, la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil: “Tras 10 años de intensos trabajos y cabildeos por parte de un grupo de organizaciones denominado “Grupo Promotor”, conformado en 1993 por: Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI), Convergencia de Organismos Civiles por la Democracia, Foro de Apoyo Mutuo y Fundación Miguel Alemán, el 9 de febrero de 2004, fue publicada en el Diario Oficial de la Federación (DOF)” (Díaz-Anaya, 2010: 107-108); hace una definición muy limitada sobre lo que entiende por organización de la sociedad civil:

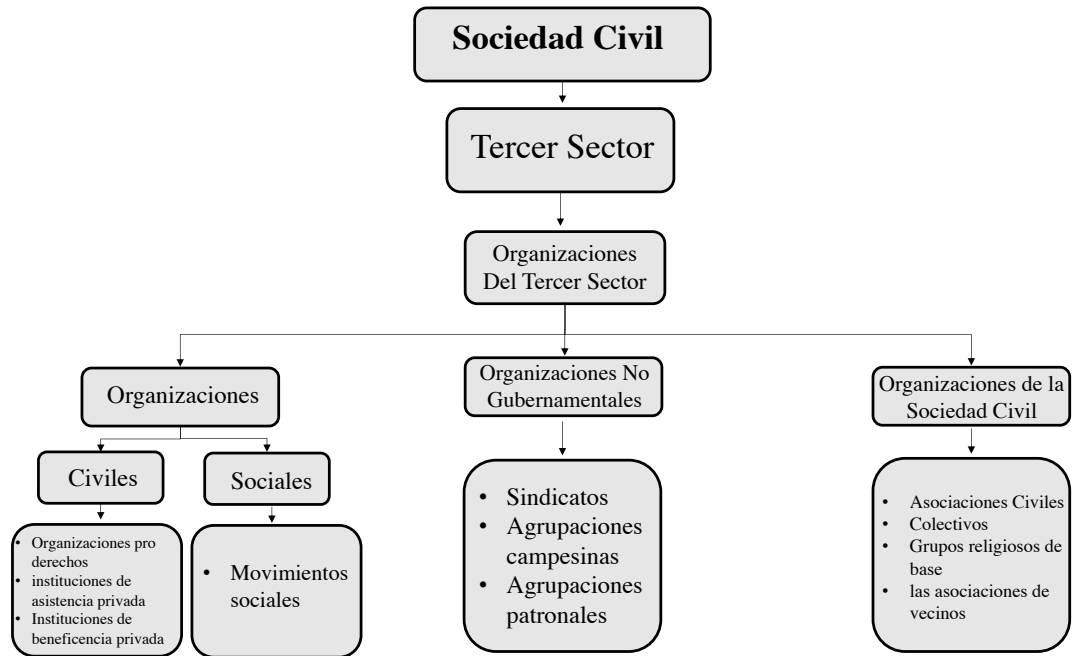
“Todas las agrupaciones u organizaciones mexicanas que, estando legalmente constituidas, realicen alguna de las actividades a que se refiere el artículo 5 de la presente ley y no persigan fines de lucro ni de proselitismo partidista, político-electoral o religioso, sin menoscabo de las obligaciones señaladas en otras disposiciones legales” (Ley Federal de Fomento a las Organizaciones de la Sociedad Civil, 2018).

En el artículo 5 de dicha ley se estipula que las actividades a las que se pueden dedicar las organizaciones son:

“1.- Asistencia social, 2.- Apoyo a la alimentación popular, 3.- enfocadas a promover la participación ciudadana, 4.- Asistencia jurídica, 5.- Apoyo para el desarrollo de los pueblos y comunidades indígenas, 6.- Promoción de la equidad de género, 7.- Servicios para la atención a grupos sociales con discapacidad, 8.- Cooperación para el desarrollo comunitario en el entorno urbano o rural, 9.- Apoyo en la defensa y promoción de los derechos humanos, 10.- Promoción del deporte, 11.- Promoción y aportación de servicios para la atención de la salud, 12.- 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, 13.- Promoción y fomento educativo, cultural, artístico, científico y tecnológico, 14.- Fomento de acciones para mejorar la economía popular, 15.- Participación en acciones de protección civil, 16.- Prestación de servicios de apoyo a la creación y fortalecimiento de organizaciones que realicen actividades objeto de fomento por esta ley, 17.- Promoción y defensa de los derechos de los consumidores, 18.- Acciones que promuevan el fortalecimiento del tejido social y la seguridad ciudadana.” (Gobierno de México, 2004).

Al establecer una clasificación de la sociedad civil debe tomarse en cuenta lo descrito por Olvera (2004), quien señala la complejidad de establecer definiciones exactas debido a la gran cantidad de acciones que son llevadas a cabo por estas organizaciones. Se debe señalar también que existirán autores que puedan estar en mayor o menor medida de acuerdo con esta clasificación, la cual es construida a partir de los trabajos académicos de Fonseca-López (2018) y de Olvera (1998) y fortalecido con las definiciones teóricas de algunos de los principales autores en el tema de la sociedad civil. A fin de establecer de forma más clara la jerarquía entre los conceptos es que se ha construido la ilustración 2.

Ilustración 2: Jerarquía de conceptos sobre Sociedad Civil



Fuente: Elaboración propia con base en Fonseca-López (2018) y de Olvera (1998).

A manera de recapitulación; en este capítulo se expusieron tres teorías principales sobre la cuales se sustenta la aparición de las organizaciones de la sociedad civil, así como su actuación: la teoría de la acción colectiva en donde se resalta que toda forma de organización social responde a necesidades sociales no cubiertas, por lo tanto, le corresponde a la ciudadanía actuar en consecuencia. A partir de la acción colectiva se explica la institucionalización de la sociedad civil para conformar organizaciones sociales.

Enseguida se presentó la teoría de la democracia, de la cual se retoma la idea de que la participación ciudadana es una vía para el fortalecimiento de los sistemas políticos actuales, sin que esto signifique abandonar los esquemas de democracia representativa. Al margen de esta teoría se describe a la incidencia política como producto de la participación ciudadana y como una estrategia para el fortalecimiento democrático.

La tercera teoría abordada en este apartado fue la organizacional, que define a las organizaciones y establece elementos básicos para que una organización sea exitosa: el diseño, la estructura y la cultura organizacional. A partir de los tres elementos de las organizaciones es que se puede conocer la capacidad institucional de las organizaciones, es decir, las características que les permiten cumplir con sus objetivos. En el capítulo se ofreció además una clasificación detallada de las organizaciones que forman parte del tercer sector.

En el siguiente capítulo se revisará el contexto en el que se encuentra la sociedad civil juarense, en donde se explorarán detalles como la violencia, la pobreza, la dispersión urbana. A la par que se revisarán los principales aliados de las organizaciones civiles y sus principales retos.

CAPÍTULO II.- CONTEXTO DE LAS ORGANIZACIONES CIVILES EN CIUDAD JUÁREZ: ALIADOS Y AMENAZAS

Este capítulo tiene como objetivo exponer algunas de las características que hacen a Ciudad Juárez un espacio particular para el surgimiento de la incidencia política: La violencia que se ha vivido en los últimos años; las cifras de pobreza; la tasa de homicidio dolosos; la existencia de grandes organizaciones empresariales que dan financiamiento, metodología y capacitación a otras organizaciones más pequeñas, entre otros. Este contexto hace que la ciudad tenga un contexto particular, la que la vuelve diferente de otras fronteras del norte de México, y que brinda a las organizaciones de aliados muy útiles para llevar a cabo sus proyectos, pero también los vulnera frente a amenazas que ponen en riesgo su subsistencia.

2.1 Características Urbanas Y Sociales De Ciudad Juárez

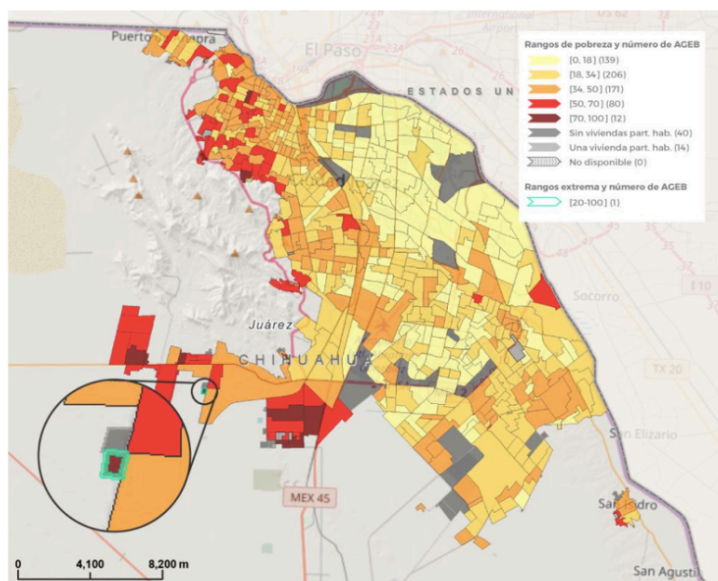
Ciudad Juárez se localiza en la zona norte de México y cuenta con una población de 1,391,180 habitantes (INEGI, 2015). La ciudad se destaca por ser frontera con Estados Unidos a través de la ciudad de El Paso, Texas. Esta ciudad es identificada a nivel nacional por los crímenes de odio hacia las mujeres (feminicidios) (Monárrez, 2000) y por haberse ganado la primera posición en la tabla de ciudades más peligrosas del mundo por dos años consecutivos (Valdez Zepeda & Paniagua Vázquez, 2011), misma condición que ha persistido a lo largo del tiempo, pues, actualmente ocupa el puesto número cinco a nivel mundial de acuerdo con datos del Consejo Ciudadano para la Seguridad Pública y la Justicia Penal A.C. (2017).

Para el año 2009 se había registrado una tasa de homicidios de 191 por cada 100 mil habitantes (Ortega, 2009), lo cual coloca a ese año como el más violento de la década pasada con un total de 2,091 homicidios, pero no muy distante del año 2008 que registró 1,607 y el 2010 con 1,802 (Cruz, 2011). En el 2011 la cifra fue de 1,967 y pese a una disminución en éste delito durante los años siguientes, en los últimos dos años las cifras volvieron a la alza, con un registro de 1,247 durante el 2018 y un total de 1,472 en el 2019 (Sánchez, 2019).

Las principales actividades económicas de la localidad son: el comercio y la industria de la transformación, los cuales se manifiestan principalmente a través de las empresas maquiladoras, las cuales son fábricas de diferentes productos como arneses de coches, componentes electrónicos, equipo médico, etc., que son importados principalmente desde Estados Unidos y China, y que son maquilados en la localidad para posteriormente desplazarse hacia otras fabricas donde se terminan su producción o se llevan al consumidor final. (SEP, 2019; INEGI, 2016).

Sin embargo, la presencia de grandes corporativos manufactureros en la ciudad no ha impactado significativamente en la disminución de las tasas de pobreza de la ciudad, así lo revelan datos del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, en cuya última medición en el año 2015 reflejó que en Ciudad Juárez existen 396 mil 882 personas en condición de pobreza, lo cual representa un poco más del 26% de la población (CONEVAL, 2015). La focalización de la pobreza en Ciudad Juárez puede observarse en el mapa de la ilustración 3.

Ilustración 3: Mapa de la distribución de la pobreza en Ciudad Juárez



Fuente: CONEVAL, 2015.

Las condiciones de inseguridad y pobreza se ven agravadas por la alta dispersión urbana que existe en la ciudad, en donde se ha presentado un crecimiento anárquico, el cual no

sigue ningún tipo de lógica de planeación urbana, debido principalmente a la rápida expansión territorial que se ha tenido que provocar en la ciudad, entre otras cosas por la alta demanda de empleados de la industria maquiladora (Cervera & Botello, 2016). Lo cual ha dejado a su paso un gran número de viviendas abandonadas, ya sea por la falta de acceso a servicios básicos o por la violencia de la zona en donde se encuentran ubicadas. Se estima que en Ciudad Juárez existen alrededor de 115,000 viviendas abandonadas, las cuales, en gran medida son de interés social (López & Peña, 2016).

2.2 Contexto Político de Ciudad Juárez

El ámbito local siempre ha sido un espacio fundamental para la acción pública, en este nivel en donde en más latente la interacción entre los distintos actores que dan forma a la sociedad y donde los cambios sociales aparecen (Cabrero, 2012). Es en este espacio en donde la participación ciudadana incide y rinde sus primeros resultados. Hasta 1983 Ciudad Juárez había estado administrada por el Partido Revolucionario Institucional (PRI), sin embargo, en ese año, la alcaldía fue ganada por el C. Francisco Barrio del Partido Acción Nacional (PAN), lo cual supuso una renovación en la esperanza de democratización de la ciudad y un avance significativo dentro del país (Sarabia & Castillo, 2018). Sin embargo, el desencanto por los partidos políticos en la ciudad no tardó en llegar, siendo uno de sus principales síntomas los bajos niveles de participación por parte de los ciudadanos en las elecciones de municipales de años siguientes (Pacheco, 2014).

La administración municipal de Ciudad Juárez había estado caracterizada por casos en donde existían fuertes vínculos entre los principales grupos políticos y empresariales, éstas relaciones podrían ser tanto familiares como de afinidad política; así mismo se podía notar una clara inclinación por parte de los presidentes municipales a formar parte de los proyectos políticos del gobierno del estado, sobre todo durante el periodo de 1940 hasta 1965, sin embargo, este mismo modelo trascendió durante otras administraciones (Pedraza, 1994). En la actualidad no queda claro si este patrón ha logrado trascenderse, o si el cambio de la dinámica política ha generado distanciamiento entre la administración estatal y la federal. En tiempos recientes, la relación entre las administraciones municipales y las estatales ha dado paso a una

mala distribución de recursos económicos entre Ciudad Juárez y las otras ciudades del estado, principalmente la Capital, en donde un reclamo ciudadano recuente ha sido la poca proporción de dinero que regresa a la ciudad respecto a la cantidad de impuestos que se pagan (Padilla, Olivas & Alvarado-Salas, 2013). La acción pública en Ciudad Juárez se ve materializada en a partir de la dinámica que genera la existencia de los grupos de organizaciones empresariales, principalmente dos: FECHAC y FICOSEC, las cuales modelan la actividad de las otras OSC más pequeñas a través de financiamiento y metodologías de intervención, posibilitando su funcionamiento e incentivando a la participación ciudadana de la localidad. (Pacheco, 2014).

2.3 Aliados De La Sociedad Civil Juarenses

Las primeras actividades de la Fundación del Empresariado Chihuahuense (FECHAC) se dan en el estado de Chihuahua en 1990 a partir de una tromba suscitada en la ciudad de Chihuahua, la cual provocó serios daños en algunas zonas de la ciudad. Bajo esas circunstancias es que grupo de empresarios del estado se organizaron para brindar apoyo económico a las actividades de reconstrucción en la ciudad, para lo cual se hizo una solicitud al gobierno estatal para la implementación de un cobro extra al impuesto sobre nómina, mismo que fue aprobado para ser pagado durante un año (FECHAC, 2020).

Al tratarse de un caso de éxito, la comunidad empresarial se planteó continuar con esa modalidad de recaudación fiscal para apoyar en otros sectores sociales. De esta forma en el año 1994 se decidió crear el Fondo Social del Empresariado Chihuahuense. No obstante, el empresariado se dio cuenta de que bajo esta modalidad de operación era complicado hacer un manejo eficiente de los recursos, por cual era necesario consolidarse bajo la figura de asociación civil y de esa forma poder operar el fondo directamente ellos. De esta forma en 1996 se crea la Fundación del Empresariado Chihuahuense A.C. (FECHAC, 2020).

La FECHAC se describe a sí misma como: “Una organización, independiente y autónoma, apartidista y sin fines de lucro, dedicada a atender las necesidades críticas de la comunidad en materia de educación básica, salud preventiva y formación de capital social”.

Así mismo la organización tiene el propósito de: “elevar la calidad de vida de los chihuahuenses, promoviendo la responsabilidad social empresarial, la participación ciudadana y el fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil, en el arduo intento por seguir construyendo y fortaleciendo a nuestra comunidad” (FECHAC, 2017). Actualmente FECHAC tiene presencia en las ciudades más grandes del estado, como lo son: Camargo, Cuauhtémoc, Chihuahua, Delicias, Ciudad Juárez, Nuevo Casas Grandes, Ojinaga y Parral. El trabajo que realiza FECHAC es predominantemente apoyar mediante recursos económicos a Organizaciones de la Sociedad Civil (predominantemente a Asociaciones Civiles) para llevar a cabo proyectos de interés social en tres ejes principales: 1. educación básica integral de calidad, 2. salud preventiva, y 3. desarrollo de capital social” (FECHAC, 2017).

Para brindar recursos a las OSC, la FECHAC solicita que se participe en la convocatoria anual que llevan a cabo, o bien que se haga mediante el llenado de formularios en sus oficinas. Ellos dictaminan la viabilidad y utilidad de los proyectos y toman la decisión de cuales iniciativas aprobar y el monto. Cabe mencionar que la organización cuenta con mecanismos de transparencia, los cuales están de acuerdo con lo estipulado por la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Chihuahua (2015), y puede ser solicitada a través del portal de transparencia del estado de Chihuahua.

FECHAC basa su metodología de trabajo en su modelo de responsabilidad compartida. Este modelo se enfoca en establecer una visión colaborativa entre el sector público; es decir el gobierno, el sector privado o empresarial y el tercer sector o ciudadanía. Con esto, FECHAC propone trascender el esquema tradicional en donde el sector público es el encargado de atender las necesidades de la sociedad, buscando remplazarlo por una visión en donde cada actor de la sociedad es fundamental para la superación de los retos sociales a los que se enfrenta el estado de Chihuahua.

El sector público debe encargarse del orden público a través de la creación y aplicación leyes, el establecimiento de instituciones y la administración en general de las ciudades. Por otro lado, al sector privado le toca cumplir con la responsabilidad social, lo que implica la relación con empleados y el respeto con el entorno además de aportar dinero que permita a los ciudadanos el operar proyectos sociales y mejoren la relación entre ciudadanía y gobierno. La ciudadanía aporta a este modelo liderazgo y trabajo a través de organizaciones civiles, además

de su conocimiento sobre el terreno y la población. Dentro del modelo se contempla también la función de un cuarto actor: los aliados estratégicos, quienes pueden ser agencias internacionales o benefactores locales que apoyan con recursos económicos y metodologías de intervención (FECHAC, 2013). Lo anterior se expone en el gráfico siguiente:

Ilustración 4: Modelo de Responsabilidad Compartida de FECHAC



Fuente: FECHAC, 2013.

Actualmente FECHAC se ha consolidado como una de las organizaciones financiadoras más importantes de la ciudad, teniendo presencia en la mayoría de OSC de la localidad. A la fecha, FECHAC ha otorgado más de 2,331 millones de pesos que se han convertido en 5,190 proyectos (FECHAC, 2020), lo cual la convierte en la organización de segundo nivel que más apoyos brinda a las OSC del estado de Chihuahua.

La segunda gran organización empresarial es el Fideicomiso para la Competitividad y la Seguridad Ciudadana (FICOSEC) cuyos inicios se remontan al año 2010, cuando la organización detectó que la tasa de homicidio en Ciudad Juárez se encontraba alarmantemente encima de la media de otros países la cual era de 7 homicidas por cada 100,000 habitantes, mientras que en Cd. Juárez se reportaban alrededor de 111. Es así como se vio la necesidad de generar una organización con el propósito de dar atención a la crisis de violencia.

Para su funcionamiento se optó por el emplear el modelo recaudación de recursos que años antes había empleado FECHAC, es decir, la consolidación de un fideicomiso generado a partir de una sobretasa del impuesto sobre nómina para sector empresarial, el cual sería de un 5%, significando una recaudación anual de 8 millones de dólares a partir del aporte de 42,000 empresarios. A diferencia de FECHAC, FICOSEC no basaba solo su actuación en brindar recursos económicos a través de proyectos a las OSC, sino que proponían una ruta de intervención distinta, que iba desde la realización de investigación para que los tomadores de decisiones pudieran tomarla en cuenta para diseñar políticas públicas de seguridad, hasta el desarrollo de metodologías de para atender a las distintas formas de violencia. Finalmente, en el año 2012 se constituye el Fideicomiso para Competitividad y Seguridad Ciudadana (FICOSEC, 2020).

FICOSEC se planteó tres objetivos: a) Apoyar la seguridad pública en el estado de Chihuahua. b) Fomentar la participación social en la competitividad y la seguridad ciudadana. c) Fomentar la participación social que coadyuve a mejorar la seguridad pública.

Planteándose como misión: “Mejorar la seguridad y justicia en el estado para una mejor calidad de vida, fortaleciendo las instituciones de prevención, seguridad y justicia mediante la participación ciudadana.” (FICOSEC, 2020) Y teniendo como visión: “Ser un factor de cambio en el fortalecimiento de instituciones de prevención, seguridad y justicia, lograr reconocimiento de FICOSEC para la sociedad chihuahuense y que sea un referente en México y Latinoamérica.” (FICOSEC, 2020).

La estructura del FICOSEC se basa en cuatro pilares estratégicos: a) La incidencia en políticas públicas para la seguridad ciudadana; b) El fortalecimiento y construcción de capacidades institucionales; c) La intervención para la prevención de la violencia; d) El estado de derecho y cultura de la legalidad (FICOSEC, 2020).

A pesar de que el apoyo a las organizaciones no forma parte de uno de sus pilares fundamentales, han sido numerosos las aportaciones tanto económicas como metodológicas que FICOSEC ha tenido, tal y como se ha hecho en proyectos encaminados a la reinserción social y laboral, al trabajo con víctimas del delito y al victimario, y con víctimas de abuso. Algunas de las organizaciones beneficiadas a través de FICOSEC durante el 2019 han sido:

Plan Estratégico de Juárez A.C., Casa Amiga, Centro de Crisis A.C., Fundación Comunitaria de la Frontera Norte, A. C., Centro Humano de Liderazgo, A. C. (CEHLÍDER), Grupo para la Transformación y Salud Mental, Tlillancalco, A.C., Centro de Desarrollo y Atención Terapéutica A.C., Techo Comunitario, A. C., Centro Caritativo para la Atención de Enfermos de SIDA A.C., Desarrollo Juvenil del Norte A.C., entre otras (FICOSEC, 2019).

Datos sobre la capacidad institucional de FICOSEC serán abordados más adelante en el capítulo IV donde se abordan los resultados de la investigación. Al no haber tenido oportunidad de realizar una entrevista con FECHAC, se desconocen los datos sobre su capacidad institucional.

2.4 Retos y Amenazas

A pesar del apoyo de las organizaciones financiadoras, el conseguir recursos económicos para operar sigue siendo un reto para las organizaciones de la sociedad civil, así lo relevan los datos recuperados por las entrevistas con las organizaciones; así como diferentes trabajos de investigación de años anteriores (Álvarez & Montano, 2007; Castillo, 2009; Álvarez, García, & Montano, 2012).

Se sabe que las organizaciones juarenses obtienen sus recursos principalmente de tres fuentes: 1. El sector privado: a través de los recursos de organizaciones financiadoras como las ya descritas FECHAC y FICOSEC, pero también de agencias internacionales o donativos privados. 2. El sector público: a través de diferentes instancias gubernamentales como INDESOL en el programa de coinversión social o de otras convocatorias específicas para proyectos sociales. 3. Proyectos autofinanciados: en donde las organizaciones gestionan sus propios recursos a través de ofrecer servicios a bajo un concepto de recuperación de cuotas.

A pesar de que los apoyos privados continúan aumentando cada año, el financiamiento público hace lo contrario. A partir del año 2018 con la llegada del nuevo gobierno se decidió eliminar muchos de los apoyos y beneficios a las organizaciones de la sociedad civil, dificultando aún más el financiar sus proyectos.

Otro reto comúnmente señalado por las organizaciones es la falta de mecanismos de relación con el gobierno, siendo pocas las oportunidades de vincularse con éste, ya sea por la falta de mecanismos de participación ciudadana o por la poca efectividad que existe al emplear los ya existentes (Marisa Colmenero, Comunicación personal, 24 de febrero del 2020).

CAPÍTULO III.- ESTRATEGIA METODOLÓGICA

En este capítulo se expone la metodología empleada durante el periodo de trabajo de campo. Se ofrece una descripción sobre la Asamblea de Organizaciones de la Sociedad Civil (AOSC) como una red interinstitucional dedicada a la incidencia política, así como de las siete organizaciones que accedieron a participar en este estudio.

Se presenta además el proceso para la construcción del instrumento de recolección de información, el cual se trata de una entrevista semiestructurada que posibilitó conocer los casos de éxito de las organizaciones. Se puede encontrar también información sobre los criterios de selección de participantes y el proceso levantamiento de datos, el cual tuvo lugar entre el 24 de febrero y el 13 de marzo. Por último, se presentan los criterios técnicos para conocer el nivel de capacidad institucional de las organizaciones a través de los cuales serán contrastados los casos de incidencia política.

Esta investigación de corte cualitativo puesto que busca poner especial atención en el proceso a través del cual los sujetos de estudio han planteado estrategias para lograr incidencia política; además de considerarse fundamental la narración directa de los actores que han formado parte de dichos procesos para entender la justificación que se hace de dichas estrategias, para así recuperar sus experiencias significativas y lecciones aprendidas. El enfoque cualitativo permite cumplir con el objetivo planteado de no solo conocer el número de casos de incidencia se han presentado, sino de entender cuales son las razones a las organizaciones que lo han logrado atribuyen al éxito. Para esto se considera que la entrevista semiestructura es la mejor forma de aproximarse al objeto de estudio. Así mismo se ha seleccionado teniendo en cuenta el reducido número de casos disponibles y contemplando que no se busca generalizar los resultados de esta investigación a otros contextos, sino más bien entender y explicar la dinámica interna de cada organización.

3.1 Sujetos De Estudio

A pesar de que se tienen contabilizadas a 393 organizaciones de la sociedad civil utilizando el catálogo del Registro Federal de Organizaciones de la Sociedad Civil (2019), únicamente 204 mantienen su registro activo, debido principalmente a que muchas de ellas no logran encontrar recursos económicos para continuar con su operatividad años siguientes, llegando incluso a activarse y desactivarse de acuerdo a su se consigue un proyecto o no (Pacheco & Franzoni, 2016) no obstante, del número total de organizaciones activas se detectó que no todas de dedican a la intervención social.

Existen organizaciones de administración de fraccionamientos privados, museos, grupos religiosos, centros de rehabilitación, asilos para adultos mayores, entre otras temáticas que difieren del concepto tradicional de OSC, sin embargo, adoptan esta figura legal para obtener carácter moral o para facilitar la administración de sus recursos, lo cual se puede notar si se observa la razón social de la organización. Por lo cual resulta muy complicado identificar sólo con revisar el listado de organizaciones a aquellas que brindan atención a la población en general y aún más a las que quieren lograr incidencia política.

Es importante matizar que de acuerdo con la clasificación que hace Cruickshank (2013), no todas las organizaciones buscan hacer incidencia política, por lo tanto, los sujetos de estudios seleccionados para la presente investigación deberán ser organizaciones que reconozcan la importancia de la incidencia política y busquen llevarla a cabo, debido a que por condiciones particulares de cada organización, no todas buscan hacer incidencia política, por lo cual, los resultados de esta investigación se pretende que solo sean aplicables a organizaciones que intencionalmente buscan lograr incidencia política.

Por tal motivo la presente investigación utilizó como caso de estudio a las organizaciones que formen parte de la Asamblea de Organizaciones de la Sociedad Civil de Ciudad Juárez (AOSC). La AOSC se define a sí misma como: “una red multitemática de organizaciones civiles [...] que reconocen la necesidad de una nueva vinculación entre gobierno y sociedad, a nivel local” (AOSC, 2019).

Se trata de un espacio de diálogo y fortalecimiento del sector social que tiene como misión “ser una Red de Organizaciones de la Sociedad Civil para la incidencia en asuntos de interés público” (AOSC, 2019). Lo anterior, convierte a la AOSC y a sus organizaciones miembro en sujetos de análisis de sumo interés para comprender la incidencia política de Ciudad Juárez ya que, de acuerdo con la coordinadora de la AOSC, dentro de esta red se congregan la mayor parte de OSC de la ciudad involucradas en el tema de la incidencia política (Marisa Colmenero, Comunicación personal, 24 de febrero del 2020).

La AOSC fue conformada en el año 2010 tras detectar la necesidad de establecer una coalición de asociaciones civiles para buscar una mejor relación entre gobierno y la sociedad civil, sobre todo para hacer frente al período exacerbado de violencia que atravesaba la ciudad durante esa época. Por lo cual un grupo de organizaciones, entre ellas el Plan Estratégico de Juárez, deciden unirse para buscar objetivos en común y trabajar en red. (Marisa Colmenero, Comunicación personal, 24 de febrero del 2020).

En ese tiempo habían aparecido también otras redes de colaboración entre organizaciones como fueron la Red Mesa de Mujeres o la Red por la Infancia, sin embargo, éstas se dedicaban a seguir líneas temáticas específicas, mientras que la AOSC ofrecía un espacio multitemático en donde se brindaban herramientas de fortalecimiento para que las asociaciones civiles más pequeñas pudieran aprender a procurar recursos y capacitación para desempeñar sus funciones. Así como recibir capacitación en torno al ciclo de las políticas públicas y algunas nociones generales sobre la incidencia política (Marisa Colmenero, Comunicación personal, 24 de febrero del 2020).

Actualmente la Asamblea cuenta con veinte organizaciones miembros, de las cuales se tuvo oportunidad de entrevistar a siete. A continuación, se muestra una tabla con una breve descripción de cada organización entrevistada, así como su misión y visión (ver Tabla 3).

Tabla 3: Descripción de organizaciones participante en el estudio

Organización	Año de constitución	Descripción	Misión	Visión
Fundación Integra A.C.	1994	Organización civil encargada de brindar atención integral a personas con todo tipo de discapacidad.	Contribuir a la transformación de la vida de las personas con discapacidad, sus familias y su entorno.	En 2020 somos un promotor del cumplimiento de la Convención de los Derechos de las Personas con Discapacidad en Ciudad Juárez.
FICOSEC	2012	FICOSEC es dirigido por empresarios del estado de Chihuahua, apartidista y sin fines de lucro. A través de la ejecución de proyectos encaminados a la mejora de la seguridad y el financiamiento de la seguridad ciudadana. También se destacan por ser una organización que financia proyectos a algunas OSC.	Mejorar la seguridad y justicia en el estado para una mejor calidad de vida, fortaleciendo las instituciones de prevención, seguridad y justicia mediante la participación ciudadana.	Ser un factor de cambio en el fortalecimiento de instituciones de prevención, seguridad y justicia logrando reconocimiento de FICOSEC para la sociedad chihuahuense y que sea un referente en México y Latinoamérica.
Centro Familiar Para la Integración y Crecimiento A.C. (CFIC).	2010	Buscamos acompañar a las familias para que vivan un proceso de duelo sano. Incrementar la salud mental de las familias a través de la psicoterapia.	Buscar la transformación del ser humano a través del autoconocimiento, la psicología y la vida espiritual.	N/D
Instituto Promotor de Educación Chihuahua.	2008	Es una organización sin fines de lucro, con el objeto social de mejorar la calidad de la educación básica en el Estado de Chihuahua.	Fortalecer la participación proactiva de la sociedad civil y del sector educativo, en la mejora sustancial de la calidad de la educación básica del Estado de Chihuahua.	Ser la institución social de mayor influencia en la mejora de la calidad de educación básica en el Estado de Chihuahua.
APROCANCER A.C.	1998	Cuenta con 26 años de experiencia en la atención de enfermos con cáncer, ha prestado sus servicios a más de 13,213 personas en programas de detección y prevención oportuna, así como en tratamientos oncológicos y acompañamiento psicológico.	Mejorar la calidad de vida del enfermo con cáncer y su familia brindándole orientación, tratamiento médico y atención psicológica a través de un servicio de excelencia y calidez.	Ser una organización consolidada y reconocida por la sociedad por ayudar a mejorar la calidad de vida del enfermo con cáncer y su familia a través de la excelencia de sus servicios.

Programa Educación en Valores A.C.	1994	Es una institución no lucrativa y sin fines partidistas, que busca rescatar la vivencia de valores como Respeto, Responsabilidad, Solidaridad, Honestidad y Perseverancia; la prevención de conductas de riesgo y la vivencia de la cultura de la legalidad en las escuelas y familias.	Concientizar a la sociedad en la práctica de conductas éticas para lograr una mejor calidad de vida.	El Programa Educación en Valores A.C. es una institución consolidada, eficiente, reconocida e innovadora al servicio de la comunidad chihuahuense, con proyección nacional e internacional
Plan Estratégico de Juárez A.C.	2001	Organización ciudadana, sin fines de lucro y apartidista que tiene por objetivo la construcción de una fuerza ciudadana que participe en los asuntos públicos, proponiendo y exigiendo una mejor calidad de vida, buscando transformar la manera en que ciudadanía y gobierno se relacionan.	Construir una fuerza ciudadana que participe en los asuntos públicos proponiendo y exigiendo una mejor calidad de vida.	En 2021, la ciudadanía incide de manera significativa en el gobierno municipal.

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por las organizaciones.

3.2 Diseño De La Entrevista

El método para la recolección de información seleccionado fue la observación participante, la cual es definida por Kawulich (2005) como un método de recolección de información que supone no solo el acercamiento al objeto de estudio a través de técnicas como la entrevista, sino más bien, una aproximación mas completa a éste en donde se deben involucrar todos los sentidos para rescatar elementos del entorno en los cuales muchas veces la entrevista podría dejar fuera. Se denomina observación participante ya que el investigador interactúa con entorno que envuelve al fenómeno que se desea estudiar; empleando la observación detallada, la conversación informal con las personas que participan en el estudio, la elaboración de notas de campo, y la obtención de otros datos que pudieran aportar luz para entender mejor el contacto en el cual se sitúa el objeto de estudio, y cuya obtención se pudiera dificultar a través de otra técnica de recolección de información convencional.

Para la cual se diseñó una entrevista semi-estructura a partir de la operacionalización de las dos variables de esta investigación: la capacidad institucional y la incidencia política, para ello se tomaron como fundamento las bases teórico-conceptuales revisadas en el capítulo I. La operacionalización de variables puede ser consultada en el anexo 2.

La entrevista se dividió en dos apartados. En el primero, se generaron preguntas que permitieran explorar la capacidad institucional de las organizaciones y que permitieran conocer el perfil de la persona entrevistada, donde se incluía su formación profesional, el puesto que ocupa y trayectoria dentro de la organización, además de explorar el contexto histórico-social en el que surgió la organización, tamaño, perfil de los colaboradores, organigrama, fuentes de financiamiento, división interna de actividades, población objetivo, planeación estratégica, sistematización de su trabajo, toma de decisiones y vinculación con otras organizaciones.

Para la segunda parte de la entrevista se exploró si las organizaciones habían tenido casos exitosos de incidencia política, así como las formas de participación ciudadana que los habían llevado a ellos. Respecto a las organizaciones que declararon no haber tenido incidencia, se les preguntó sobre las razones por las que creían no haberlo logrado, así como de los intentos de incidencia que no dieron resultado.

La entrevista constó de 10 preguntas generales, las cuales estaban divididas en 23 subpreguntas para garantizar que se abordaran todos los puntos de interés en las respuestas. La entrevista se diseñó para tener una duración aproximada de entre 40 y 60 minutos.

3.3 Selección de participantes y levantamiento de datos

El primer contacto con la Asamblea de Organizaciones de la Sociedad Civil de Ciudad Juárez se llevó a cabo el día 24 de febrero en el edificio de CEHLIDER A.C. Se realizó una entrevista con la coordinadora en donde se exploró la estructura y funcionamiento de la Asamblea, así como los casos de incidencia política de las organizaciones que pertenecen a ella. La coordinadora proporcionó un listado con las organizaciones miembro, así como la información de contacto de cada una de ellas.

El primer contacto con las organizaciones se llevó a cabo por correo electrónico. En este, se realizó una presentación del proyecto de investigación y del contexto en el que estaba situado. Además, se realizó una invitación para participar en la investigación. El correo fue

enviado el día 2 de marzo del 2020 desde el correo institucional de estudiante del Colegio de la Frontera Norte. Puede consultarse el correo de presentación e invitación en el anexo 1.

Se obtuvo respuesta por parte de 10 organizaciones: APROCANCER A.C., Centro Familiar para la Integración y el Crecimiento A.C., Programa Educación en Valores A.C., Fundación Integra A.C., Fideicomiso para la Competitividad y Seguridad Ciudadana (FICOSEC), Instituto Promotor de Educación A.C., Plan Estratégico de Juárez A.C., La Fundación Pedro Zaragoza, Desarrollo Económico de Ciudad Juárez A.C. y El Colectivo Arte, Comunidad y Equidad. Se solicitó a las organizaciones agendar una reunión para llevar a cabo la entrevista y se les fue enviado el guion de la entrevista para que estuvieran al tanto de los temas que se tratarían durante la sesión.

Debido a la emergencia sanitaria provocada por el SARS-CoV-2, se pudieron llevar a cabo solamente 7 de las 10 entrevistas programadas. Posteriormente se decidió incluir una entrevista con la Asamblea de Organizaciones como un caso adicional, debido a que también han logrado incidencia dentro de su organización.

El periodo de recolección de información se llevó a cabo entre los días 4 y 18 del mes de marzo de 2020 y las entrevistas tuvieron lugar en las instalaciones de las distintas organizaciones. Las entrevistas fueron grabadas con la autorización de los entrevistados para su posterior análisis y tuvieron una duración promedio de 40 minutos.

3.4 Metodología para el análisis de la información

Las entrevistas fueron transcritas, posteriormente se realizó un cuadro comparativo en Microsoft Excel versión 16.35, en donde se concentraron las respuestas de cada organización para ser comparadas. Se decidió no utilizar otro software para el análisis de datos ya que Excel permite hacer un contraste más sencillo y rápido de la información. El cuadro permitió contrastar cada una de las respuestas de las organizaciones. Se observó cuales eran los procesos que pasaron para lograr la incidencia, y se contrastó la capacidad institucional de las que habían logrado incidencia frente a las que no. Este cuadro es incluido en la sección de

anexos, sin embargo, no contiene las respuestas proporcionadas por las organizaciones (ver anexo 5).

Posteriormente se trianguló la información proporcionada por la organización a través de notas de periódicos de distintos medios de comunicación locales que permitieran contrastar la participación de las organizaciones en los procesos que ellas describían.

3.5 Construcción De Un Índice De Capacidad Institucional

Tal como lo sugiere Rosas-Huerta (2008): es posible evaluar la capacidad institucional de una organización a partir de determinar la presencia algunos indicadores, para la cual, la autora genera una ruta metodológica para aproximarse a la medición de este constructo. Para conocer el nivel de capacidad institucional se parte de lo definido por Willems & Baumert (2003), quienes establecen tres niveles de la capacidad institucional, el primero de ellos es el nivel micro, el cual se enfoca en el individuo como pilar fundamental de toda organización. Al segundo nivel lo denomina nivel meso, y está encaminado en la organización en su conjunto. Por último, se presenta el contexto institucional en el tercer nivel, en el cual se exploran las relaciones de la organización con la comunidad, las otras organizaciones y aspectos socio económicos y políticos que pudieran ser relevantes para el desempeño de su labor.

Dentro de la capacidad institucional se pueden distinguir dos tipos: la capacidad administrativa y la capacidad política. Estos subtipos de capacidad institucional engloban a los tres niveles que describen Willems y Baumert de tal forma que la capacidad administrativa está compuesta por los individuos que trabajan en la organización y por la estructura de la organización en sí, mientras que la capacidad política está definida por el contexto institucional en el que se encuentra la organización (Rosas-Huerta, 2008). La autora menciona que la capacidad administrativa es la que tiene mayor peso al momento de exponer la capacidad institucional. En la ilustración 5 se muestra dicha relación.

Ilustración 5: Componentes y Niveles de la Capacidad Institucional



Fuente: Rosas-Huerta (2008, P. 131).

Para conocer del nivel de capacidad institucional de las organizaciones participantes de la presente investigación se optó por construir un índice de capacidad institucional con base en lo propuesto por Rosas-Huerta (2008), generando una serie de indicadores a partir de los ejemplos que ella proporciona en su documento. Para el índice de capacidad institucional se dividieron los indicadores de acuerdo con el nivel al que corresponden. El índice de capacidad institucional permite aproximarse a la dinámica en la cual se encuentran inmersas las organizaciones de la sociedad civil.

El índice generado a partir de los trabajos de Willems & Baumert (2003) y de Rosas-Huerta (2008) contiene 50 ítems. Cuenta con 14 parámetros: 1. Suficiencia del personal, 2. Preparación adecuada del personal, 3. motivación del personal, 4. misión clara del personal, 5. Planeación estratégica de la organización, 6. Estructura organizacional, 7. Infraestructura organizacional, 8. Fuentes de financiamiento de la organización, 9. Prestación de servicios, 10. vinculación con otras organizaciones, 11. Aceptación social de la organización, 12. Régimen económico, 13. Entorno político y 14. Entorno Social.

Es importante declarar que esta herramienta no cuenta con validez estadística, por lo cual fue utilizado únicamente como apoyo para realizar el análisis de la información sin tomar en cuenta valores numéricos. Sin embargo, contiene todos los elementos teóricos para poder ser piloteado y posteriormente validado. La herramienta puede ser consultada en la sección de anexos al final del documento (ver anexo 3).

CAPÍTULO IV.- RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación, se presentan los principales hallazgos de la investigación. Se destaca que se logró encontrar una estrecha relación entre la capacidad institucional y la incidencia política. Las organizaciones de la sociedad civil que pertenecen a la asamblea de organizaciones reportaron logros de incidencia política que no habían sido encontrados por otras investigaciones similares a esta.

Cabe destacar que el tipo de estrategias de participación ciudadana empleadas para la incidencia política que tienen las organizaciones se encuentra subordinada a la capacidad de estas. En síntesis: las que tienen mayor capacidad tienen oportunidad de sostener estrategias más variadas y de mayor duración donde destacan los procesos legales y la participación de la comunidad. Por otra parte, las organizaciones con menores niveles reportaron emplear estrategias accesibles como el cabildeo o la participación en sesiones de cabildo.

4.1 Capacidad Institucional Para La Incidencia Política

Se encontró que la capacidad institucional juega un papel importante dentro de las organizaciones para lograr incidencia política. De los distintos factores analizados que comprenden a la capacidad institucional se encontró que los que tienen un peso mayor son:

4.1.1 Estabilidad Financiera

La estabilidad financiera de las organizaciones implica que se tenga fuentes de ingreso recurrentes, que garanticen el funcionamiento de la organización a través del tiempo. Se encontró que para las organizaciones este componente es fundamental para poder decidirse por lograr incidencia política.

Se encontró que el factor económico funciona en dos sentidos: por una parte, la estabilidad financiera permite a las organizaciones el tener continuidad en sus proyectos y asegurar la retención de su personal. La prioridad de las organizaciones es brindar servicios a sus usuarios y mantener a la organización en funcionamiento. Por lo que en ocasiones la incidencia pasa a ser una actividad secundaria para el logro de los objetivos organizacionales, a pesar de que las organizaciones puedan estar consientes de su importancia. Así lo revela la mayoría de las entrevistas que se llevaron a cabo con organizaciones, un ejemplo de esto es lo que se comenta desde Fundación Integra:

“Es un proceso de consolidación, pues para que te dé “chansa” (oportunidad) de actuar en otros ámbitos. Por que mientras estás así de “pues no tengo con qué pagar la nómina, ¿qué hacemos? Mañana se vence, pues ¿cómo vas a pensar en aquello?, no es posible. Entonces habiendo como quien dice “un respiro” en la presión económica que se vive en las organizaciones es como ya puedes empezar a ver hacia otras cosas. Yo creo que esa parte es como que vivir un proceso y saber como que en qué momento ya puedes empezar a ver hacia la parte de la incidencia” (Laura Antillón, comunicación personal, 11 de marzo del 2020).

La segunda forma en la que la estabilidad económica influye a las organizaciones se puede atribuir al miedo que genera el señalar los errores o deficiencias de las administraciones gubernamentales. Temiendo que al buscar la incidencia política se pueda pensar que se está demeritando el trabajo de las autoridades y que éstas en represalia puedan dejar de brindar apoyo a las organizaciones. Al respecto Plan Estratégico menciona que:

“Yo veo a las organizaciones que terminan en diciembre y que contratan a su gente para determinados proyectos y saben que en tres meses se les acaba el contrato y pues es apostarle, es buscar, es aprender, todo es ir aprendiendo a procurar recursos, [...] Lo hemos platicado mucho últimamente y yo creo que tienen que perder el miedo, tienen que perder el miedo a que les quiten un subsidio. Nosotros tenemos la gran ventaja de que no recibimos recursos públicos: ni municipales ni estatales, entonces con toda confianza podemos exigir, pero, de todas maneras, aunque los recibiéramos exigimos. [...] Ese empoderamiento es el que quisiéramos que otras organizaciones tuvieran. Si me han expresado a mí: “yo no quisiera meter en esto porque nos pueden quitar el subsidio que tenemos”. Sucede lo mismo con los comités de vecinos que algunos no se quieren involucrar porque tienen miedo de que les quiten las rejas: “Es que si nos metemos nos quitan las rejas”, “si nos metemos a exigir ya no les van a dar los subsidios que les dan del gobierno, ya no les van a llevar las despensas”. Que se quiten ese miedo, yo creo que gran parte de lo que hace falta es que se quite el miedo a las asociaciones.” (Claudia Arreola, comunicación personal, 4 de marzo del 2020).

A su vez, la coordinadora de la AOSC respalda dicha postura señalando que:

“muchas organizaciones todavía no se asumen como actores importantes del desarrollo de la comunidad, el miedo que les genera las represalias, el que realmente los gobiernos tengan ese grado de impunidad y de no transparencia y todo les genera temor de poder posicionarse públicamente ante algo, porque luego a lo mejor no van a recibir apoyo o recurso” (Marisa Colmenero, Comunicación personal, 24 de febrero del 2020).

4.1.2 Personal Suficiente y Capacitado

Una característica que comparten las organizaciones que pertenecen a la AOSC, pero que no han logrado incidencia política, es el tema del personal. Si bien es cierto que en su mayoría las organizaciones están conformadas por profesionistas; se encontró que en algunas ocasiones éstos no han recibido formación en el tema de incidencia. Además, las organizaciones que sí tuvieron incidencia política declararon tener personal altamente capacitado para lograr sus funciones y con un perfil profesional bien definido para el puesto que ocupan.

Llama la atención que las organizaciones cuyos casos de incidencia implicaron procesos largos, en los cuales hubo procesos legales de por medio como es el caso de Fundación Integra y Plan Estratégico tienen a más de treinta empleados dentro de su organización, mientras que las organizaciones que emplearon cabildeo y obtuvieron sus resultados a partir de la relación con funcionarios públicos son de menos de diez personas.

Por lo cual las organizaciones pequeñas dependen en mayor medida de una correcta relación en red con otros actores claves a fin de optimizar sus recursos, tal y como lo señala CEFIC: “La incidencia se les facilita a las organizaciones grandes que tienen muchos recursos y que tienen gente [...] A nosotros se nos dificulta, pero si es posible conseguirlo.” ¿Cómo? Tocando puertas y trabajando en red.” (Silvia Aguirre, comunicación personal, 13 de marzo del 2020).

Esta postura es confirmada por una de las organizaciones que reportó no haber tenido incidencia política; El Programa Educación en Valores A.C. en donde se puede apreciar la relación que tiene la falta de personal con el logro de incidencia:

“Ahorita somos poquitos en cuestión de personal, para atender todas las necesidades, entonces hay veces que si es difícil cumplir una agenda y revisar todo un proyecto por

que hay veces que lo operativo te consume demasiado. Creo que en esa parte la cuestión de una persona que pudiera estar o de personal que se pudieran ocupar de ciertas áreas para poder atender otras que también es importante. Creo que hay veces que damos prioridad a esta parte operativa, porque también estamos en esta parte de entrega de resultados, de informes, porque, si no, no te dan las siguientes administraciones, entonces de alguna manera te enfocas en eso y dejas algunas cosas en segundo término. Entonces la cuestión de tiempo y de poder administrar esa cuestión porque hay veces que si nos hace falta porque por lo menos el interés esa parte si está presente.” (Magdalena Espino, conversación personal, 11 de marzo de 2020).

4.1.3 Planeación Estratégica De La Organización

La planeación estratégica es definida por Steiner (1983) hace referencia al proceso de planificación de la organización en donde se definen las metas y estrategias, así como la ruta a seguir para lograrlos. Con frecuencia ésta es expresada a través de la misión y la visión de la organización, pero también de la detección de las ventajas y áreas de oportunidad, así como de la filosofía y procesos organizacionales.

Se encontró que este componente de la capacidad institucional desempeña un papel esencial dentro de las organizaciones que quieren lograr incidencia política, debido a que marca la pauta a seguir para lograr la incidencia. Se ha notado que algunas organizaciones sociales optan por llevar a cabo tipos de participación ciudadana como las marchas, manifestaciones, huelgas o plantones, sin embargo, este no es el caso de las organizaciones que forman parte de la AOSC, en donde todas las estrategias empleadas suelen encaminarse a la vía legal o a la influencia directa sobre tomadores de decisiones.

Esto tiene que ver con la conceptualización que cada organización tiene sobre la incidencia en sí, esta concepción está dada por la planeación estratégica de cada organización. Se ubicó que algunas organizaciones desde sus inicios contemplan a la incidencia política como el fin para obtener los cambios sociales que se buscan, como sería el caso de Plan Estratégico de Juárez. En ese sentido, desde el Programa Educación en Valores A.C. se señala que:

“Creo que una tiene que ver con el objeto social de la organización, por ejemplo: Plan que está dentro de sus objetivos la parte de la incidencia y la participación. Creo que hacia ese fin están encaminados, y hacia esa parte están encaminados sus proyectos. Creo que esa sería una de las principales razones. Otra desde luego, aunque no tengas en esta parte de

tu objeto, pero tienes algunas necesidades y eso te hace presentar ciertas iniciativas.” (Magdalena Espino, conversación personal, 11 de marzo de 2020).

Otras organizaciones van descubriendo la relevancia de la incidencia política en la medida en que se consolidan y maduran como organización, tal y como ocurre con las organizaciones que se van incorporando a la AOSC con el tiempo. Al respecto, la coordinadora de la Asamblea comentó:

“Algo que observo en la asamblea en las organizaciones que participan es que si depende mucho el nivel de madurez institucional [...] esto les genera más consciencia del trabajo que pueden hacer más allá de su operatividad y tienen más apertura, y también que tengan más consolidación como organización les deja un huequito para que puedan hacer otras cosas. [...] Aunque es más sencillo que una organización que es nueva vaya asumiendo como parte de su trabajo como el hacer incidencia a que lo haga una organización que ya tiene muchos años trabajando y le quieres hacer saber de la parte de incidencia y son más resistentes. Eso es algo que yo en mis tres años he observado en las organizaciones. [...] Es todo un proceso formativo, es algo que tienen que ir procesando y comprendiéndolo y creyéndose, porque no es algo que van a aprender en un curso.” (Marisa Colmenero, Comunicación personal, 24 de febrero del 2020).

Se puede apreciar en algunas organizaciones que dentro de su planeación inicial no se contemplaba el tema de incidencia política, sino que fue algo que se tuvo que desarrollar conforme maduraba la organización. “Como organización, tuvimos que vivir un proceso. Lo primero era echar a andar la organización. Tratar de consolidar lo que se puede, por que seguimos en un proceso de consolidación, para que te de chanza de actuar en otros ámbitos.” (Laura Antillón, comunicación personal, 11 de marzo del 2020).

4.1.4 Otras Consideraciones Importantes

A pesar de que no todas las organizaciones entrevistadas hicieron alusión a estas, debe resaltarse que existen otros aspectos de la capacidad institucional que fueron señalados como importantes para la incidencia política:

a) La estructura organizacional: Se pudo observar que las organizaciones que presentaban un organigrama bien definido y con funciones debidamente delimitadas tenían una mayor facilidad para delegar a una persona específica que se encargara de dar seguimiento a la incidencia. Como ocurre en el caso de Plan Estratégico de Juárez A.C. y Fundación Integra, en donde se hace referencia de que gracias a la división de trabajo y el un organigrama bien definido, es posible que algunos miembros particulares de la organización puedan dedicarse a impulsar la incidencia, ya bien porque su puesto de trabajo así lo describa o porque el organigrama le posibilite hacerse cargo de esas funciones. Así mismo, la AOSC expresa que: “el que exista una coordinación que le esté dando seguimiento (a los casos de incidencia) es muy necesario” (Marisa Colmenero, Comunicación personal, 24 de febrero del 2020).

b) Infraestructura de la organización: la planificación y ejecución de la incidencia política requiere a las organizaciones que tengan espacios adecuados para tener reuniones, realizar actividades con la comunidad e incluso tener un espacio físico en donde puedan ser localizadas. Como ocurrió en el caso de la recolección de firmas de Plan Estratégico de Juárez tanto para impulsar el plebiscito como para el amparo colectivo en contra de la seguridad privada de el exalcalde, la cual tuvo lugar en sus oficinas y les permitió que la comunidad pueda ubicarlos en un espacio geográfico determinado (Claudia Arreola, comunicación personal, 4 de marzo del 2020).

c) Operatividad bien definida: En su mayoría, las organizaciones de la sociedad civil pueden subsistir gracias a los proyectos con financiamiento que les son otorgados, es muy útil para las organizaciones que las actividades que implica la incidencia no se interpongan con el otorgamiento de los servicios a la comunidad. Se destaca que la mayoría organizaciones que reportaron casos de éxito de incidencia política, tenían un esquema de financiamiento distinto al que habitualmente tienen las organizaciones, ya que existía diversificación de sus fuentes de ingreso y operaban proyectos de diferentes iniciativas. Por ejemplo, Plan Estratégico, quienes usualmente no reciben financiamiento público y pueden operar sus proyectos con mayor libertad (Claudia Arreola, comunicación personal, 4 de marzo del 2020).

d) Reconocimiento social: llama la atención que las organizaciones que presentan incidencia son ampliamente reconocidas por la comunidad, ya sea por los servicios que brindan o por su activa participación dentro de espacios públicos, es más probable que las iniciativas que

presentan las organizaciones con reconocimiento social sean tomadas en cuenta que aquellas que son propuestas por organizaciones poco conocidas. De esto CEFIC menciona que el poder ser recibidos por los tomadores de decisiones es producto de su trabajo y reconocimiento por la comunidad, ya que sin la experiencia que tiene la organización sería difícil que les prestaran la misma atención (Silvia Aguirre, comunicación personal, 13 de marzo del 2020).

e) Creencia en la posibilidad el cambio: es común que las organizaciones presenten un sentimiento de decepción con el sistema político y la administración pública, ya sea porque han tenido intentos de incidencia que no se han logrado o por que se tenga una preconcepción negativa hacia las autoridades, sin embargo, es importante que las organizaciones estén conscientes de los casos de éxito de otras organizaciones y que mantengan una firme creencia de que el cambio es posible. Al respecto, la coordinadora de la AOSC comenta: “las organizaciones no comprenden todavía (la importancia de la incidencia) muchas no se asumen como actores importantes del desarrollo de la comunidad” (Marisa Colmenero, Comunicación personal, 24 de febrero del 2020). Así mismo desde Fundación Integra se resalta que:

“el tema de incidencia no es fácil de entender, creemos que es algo que le corresponde a alguien más. Y luego el famoso concepto de “no pasa nada” ¿para qué si no pasa nada? Pues no pasa porque no te mueves, porque no lo haces tú, no pasa por que no diste algo para que esto cambiara. ¿Cómo esperas que las cosas cambien si tu no haces nada? [...] Sí pasa, tal vez no exactamente lo que tú quieres que pase, tal vez no con la inmediatez con la que quisieras que sucediera, pero sí pasa. Siempre y cuando estés dispuesto a meterle las ganas a darle una entrega a darle seguimiento llevarlo a su conclusión” (Laura Antillón, comunicación personal, 11 de marzo del 2020).

4.1.5 Casos Excepcionales

Es interesante observar que tener un número grande de empleados y suficiente estabilidad financiera no necesariamente implica que las organizaciones logren incidencia política de manera sencilla. Esta es la situación que se presentó con FICOSEC, la cual es una de las organizaciones más grandes e importantes de la localidad. Esta organización cuenta una capacidad institucional por encima del promedio y contempla a la incidencia política como uno de sus objetivos principales como organización.

“Nosotros somos un equipo fortalecido y numeroso como te podrás dar cuenta. Somos especialistas en nuestros temas, cada área, su equipo en realidad es especialista en lo que hace, están capacitados y participan directamente en esos temas, entonces creo que eso ayuda bastante, así como ayuda las redes, las alianzas y pues todas las relaciones públicas que tenemos hacia el exterior.” (Olga Romero, comunicación personal, 13 de marzo del 2020).

FICOSEC se ha posicionado de manera bastante efectiva con los tres niveles de gobierno e incluso haciendo investigación para apoyarlos brindando información sobre el contexto de violencia de la comunidad. A pesar de esto no se encontró que la organización tuviera incidencia política en los términos que se especifican en esta investigación. Esto lo logran gracias a su capacidad institucional, donde se encontró que cuentan con todos los elementos técnicos y recursos para poder llevar a cabo investigaciones especializadas, el diseño de metodologías de intervención y el desarrollo de programas de atención a las violencias.

No obstante, la visión que éstos tienen de la incidencia política es distinta a la planteada por esta investigación, ya que ellos priorizan la vinculación con los actores de gobierno sobre la elaboración de propuestas de modificación, así lo revelan sus informes anuales de actividades (FICOSEC, 2018). Esto no significa que la organización no destaque por algunas de sus actividades en incidencia, por ejemplo, se logró que la organización pudiera dar capacitación al cuerpo policial del municipio en temas referentes a la prevención de violencias y brindarles una certificación para garantizar procesos de calidad al interior de la corporación (FICOSEC, 2017).

Es importante tener en cuenta que el tipo de estrategias de participación que ha empleado FICOSEC son un factor importante que podría influir en su falta de incidencia, ya que la mayoría de estas se corresponden a formas participación ciudadana institucionalizada a diferencia de las otras organizaciones que han tenido participación no institucionalizada. Debe destacarse además que es posible que FICOSEC esté trabajando en procesos para la incidencia que no hayan sido comentados dentro de la entrevista para esta investigación y que a través del tiempo se comience a ver resultados, ya que FICOSEC a pesar de tener una buena capacidad financiera como organización es muy reciente ya que apareció en el año 2012, lo cual en contraste con otras organizaciones la posiciona como una OSC relativamente nueva.

4.2 Logros De Incidencia De Las Organizaciones De La Sociedad Civil En Ciudad Juárez

De las ocho organizaciones entrevistadas, se encontró que cinco contaron con al menos un caso de incidencia política en los últimos diez años. Las organizaciones que presentaron incidencia fueron: La Asamblea de Organizaciones de la Sociedad Civil de Ciudad Juárez, Fundación Integra A.C., Plan Estratégico de Juárez A.C., Centro Familiar para la Integración y el Crecimiento A.C. y el Instituto Promotor de Educación A.C.

Las áreas y temáticas en las que las organizaciones lograron incidencia política son variadas. Entre ellos se incluye el impulso a la ley de participación ciudadana, la movilidad urbana, la accesibilidad universal, la recuperación de espacios públicos, la modificación de obras públicas con irregularidades, el redireccionamiento de recursos públicos, la conmemoración del día mundial del suicidio a nivel municipal, la incorporación del Código Adam a la normatividad municipal y la aplicación de programas educativos a nivel estatal, (véase Tabla 4). Cabe señalar que el código Adam recibe su nombre debido al protocolo que se estableció en Estados Unidos tras la desaparición del menor Adam Walsh, el cual busca dar respuesta de forma oportuna a los casos de menores desaparecidos en espacios públicos.

La organización con más casos de incidencia logrados fue Plan Estratégico de Juárez A.C. con un total de cinco casos, en donde se incluye: El promover una recolección de firmas de ciudadanos para eliminar del gasto público municipal \$104,948 pesos mensuales por concepto de seguridad privada para el exalcalde Héctor Murguía, los cuales fueron retirados el día 10 de octubre de 2014 (Sosa, 2014);

Impulsar la modificación al reglamento interior del ayuntamiento de Ciudad Juárez para posibilitar la asistencia y participación de la ciudadanía tanto en las sesiones de cabildo como en las reuniones previas, aprobado el día 5 de mayo de 2017 (Plan Estratégico de Juárez, 2017; Yo Ciudadano, 2018); El redireccionamiento de dos millones de pesos que estaban destinados para comunicación social y pasaron a disposición de la dirección de parques y jardines, aprobado en el presupuesto de egresos en diciembre de 2017 (Villa, 2018).

El impulso para la promulgación de la Ley de Participación Ciudadana del Estado de Chihuahua, la cual fue publicada en el Periódico Oficial del Estado de Chihuahua el día 23 de

junio de 2018 (Olvera & Villalobos, 2019); La modificación del proyecto de alumbrado público “Juárez Iluminado” a través de la recolección de firmas para impulsar un plebiscito que permitiera a la ciudadanía decidir sobre la realización de dicha inversión, mismo que fue aprobado por el Instituto Estatal Electoral de Chihuahua el día 9 de octubre de 2019 (Silerio, 2019).

Por su parte, El Centro Familiar para la Integración y el Crecimiento A.C. logró consolidar dos casos de incidencia política, el primero de ellos en el año 2017, cuando a través del cabildeo con funcionarios públicos se logró que el cabildo de Ciudad Juárez aprobara en la sesión ordinaria del 7 de septiembre el Día de la Prevención del Suicidio, el cual debe conmemorarse cada 10 de septiembre (Notimex, 2016; Gobierno Municipal de Ciudad Juárez, 2017); Además, la organización hizo trabajo de cabildeo para lograr que se modificara el Reglamento de Protección Civil del Municipio para que se contemplara el código Adam, el cual es un protocolo para atender la desaparición de menores, dicho protocolo fue aprobado por el cabildo el día 20 de junio de 2019 (Castañón, 2019; Silerio, 2019; Gobierno Municipal de Ciudad Juárez, 2020).

Otro caso de incidencia importante es el llevado a cabo por la Fundación Integra A.C. quienes a través de sus esfuerzos lograron la modificación del Reglamento de Construcción para el Municipio de Juárez para que las nuevas construcciones de edificios de acceso público incorporen las disposiciones necesarias para la accesibilidad universal, lo anterior fue aprobado el día 3 abril de 2020 por las comisiones de Gobernación y de Desarrollo Urbano, y ratificado por el ayuntamiento la sesión de cabildo el día 4 de mayo del mismo año (Castañón, 2017; López, 2019; Castañón, 2019).

Así mismo, se encontró con el resultado obtenido por parte del Instituto Promotor de Educación A.C., el cual consiguió que la Secretaría de Educación del Estado de Chihuahua replicara un programa educativo llamado “Matemáticas Constructivas”, el cual es un modelo de enseñanza de matemáticas que se implementó en cien escuelas del estado durante el ciclo escolar 2017-2018 (Arellanes, 2018).

Se encontró además que la Asamblea de Organizaciones de la Sociedad Civil ha logrado encabezar algunos casos de incidencia. Aunque coordinada con otras organizaciones

miembro, la AOSC logró el establecimiento de una mesa interinstitucional de movilidad, llamada mesa de Vialidad y Tránsito, en donde se tocan temas de seguridad vial, sobre todo con lo relacionado a la movilidad peatonal y la seguridad (Villa, 2018). Esta mesa se estableció durante el año 2018 y continúa trabajando; adicionalmente la asamblea participó en la conformación de una mesa técnica para definir el impacto de la instalación de la mina en el poblado de Samalayuca en el año 2019 (Villa, 2019; Cano, 2020)

Tal y como puede notarse, la mayoría de los casos de incidencia política se dan dentro del ámbito municipal, ya que es en este nivel en donde las funciones del gobierno tienen un impacto más directo sobre la forma de vida de las personas, y es un espacio de acceso más sencillo para las organizaciones de la sociedad civil.

Es importante subrayar que los logros descritos anteriormente se corresponden con modificaciones tanto a los marcos normativos como a las prácticas de gobierno, por lo tanto, algunas de las acciones llevadas a cabo por las organizaciones están catalogadas como formas de participación ciudadana o como intentos de incidencia, pero no como incidencia política en sí, tal y como es descrito en el apartado teórico del presente documento.

Se menciona esto dado que algunas de las organizaciones consideran como incidencia política a acciones como brindar información a los tomadores de decisiones o a las instancias públicas, el realizar cabildeo, el hacer investigación, el tener relaciones de cercanía y diálogo con los funcionarios públicos, por solo mencionar algunas. Por lo cual, en este trabajo únicamente se clasifican como logros de incidencia a aquellos que se apegan estrictamente al concepto de incidencia política.

Tabla 4: Casos de incidencia política y procesos para lograrlos

Caso de éxito en incidencia política	Descripción del proceso	Año en el que se logró	Área en la que impacta
Eliminación de seguridad privada para ex alcalde	A través de un proceso de amparo colectivo, Plan Estratégico de Juárez A.C. logró que se retirara la seguridad privada a un Ex alcalde municipal, lo que implicaba un gasto mensual de \$104,948 pesos al erario público.	2014	Gasto público.
Instauración municipal del Día de la Prevención del Suicidio	A través del cabildeo, y el exponer su importancia dentro de las sesiones de cabildo. CEFIC A.C. lograron que se reconociera el día 10 de septiembre dentro del cabildo como el Día de la Prevención del Suicidio.	2016	Salud mental.
Redireccionar 2 MDP destinados a comunicación social para ser invertidos en Parques y Jardines.	Plan Estratégico realizó labores de cabildeo para hacer notar la importancia de aumentar el presupuesto para el mantenimiento de áreas verdes. Logrando que en el plan de egresos de 2017 se redujera de comunicación social que tenía más de 98 MDP asignados.	2017	Gasto público, Infraestructura urbana, áreas verdes.
Promulgación de la Ley Estatal de Participación Ciudadana	Se trabajó en red con distintas OSC estatales para la recolección de firmas a favor de la elaboración de una ley que regulara e incentivara la participación ciudadana en el estado, contemplando también la revocación de mandato. El proceso duró al rededor de diez años.	2018	Participación Ciudadana, Gobernanza, Democracia.
Establecimiento de una mesa interinstitucional de movilidad,	Debido al elevado número de atropellamiento a peatones que se suscitó en el año 2018, la Asamblea de Organizaciones de la Sociedad Civil, en conjunto con diversos colectivos ciclistas de la ciudad decidieron proponer la instauración de una mesa de vialidad y tránsito, en donde se discutieran temas relacionados a la seguridad vial con las autoridades municipales, hasta la fecha la mesa sigue operando.	2018	Infraestructura urbana, seguridad vial.
Cancelación del Programa de alumbrado público “Juárez Iluminado”	El programa consistía en la instalación de 32 mil luminarias las cuales implicarían un gasto público de más de 348 millones de pesos, lo que implicaba el endeudamiento del municipio. Además, se encontraron irregularidades en los procesos de licitación. Por lo cual, Plan Estratégico de Juárez A.C. decidió impulsar la implementación de un plebiscito para someter a consulta ciudadana la realización de dicho programa, al ser aprobado por el IEE, el municipio decidió no llevar a cabo el programa.	2019	Gasto Público, Participación ciudadana.
Modificación al Reglamento de Protección Civil del Municipio para que se contemplara el código Adam	CEFIC y otro grupo de organizaciones cabildearon con tomadores de decisiones claves la importancia de incluir un protocolo ante la desaparición de menores en espacios de acceso público, también conocido como código Adam. Finalmente se tomó en cuenta la propuesta de la organización y se incluyó dicho protocolo en el Reglamento de Protección civil.	2019	Seguridad Ciudadana, Protección civil.

Modificación del Reglamento de Construcción del Municipio de Juárez para que contemple la accesibilidad universal	Esta iniciativa fue impulsada por Fundación Integra A.C. y para lograrla fue necesario el cabildeo, la participación en mesas técnicas de análisis, la participación en cabildo, e incluso la presentación de una acción colectiva frente a la suprema corte de justicia de la nación para hacer ver al municipio la necesidad de obligar a las nuevas construcciones a respetar las medidas de acceso para personas con discapacidad, adultos mayores y toda la población con movilidad reducida, ya que hasta anteriormente era opcional.	2020	Movilidad urbana, accesibilidad universal, personas con discapacidad.
---	---	------	---

Fuente: Elaboración propia.

Dados los comentarios proporcionados por las organizaciones no se puede hablar de una incidencia política alta por parte de la sociedad civil, ya que continúa siendo un reducido número de organizaciones las que han logrado resultados favorables, sin embargo, estos hallazgos son mayores a los reportados por otras investigaciones como la de (Álvarez, Reyes, Montano & Toscano, 2015; Sarabia & Castillo, 2018) lo que puede indicar que algunos factores del contexto local se están modificando para permitir una mayor posibilidad de incidencia por parte de las organizaciones.

4.3 Estrategias Empleadas Por Las Organizaciones Para El Logro De Incidencia Política

Se encontró que las estrategias que son empleadas con mayor efectividad para lograr incidencia política por parte de las organizaciones que formaron parte de la investigación son:

4.3.1 Trabajo En Red

A pesar de que los casos de incidencia política han sido encabezados por una determinada organización, cabe señalar que éstos no han sido logrados de manera aislada, sino que implican una serie de colaboraciones y acompañamientos por parte de otras organizaciones. Esto es señalado por parte de las organizaciones entrevistadas como el factor fundamental para el logro de la incidencia política.

El trabajo en red puede explicar también porqué la AOSC como red de trabajo ha obtenido buenos resultados. Esta es una postura que comparten todas las organizaciones estudiadas que lograron incidencia. Así lo refiere la coordinación de la AOSC: “Nosotros teníamos muy claro que, si las organizaciones se relacionaban entre ellas, si la sociedad la cobijaba, las apoyaba, pues lo natural, era más sencillo para ellos hacer incidencia en políticas públicas” (Marisa Colmenero, Comunicación personal, 24 de febrero del 2020). Esta misma postura es corroborada por la Fundación Integra: “solos no podemos, necesitamos de otras personas. En la gran mayoría de situaciones andamos a lo mejor dos, pero estamos en representación de más. Se dan cuenta que somos dos de diferentes instancias. Entonces eso también les dice mucho” (Laura Antillón, comunicación personal, 11 de marzo del 2020).

Al respecto desde Plan Estratégico de Juárez se menciona que: “Las iniciativas que han estado prosperando no las ha elaborado una sola persona, ni una sola organización. [...] tienes que acompañarte de gente que sepa y que tenga los mismos intereses que tú y entre todos empujarse” (Claudia Arreola, comunicación personal, 4 de marzo del 2020). También desde la dirección de CEFIC se sostiene que: “se instituyó en cabildo el día de prevención del suicidio en el 2018, logramos eso en red, siempre trabajamos en red. [...] Todo lo que hemos conseguido ha sido a través de las redes” (Silvia Aguirre, comunicación personal, 13 de marzo del 2020). En el caso de Instituto Promotor de Educación, se hace mención de que:

“trabajando en red siempre es más fácil que se logran cosas. A nivel individual yo creo que es más fácil que las grandes organizaciones tengan un tema de incidencia y pero yo pienso que para las organizaciones más pequeñas es más fácil que nos sumemos a una red en este caso a la Asamblea de Organizaciones para lograr cosas” (Sergio Velazco, comunicación personal, 13 de marzo del 2020).

4.3.2 Participación Dentro De Las Sesiones De Cabildo

La participación en las sesiones de cabildo permite a las organizaciones el estrechar lazos de relación con los tomadores de decisiones. Es en este espacio en donde se puede actuar más directamente al proponer modificaciones a los reglamentos o a las formas de actuación del gobierno local. Se debe resaltar que la apertura del cabildo para la participación ciudadana fue

uno de los elementos más importantes para detonar la incidencia política de las organizaciones.

Por parte de la AOSC se señala que: “hemos estado trabajando desde el 2019 en estar en comisiones de regidores y en cabildo, participando en cabildo, es en lo que nos hemos estado enfocando, por que anteriormente trabajamos en espacios consultivos, pero no había el cabildo abierto” (Marisa Colmenero, Comunicación personal, 24 de febrero del 2020). Plan Estratégico de Juárez A.C. por su parte refiere que: “Hay fraccionamientos que han estado cuatro o cinco veces a punto de que les quiten las rejas y lo han impedido yendo a cabildo, impedido que pasen por su fraccionamiento para llegar a otro” (Claudia Arreola, comunicación personal, 4 de marzo del 2020).

Mientras que desde Fundación Integra se comenta: “Empezamos a presentar nuestras iniciativas cuando se abre el cabildo. Cuando ya se anuncia el cabildo abierto presentamos nuestra iniciativa ante el municipio que tienen que estar los edificios considerando la accesibilidad universal en todas las obras” (Laura Antillón, comunicación personal, 11 de marzo del 2020).

4.3.3 Cabildeo Con Actores Clave

Algunos de los casos de éxito en incidencia política de las organizaciones se pudieron llevar a cabo gracias a que las organizaciones dieron a conocer su postura y buscaron resaltar la importancia de los temas que estaban proponiendo ante los servidores públicos y los tomadores de decisiones. En algunos casos algunas organizaciones refirieron que algunos servidores públicos escuchaban la propuesta de la organización y luego la presentaban como si fuera propia. Refirieron además que esta situación no les preocupaba, ya que ellas buscaban en primer lugar que se lograra el cambio que ellas proponían en lugar de recibir el crédito por ello. Es fundamental que las organizaciones que buscan incidir hagan un mapeo de los actores claves que podrían ayudarles a cumplir su objetivo. Al respecto, la directora de Fundación Integra dice:

“estaba de directora de Desarrollo Social [...] María Antonieta Pérez Reyes. Entonces ella dijo: “yo estoy dispuesta ayudarles a impulsar esto” y nos abrió como quien dice la puertita convocando a los directores de Obras Públicas y de Desarrollo Urbano a sentarnos y platicar” (Laura Antillón, comunicación personal, 11 de marzo del 2020).

A su vez, la coordinadora de la AOSC expresó que: “Hicimos una mesa de trabajo con dependencias, con autoridades estatales, municipales, federales, con competencia en el tema y las reunimos para que ellas pudieran analizar desde perspectivas desde lo económico, lo sociocultural, lo ambiental” (Marisa Colmenero, Comunicación personal, 24 de febrero del 2020). De igual forma, desde CEFIC se expresó que:

“Nos vinos con el delegado federal, con Juan Carlos, que ya sabía todo, incluso platicó con el Dr. Durazo, le dijo que gracias por habernos contactado, qué si se iba a hacer algo con nosotros, [...] fuimos la juez Patricia Martínez, que ella es la especialista en lo del código Adam, la que me ayudó con la iniciativa de ley [...] entonces el ingeniero Juan Carlos Loera nos dijo: “formen un comité” y formamos el comité “Pacificación y Bienestar Social”. Invitamos a varios diputados [...] Está Benjamín Carrera, De la Rosa Hickerson, Paco Villarreal [...] también con la señora Rosalba Peña, que ella trabaja El Paso, y que trajo lo del código Adam.” (Silvia Aguirre, comunicación personal, 13 de marzo del 2020).

4.3.4 Buscar Y Utilizar El Momento Mediático

Las organizaciones señalan que ubicar el momento idóneo para dar a conocer las propuestas de incidencia es fundamental para obtener resultados favorables. Las propuestas cobrarán mayor relevancia y tendrá más posibilidades de ser escuchadas si se perciben como posibles soluciones a problemas vigentes. Por su parte la AOSC compartió que:

“en el año 2019, cuando iniciamos el año con muchos fallecimientos por atropellamiento nos sumamos a colectivos ciclistas [...] e hicimos un posicionamiento evidenciando que no se atiende el tema de movilidad [...] entonces evidenciando ese vacío en el tema de movilidad urbana propusimos que se hiciera una mesa de movilidad interinstitucional en donde pudieran estar trabajando gobierno estatal, el municipal, las dependencias del municipio con competencia en el tema y actualmente ahorita están trabajando las organizaciones para modificar el reglamento de tránsito, la mesa ha estado funcionando durante el 2019” (Marisa Colmenero, Comunicación personal, 24 de febrero del 2020).

Esta mismo es replicado por Fundación Integra, en donde se menciona que: “Sentíamos que era un buen momento, porque el entonces presidente de la Suprema Corte de Justicia tiene una hija con discapacidad.” (Laura Antillón, comunicación personal, 11 de marzo del 2020). Otro ejemplo por parte de esta misma organización se da cuando:

“se hace la inauguración del primer tramo del PMU, [...] el día después de que hacen la inauguración nosotros vamos con varias personas con discapacidad, invitamos a las personas del colegio de ingenieros y arquitectos a que nos acompañaran a hacer un recorrido. [...] Mientras andábamos allí llegaron unos reporteros, “¿pues qué andan haciendo?”, les platicamos, entonces la persona que iba del Colegio de Ingenieros y Arquitectos casi se cae en una de las rampas. [...] En lo que estábamos allí, un estudiante que iba a la universidad se tropieza con un tubo que habían dejado salido y otro se le sume el pie en un registro que no se dejó cubierto, [...] pisa y se cae, mientras estábamos ahí” (Laura Antillón, comunicación personal, 11 de marzo del 2020).

4.3.5 Capacitación Para La Incidencia

Otra de las estrategias a la que las organizaciones atribuyen su éxito es a la capacitación para la incidencia política. No basta con la buena voluntad para impulsar cambios, sino que es importante conocer elementos técnicos y jurídicos de cada espacio donde se pretenda incidir. Para lograr incidencia política las organizaciones deben conocer como toman las decisiones dentro del espacio donde se quiera influir, deben además conocer quienes son los actores claves, sobre en quienes recae la responsabilidad de decidir, así como localizar aliados estratégicos. Conocer el ciclo de las políticas públicas, el proceso para lograr la modificación de una ley o un reglamento también son fundamentales para la incidencia. Un ejemplo de esto puede apreciarse a través de las palabras de la directora de Fundación Integra y de la directora de CFIC:

“Tomamos una capacitación sobre incidencia con NDI (National Democratic Institute). A raíz de esta capacitación empezamos a trabajar con otras instancias, formando una red de impacto colectivo, definiendo en qué queremos incidir [...] Definimos el tema que era accesibilidad. Entonces ¿qué más tenemos que hacer? ¿quiénes son los actores? Entonces hicimos nuestro mapa de actores, y definimos con quienes tenemos que ir a tocar puertas, con quién nos teníamos que sentar a hablar, a quién teníamos que convencer, qué existía dentro de la normatividad que pudiera avalar nuestra propuesta” (Laura Antillón, comunicación personal, 11 de marzo del 2020).

“Te voy a ser muy honesta, lo único que había hecho era la inactiva de ley de divorcio contencioso, antes de llegar (con Plan Estratégico). Una vez que llegué a Plan Estratégico ya me he presentado en cabildo 3-4 veces, ya hasta me dieron un reconocimiento el municipio, pero fue gracias a la capacitación que ellos nos dieron. Yo no estaba tan consciente de la necesidad que había de hacer todo esto. Yo trabajaba sin parar como lo hacía hasta ahorita, pero sin eso que me hacía falta.” (Silvia Aguirre, comunicación personal, 13 de marzo del 2020).

4.3.6 Establecer Alianzas Con La Comunidad

Las organizaciones refirieron que hay ocasiones en las que no basta solo con trabajar de la mano con otras organizaciones para hacer incidencia política, sino que es necesario involucrar a la ciudadanía. Se encontró que existen diferentes formas en las que las organizaciones han logrado incidencia a partir de las alianzas con la ciudadanía, tal y como lo describe Plan Estratégico de Juárez A.C, quien refiere haber empleado la recolección de firmas para el impulso de la Ley de Participación Ciudadana, así como la solicitud de un amparo colectivo para el retiro de seguridad privada pagada con recursos públicos a ex funcionarios municipales y la solicitud ante el Instituto Estatal Electoral de un plebiscito para poner a consulta pública la realización del proyecto de alumbrado público “Juárez iluminado”.

De lo anterior, puede resaltarse que las estrategias que utilizan predominantemente las organizaciones obedecen a formas de participación ciudadana no institucionalizada, siendo esta la que resultó con mayor efectividad al momento de lograr incidencia política. A continuación, se muestra una tabla en donde se resume la incidencia política lograda por cada organización y las estrategias que empleó cada una (ver Tabla 5).

Tabla 5: principales logros de incidencia política y estrategias empleadas

Nombre de la Organización	Logros de incidencia política	Estrategias empleadas para lograr la incidencia
Fundación Integra A.C.	<ul style="list-style-type: none"> • Impulsar la modificación al reglamento municipal de construcción para que contemplara la accesibilidad universal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recibir capacitación para hacer incidencia política por parte del National Democratic Institute. • Participar en sesiones de cabildo. • Integrarse a espacios públicos de discusión como el consejo consultivo de participación ciudadana. • Hacer cabildeo con tomadores de decisiones y servidores públicos. <ul style="list-style-type: none"> • Trabajar en red con otras organizaciones. • Participar en mesas de análisis técnico del municipio.
Plan Estratégico de Juárez A.C.	<ul style="list-style-type: none"> • Impulsar la aprobación de la ley de participación ciudadana del Estado de Chihuahua. • Apertura del cabildo de Ciudad Juárez para la asistencia del público en general. • Lograr la modificación del proyecto "Juárez Iluminado". • Redireccionamiento de presupuesto para parques y jardines. • Eliminar gasto público en seguridad privada para ex alcalde de Ciudad Juárez. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajar en red con otras organizaciones y con las redes vecinales. <ul style="list-style-type: none"> • Dar seguimiento a los temas impulsados con los actores clave. • Participar en las sesiones de cabildo. • Participar en mesas de trabajo. • Hacer cabildeo con candidatos a puestos de elección y con funcionarios públicos. • Recolectar de firmas de ciudadanos para lograr un amparo colectivo y un plebiscito. • Aprovechar las coyunturas políticas. • Presentar iniciativas ciudadanas y propuestas de ley.
Centro Familiar para la Integración y el Crecimiento A.C.	<ul style="list-style-type: none"> • Impulsar la inclusión del código Adam dentro del reglamento municipal de protección civil. • Instaurar el día anual del Suicidio, reconocido por el cabildo de Ciudad Juárez. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recibir capacitación para hacer incidencia política por parte de Plan Estratégico de Juárez A.C. y la Asamblea de Organizaciones. • Hacer cabildeo con tomadores de decisiones y servidores públicos. <ul style="list-style-type: none"> • Participar en sesiones de cabildo. • Presentar iniciativas de ley en conjunto con diputados.
Instituto promotor de Educación A.C.	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr que el gobierno estatal replicara el programa de matemáticas constructivas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cabildeo con servidores públicos.
Asamblea de Organizaciones de la Sociedad Civil de Ciudad Juárez	<ul style="list-style-type: none"> • Propuesta y establecimiento de una mesa interinstitucional de movilidad. • Establecimiento de una mesa de trabajo con autoridades de los tres órdenes de gobierno para el análisis del impacto de una mina a cielo abierto en Samalayuca. 	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de los momentos mediáticos para el posicionamiento público de los temas de interés. • Integrarse a espacios públicos de discusión como el consejo consultivo de participación ciudadana. • Trabajo en red con otras organizaciones. • Participación en las sesiones de cabildo.

Fuente: Elaboración propia.

V. CONCLUSIONES

En éste capítulo final se discutirá si los resultados encontrados se ajustan a lo propuesto en el marco teórico, además se hará un contraste para analizarla forma en que se respondieron las preguntas de investigación, así como una reflexión sobre si los objetivos propuestos fueron cumplidos y en qué medida se logró hacerlo. Se revisará también si la hipótesis planteada logró ser contrastada. Adicionalmente se presentarán las limitaciones que tuvo este estudio y se sugerirán algunas líneas de investigación que podrían ser abordadas por futuras investigaciones.

5.1 Relación Con La Teoría

Respecto a la teoría de la acción colectiva se puede observar que para el contexto de Ciudad Juárez esta se aplica ampliamente. Las organizaciones de la sociedad civil estudiadas han sido constituidas para solventar las necesidades de la población, mismas que al no ser resueltas por el estado buscan ser atendidas por la población, lo cual se corresponde con lo que se propone dentro de la teoría. Se puede observar además que la acción colectiva se estructura de mejor forma cuando existen condiciones como un marco normativo que reglamente la constitución formar de organizaciones, así como de una estructura que sustente las actividades de las organizaciones como en el contexto de Ciudad Juárez lo son FECHAC y FICOSEC.

También se releva que, aunque no exista el apoyo ni de gobierno ni de organizaciones financiadoras, las OSC buscan la forma de estructurarse y funcionar. Cabe señalar que en el caso de lo descrito por Cruickshank (2013), la categorización tan simple como dividir a las OSC en organizaciones para la incidencia y organizaciones de asistencia es insuficiente para el contexto juarense, debido a que actualmente las organizaciones enfrentan un proceso de transformación, siendo que algunas organizaciones de base que se crearon originalmente para atender a la población desde la asistencia, lograron transformarse y reconocer la importancia de la incidencia, pero aún más complejo que eso, algunas organizaciones continúan realizando labores de asistencia mientras que llevan a cabo acciones para la incidencia pública, lo cual

supondría la necesidad de la creación de una categoría que esté en medio de las dos propuestas por Cruickshank.

Ejemplo de esto puede ser Fundación Integra, quienes en sus inicios comenzaron brindando atención a personas con discapacidad de manera asistencial y a pesar de que continúan ofreciendo estos servicios, comentan que han pasado por un proceso de transformación para reconocer la importancia de la incidencia. Esto se puede observar en la entrevista donde comentan:

“Nos damos cuenta de que lo que aquí se ofrece a las personas es una parte de lo que van a necesitar. Aquí tienen la rehabilitación física, la atención psicológica, actividades de inclusión social, pero queremos que también tengan una vida social activa. [...] Todo eso está complementado ya la vida de las personas, pero ¿cómo le hace el niño o el joven para salir de su casa e ir a la escuela? Ósea, ¿qué requiere? Aparte de que sea un ambiente que lo va a recibir, que lo va a incluir, que lo va a aceptar necesita lo físico, lo material, una baqueta por dónde transitar, un autobús que le permita subir y llevarlo a donde vaya a ir. [...] Ni tú, ni yo, ni nadie puede caminar por las banquetas, imagínate una persona con silla de ruedas, o con andador, o con muletas o con niños en carriolas, entonces dijimos: “algo más tenemos que hacer”. Y es donde empezamos a estructurar un plan” (Laura Antillón, comunicación personal, 11 de marzo del 2020).

Respecto a la teoría de la democracia se puede observar que el buscar participar en los asuntos políticos y realizar acciones para lograr la incidencia política por parte de las organizaciones representa en sí misma un intento por impulsar la democracia. Una nueva democracia que rompe los esquemas de verticalidad que han caracterizado a la política mexicana durante los últimos cien años. Se resalta además que la participación ciudadana institucionalizada se reconoce por parte de las organizaciones como poco útil para lograr la incidencia. La participación en consultas ciudadanas, foros temáticos y otras acciones no se han considerado relevante para el logro de incidencia, ya que las organizaciones mencionan que rara vez funciona ya que no se toma en cuenta la opinión de los ciudadanos para generar mejores políticas públicas.

5.2 Relación Entre Capacidad Institucional e Incidencia Política

A continuación, se hace expondrá la relación existente entre la capacidad instruccional e incidencia política a partir del análisis de resultados en contraste con el planteamiento de la investigación expuesto en el apartado introductorio.

5.2.1 Respuesta a la Pregunta De Investigación

En el apartado introductorio de esta investigación se plantó la pregunta: ¿Qué papel desempeña la capacidad institucional de las OSC de Ciudad Juárez en el proceso de búsqueda de incidencia política? Por lo que para dar respuesta a ello se debe decir que la capacidad institucional juega un papel fundamental para el logro de la incidencia, ya que se pudo observar que el tipo de participación ciudadana que se ejerce para buscar la incidencia política depende en gran medida de la capacidad institucional que tenga la organización. En ese sentido, los procesos legales como los amparos, las demandas colectivas, las acciones colectivas (como recurso legal), o los plebiscitos, requieren de las organizaciones que tengan recursos suficientes, sobre todo económicos y humanos para poder afrontarlos.

Tal y como puede observarse en los casos de incidencia de Plan Estratégico de Juárez A.C., Fundación Integra A.C., y la Asamblea de Organizaciones de la Sociedad Civil, donde el contar con una estructura organizacional fuerte, recursos económicos suficientes para desempeñar sus labores, contar personal suficiente y con buena formación y tener una fuerte capacidad de asociación y colaboración con otras organizaciones, fueron los elementos principales de la capacidad institucional que les permitieron tener incidencia política en múltiples ocasiones.

A su vez, los logros de incidencia que se han impulsado a partir del cabildeo, la investigación, o el uso de momentos mediáticos pueden ser más fácilmente abordadas por organizaciones que cuenten con menos recursos económicos, pero que tengan una solidez institucional alta a través de la capacitación de su personal y la legitimidad de su trabajo como organización. Cabe señalar que las organizaciones con más capacidad institucional utilizan un conjunto de estas estrategias para sus logros de incidencia. Justo como ocurre con Plan

Estratégico de Juárez que logró el impulso de amparos colectivos y la aprobación de un plebiscito y como Fundación Integra que ha interpuesto una acción colectiva frente a la suprema corte. En este sentido se puede observar los casos del Centro Familiar para la Integración y el Crecimiento A.C. y el Instituto promotor de Educación A.C., quienes son organizaciones más pequeñas y que reportaron un índice de capacidad institucional menor al de otras organizaciones más grandes.

5.2.2 Respuesta a las Preguntas Específicas

Se plantearon tres preguntas específicas: la primera de ellas cuestionaba cuáles habían sido los principales casos de éxito de las OSC en Ciudad Juárez. La información proporcionada por parte de las organizaciones revela que existen por lo menos 11 casos de incidencia política que no habían sido encontrados por otras investigaciones y que involucran a temas tan diversos como la participación ciudadana, el gasto público, la movilidad urbana, la accesibilidad universal, la salud mental, entre otros. Puede consultarse en las tablas 4 y 5 para repasar la información de todos los casos.

La segunda pregunta específica cuestionaba sobre la relación entre incidencia política y capacidad institucional, la cual se puede responder al tenerse en cuenta que las organizaciones que tenían una mayor capacidad institucional fueron las que obtuvieron un mayor número de casos de incidencia. Sin embargo, se observó que junto a la capacidad institucional se necesitan tener en cuenta otros factores que posibilitaron sus casos de éxito y que podrían explicar el contraste entre la presente investigación y estudios anteriores:

a) El tiempo que toma el logro de incidencia política: se debe resaltar que algunos casos de incidencia política han tomado más de ocho años en concretarse, debido a lo prolongado de los procesos legales a través de los cuales se lograron, lo cual estos casos de incidencia no habían sido observados por otras investigaciones debido a su falta de resultados inmediatos.

b) La apertura del cabildo: mismo que fue abierto al público en el año 2018, lo cual implica que, al tener una forma de contacto más directa con los tomadores de decisiones, las organizaciones pueden acercarse de forma más clara las problemáticas y propuestas que como organización se han planteado, además al ser ahora las sesiones de cabildo un evento mediático ya que se transmite por internet y cualquier persona puede verlo ejerce mayor presión sobre los funcionarios públicos, y estos prestan más atención a la postura de la ciudadanía, tal y como se señaló en la entrevista realizada con la AOSC.

c) La presencia de la Asamblea de Organizaciones de la Sociedad Civil: la cual ha ido creciendo y fortaleciéndose en los últimos años tres años, sobre todo a partir de que se decide focalizarse en el tema de incidencia política y dejar de lado sus otros objetivos. La asamblea ha ido formando a las organizaciones y acompañándolas en sus procesos de incidencia.

Dadas estas condiciones no sería extraño que, en los años posteriores a esta investigación, esta red de organizaciones continúe obteniendo más logros de incidencia e incluso estos se extiendan a otras redes colaborativas, debido a que en Ciudad Juárez se prospecta un campo fértil para la incidencia política de las OSC.

La tercera pregunta específica cuestiona sobre las dimensiones de la capacidad institucional que tienen un mayor impacto sobre la incidencia política. Respecto a este apartado, se encontró que las dimensiones que tuvieron un mayor peso fueron: a) la estabilidad financiera, ya que permite a la organización garantizar la permanencia de sus labores y su personal y permite no tener miedo a perder apoyos económicos al intentar hacer incidencia. b) El contar con personal suficiente y con capacitación adecuada, ya que la incidencia requiere de capacidad de planeación de actividades y tener la posibilidad de cubrirlas sin descuidar la operatividad propia de la organización. c) La planeación estratégica de la organización, puesto que si desde la misión, la visión y los objetivos de las organizaciones se plantea a la incidencia política como una de las rutas para alcanzar su objetivo social es más sencillo que la organización logre casos de éxito en incidencia, ya que si por el contrario, la incidencia política no se contempla dentro de la organización desde el inicio se deberá pasar un proceso de convencimiento interno y de búsqueda de la incidencia que podría dificultar su logro. d) por último se encontró que la estructura e infraestructura propias de la organización, así como el

reconocimiento social también pueden contribuir al logro de incidencia, sin embargo, estas pueden ser en parte sustituidas por un correcto trabajo en red por parte de las organizaciones.

5.2.3 Cumplimiento De Los Objetivos De La Investigación

En términos generales los objetivos de la investigación fueron cubiertos satisfactoriamente. Respecto al objetivo general que buscaba determinar la relación entre el nivel de capacidad institucional y la incidencia política se deja por sentado que dicha relación fue explorada ampliamente en el apartado 5.2 y 5.2.1.

Respecto a los tres objetivos particulares planteados; el primero de ellos que planteaba identificar los casos de incidencia política realizados por parte de las organizaciones civiles de la ciudad fue cumplido, aunque de manera parcial ya que quedaron al margen de la investigación algunas organizaciones que forman parte de la AOSC pero que por distintas razones no quisieron o no pudieron participar en el estudio; sin embargo, las que sí lograron compartir sus experiencias dan una idea clara de los casos de incidencia política y sobre qué temáticas están trabajando las organizaciones.

A su vez, el segundo objetivo específico que buscaba explorar las estrategias de participación ciudadana que fueron más empleadas por las organizaciones con resultados de incidencia política, logró cumplirse en su totalidad. Las organizaciones entrevistadas mencionaron que las principales estrategias que emplearon para conseguir la incidencia política fueron: 1. el trabajo en red con otras organizaciones, 2. la participación dentro de las sesiones de cabildo, 3. el uso del cabildeo con actores clave, 4. el utilizar los momentos mediáticos para dar a conocer las problemáticas y soluciones, 5. el capacitarse para la incidencia y por último el trabajo con la comunidad para establecer alianzas con ellos.

El tercer objetivo específico fue determinar las dimensiones de la capacidad institucional más importante para el logro de la incidencia política, este objetivo también fue cumplido, se puede encontrar más información del impacto de las dimensiones de la capacidad institucional en el apartado 5.2.2.

5.2.4 Contraste De Hipótesis

La hipótesis planteada supone que existe relación entre el grado de capacidad institucional y la incidencia política. De acuerdo con los datos recuperados en la entrevista esta hipótesis no puede ser rechazada, ya que se observó como la capacidad institucional, especialmente aquellas dimensiones que miden la viabilidad financiera y la adecuación de personal resultaron ser señaladas por todas las organizaciones como una parte fundamental de sus logros de incidencia.

5.3 Limitaciones del estudio

Debido a la contingencia provocada por el SARS-CoV-2, no se logró cubrir con la totalidad de entrevistas que originalmente se tenían programados para la presente investigación, por lo cual es posible que una parte de los logros de incidencia de las organizaciones miembros de la AOSC no hayan sido detectadas. Además, se dejó fuera de esta investigación a todos los casos de incidencia que se encuentran en proceso debido a que no se tiene certeza de que se vayan a consolidar en el futuro, sin embargo, es posible que posteriormente estos rindan resultados.

Además, el presente estudio deja fuera los logros que pudieran haber tenido otras redes de incidencia como la Red por la Infancia, la Red Mesa de Mujeres, la Red de Organizaciones Sociales para el Fortalecimiento Social, entre otras. No obstante, éstas no fueron contempladas debido a que dentro de sus objetivos principales no está el logro de incidencia política, sin embargo, han sido señaladas por las organizaciones como redes con trabajo importante en el tema de incidencia.

5.4 Futuras Líneas De Investigación

Esta investigación ofreció un panorama un poco más amplio del que ya se tenía sobre la incidencia de las organizaciones, permitiendo ver algunas de las estrategias empleadas para el logro de sus objetivos en este tema; sin embargo, dadas las limitaciones anteriormente

planteadas, sería interesante que se pudieran abordar algunas otras cuestiones en torno a esta temática. En primer lugar, se propone que se explore de manera más amplia los casos de incidencia política por parte de otras redes de organizaciones, como las antes mencionadas la Red por la Infancia, la Red Mesa de Mujeres, la Red de Organizaciones Sociales para el Fortalecimiento Social, ya que es posible que se encuentren casos interesantes de incidencia en ellas.

De igual forma, se considera importante, que futuras investigaciones pudieran explorar los casos de incidencia política en el contexto nacional e internacional, con la finalidad de poder contrastar los resultados con los de la presente investigación, sobre todo si se explican a través de la capacidad institucional, puesto que el contexto propio de cada región pudiera suponer un cambio significativo en como la capacidad institucional afecta a las diferentes organizaciones.

Por otra parte, se sugieren otras líneas temáticas, como por ejemplo el papel que juegan las mujeres dentro de las organizaciones sociales, debido a que en los datos recogidos por esta organización llamó la atención que 8 de las 9 entrevistas realizadas las interlocutoras fueron mujeres, las cuales se encuentran dirigiendo a las organizaciones, por lo tanto, queda latente una línea de investigación que involucre a las OSC desde la perspectiva de género.

Otra brecha de investigación interesante es la de estudiar la contribución que las organizaciones han tenido en materia de gobernanza, específicamente enmarcada en los términos de la nueva gobernanza en donde se considera importante la interacción entre gobierno, sociedad civil y sector empresarial para lograr atender los problemas sociales (Altomonte & Sánchez, 2016). Desde esta perspectiva podría medirse el impacto que ha tenido la sociedad civil y el sector empresarial en el proceso de construcción de gobernanza.

Por último se propone retomar el índice de capacidad institucional propuesto en esta investigación para desarrollarse como un instrumento estandarizado, ya que no se logró encontrar una herramienta que cumpliera con los criterios metodológicos y estadísticos para medir este rubro y su desarrollo podría ser gran utilidad para que las organizaciones identifiquen de mejor forma sus áreas de oportunidad y fortalezas, así como para medir la viabilidad de que alguna organización pueda cumplir con determinado proyecto social en caso de que le fuese asignado.

5.5. Reflexiones Finales

Si bien es cierto que los casos estudiados en esta investigación logran aportar algo de información sobre el estado de la incidencia política en Ciudad Juárez, es fundamental no perder de vista la relevancia del proceso de enseñanza-aprendizaje que se ha tenido entre las organizaciones de la localidad. Como se abordó en éste capítulo, el trabajo pionero que lleva a cabo Plan Estratégico de Juárez A.C. respecto a la incidencia ha resultado muy importante para incentivar a otras organizaciones de la localidad, aunado a que una parte fundamental de sus objetivos es compartir sus conocimientos en incidencia política con el resto de OSC que buscan replicar los resultados obtenidos por ellos, ha permitido que en los últimos diez años se presenten cada vez más casos de incidencia por parte de otras organizaciones.

Se espera que esta investigación logre aportar algunas nociones sobre los elementos claves en los que las organizaciones deben prestar atención para estar bien consolidadas y poder replicar lo realizado por Plan Estratégico de Juárez A.C., tomando en cuenta la relevancia de la capacidad institucional para llevar a cabo dicho objetivo.

Bibliografía

- Acuña, C. H., & Vacchieri, A. (2007). La incidencia política de la sociedad civil. Programa Iniciativas para el fortalecimiento democrático, México: CEDES.
- Aguilar, L. F. (2010). Gobernanza: El nuevo proceso de gobernar. México: Fundación Friedrich Naumann para la Libertad. ISBN 978-607-95144-5-7.
- Aguirre, S. (13 de marzo del 2020). Entrevista personal. Directora ejecutiva del Centro Familiar para la Integración y el Crecimiento A.C. Entrevista realizada por Mario Narciso Ávila Melgar.
- Aldret, A.C. & García, S. (2018). AQUESEX: Un caso de Incidencia en política, en un entorno difícil. En: Frago Lugo, P. O., & Bravo Salazar, R. (2018). La capacidad de incidencia de las organizaciones civiles en los procesos políticos en México: 2000-2014. Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas. Centro de Estudios Superiores de México y Centroamérica/Asociación Mexicana de Ciencias Políticas/IAPAS Academia Internacional Ciencias Político-Administrativas y Estudios de Futuro.
- Altomonte, H., & Sánchez, R. (2016). Hacia una nueva gobernanza de los recursos naturales en América Latina y el Caribe. CEPAL.
- Alvarez, C. G., & Montano, C. (2007). Sociedad Civil y Emergencia Ciudadana en Ciudad Juárez: financiamiento y sustentabilidad de los proyectos sociales. MD Layton, Financiamiento de las organizaciones de la sociedad civil en México. Donativos privados, 250.
- Alvarez, C., Garcia, S., & Montano, C. (2012). Sociedad civil y emergencia ciudadana en Ciudad Juárez: financiamiento y sustentabilidad de los proyectos sociales. En: Layton. Cord. Financiamiento de las organizaciones de la sociedad civil en México. Universidad Autonoma de Ciudad Juarez.
- Álvarez, C., Reyes, Y., Montano, C., & Toscano Moctezuma, J. A. (2015). Capacitación de líderes comunitarios como gestores sociales en Ciudad Juárez, Chihuahua. Estudios sociales (Hermosillo, Son.), 23(45), 261-281.
- Antillón, L. (11 de marzo del 2020). Entrevista personal. Directora ejecutiva de Fundación Integra A.C. Entrevista realizada por Mario Narciso Ávila Melgar.
- Arellanes Cruz, D. (26 de Junio del 2018). Impulsan Educación programa "Matemáticas constructivas". Puente Libre Mx. Recuperado de: http://puentelibre.mx/noticia/136957-matematicas_constructivas_educacion_ciudad_juarez/2
- Arreola, C. (04 de marzo del 2020). Entrevista personal. Directora Participación Ciudadana en Plan Estratégico de Juárez A.C. Entrevista realizada por Mario Narciso Ávila Melgar.
- Asamblea de Organizaciones de la Sociedad Civil. (2019). Sobre Nosotros. Disponible en: http://www.asambleaoscjarez.org/?fbclid=IwAR2gIyqp_MJ0liZtg2gGrcjvwCwVEHt86dW8tHTUw_pHz2zZsu0Pd8Kxykc
- Bobbio, N. (1974). Gramsci y la concepción de la sociedad civil. Cuadernos de pasado y presente, (19).
- Bobbio, N. (1986). El Futuro de la Democracia en México. México: Fondo de Cultura Económica.

- Bravo-Salazar, R. & De la Cruz Orozco, I. (2018). Organizaciones Civiles y Alternancia partidista en Oaxaca. En Fragoso Lugo, P. O. & Bravo Salazar, R. (Cord.) (2018). Capacidad de incidencia de las organizaciones civiles en los procesos políticos en México 2000-2014. (2018). México: UNICACH; CESMECA; AMECIP; IAPAS.
- Cabrero Mendoza, E. (2012). Acción pública y desarrollo local. Fondo de Cultura Económica.
- Cabrero Mendoza, E., & Díaz Aldret, A. (2013). Participación ciudadana en la acción pública local: una revisión de políticas de bienestar social en la región.
- Cano, L. C. (08 de enero del 2020). Ven daño ambiental irreversible por mina. El Diario de Juárez. Recuperado de: <https://diario.mx/juarez/ven-dano-ambiental-irreversible-por-mina-20200107-1611904.html>
- Cante, N. D. (2012). Análisis de factores de capacidad institucional en municipios pequeños de los departamentos de Boyacá y Cundinamarca. Cuadernos de Administración, 28(47), 11-24.
- Canto-Chac, M. (2018). Prólogo. En: Fragoso-Lugo, P. O., & Bravo-Salazar, R. (Ed.) La capacidad de incidencia de las organizaciones civiles en los procesos políticos en México: 2000-2014. (pp. 9-22). México: Fondos Mixtos CONACYT.
- Castañón, A. (02 de mayo de 2019). Aprueba Cabildo modificación de Reglamento de Construcción. El Diario de Juárez. Recuperado de: <https://diario.mx/juarez/aprueba-cabildo-modificacion-de-reglamento-de-construccion-20190502-1510371>
- Castañón, A. (08 de noviembre de 2017). Van por una ciudad inclusiva y accesible. El Diario de Juárez. Recuperado de: https://diario.mx/Local/2017-11-08_392b8305/van-por-una-ciudad-inclusiva-y-accesible/
- Castañón, A. (22 de junio del 2019). Aprueban Código Adam para niñas y niños perdidos. El Diario de Juárez. Recuperado de: <https://diario.mx/juarez/aprueban-codigo-adam-para-ninas-y-ninos-perdidos-20190621-1530517.html>
- Castillo, N. (2009). Adaptaciones y resistencias de las organizaciones de la sociedad civil en Ciudad Juárez (1980-2004). México: Universidad Autónoma de Ciudad Juárez/Doctorado en Ciencias Sociales.
- Castillo, N. (2009). Capital social y nivel de cohesión social en Ciudad Juárez. Barraza, Diagnóstico sobre la realidad social, económica y cultural de los entornos locales para el diseño de intervención en materia de prevención y erradicación de la violencia en la región norte: El caso de Ciudad Juárez, Chihuahua, México.
- Castillo, N. (2012). Capital social y nivel de cohesión social en ciudad Juárez. En Aziz Nassif, A. (Cord.). Violencia y destrucción en una periferia urbana: El caso de Ciudad Juárez, México. Gestión y política pública, 21, 227-268.
- Castillo, N. (2013). Retos de las organizaciones de la sociedad civil en Ciudad Juárez. Universidad Autónoma de Ciudad Juárez.
- Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC). (2010). ¿Cómo monitorear y evaluar la incidencia en políticas públicas? Definiendo cómo medir los resultados de corto, mediano y largo plazo. Recuperado de: <https://www.cippec.org/wp-content/uploads/2017/03/1764.pdf>
- Cervera, L. & Botello, A. (2016). Dispersión urbana en Ciudad Juárez y su impacto en la seguridad pública. El Colegio de Chihuahua, 1-8.
- Cohen, J. L. & Arato, A. (2000). Sociedad Civil y Teoría Política. México: Fondo de Cultura Económica.
- Collado, H. (2015). Incidencia política: concepto, Importancia y herramientas. herramienta para redes y entidades de custodia del territorio. Disponible en:

- http://www.custodiaterritori.org/mm/file/iniciatives/tejiendo%20redes%202014-15/Documento%20incidencia%20politica_DEF.pdf.
- Colmenero, M. (11 de marzo del 2020). Entrevista personal. Coordinadora de la Asamblea de Organizaciones de la Sociedad Civil. Entrevista realizada por Mario Narciso Ávila Melgar.
- Consejo Ciudadano Para la Seguridad Pública y la Justicia Penal AC. (2017). Metodología del ranking 2016 de las 50 ciudades más violentas del mundo [Internet]. Ciudad de México: Seguridad, Justicia Y Paz.
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. (2015) Pobreza a nivel municipio 2015: Chihuahua. Recuperado de: https://www.coneval.org.mx/coordinacion/entidades/Chihuahua/Paginas/pobreza_municipal2015.aspx
- Cruikshank, S. (2013). La Cooperación para el Desarrollo Local a través de las Organizaciones de la Sociedad Civil y El Municipio. Instituto de Investigaciones Dr. José María Mora: México. ISBN: 978-9294-19-9.
- Cruz, S. (2011). Homicidio Masculino En Ciudad Juárez: Costos De Las Masculinidades Subordinadas. *Frontera Norte*, 23(46), 239-262. Disponible en: <https://colef.repositorioinstitucional.mx/jspui/bitstream/1014/499/1/Homicidio%20masculino%20en%20Ciudad%20Juárez.%20Costos%20de%20las%20masculinidades%20subordinadas.pdf>
- Diario oficial de la Federación de México (2012, 25 de abril). Ley federal de fomento a las actividades realizadas por organizaciones de la sociedad civil. Ciudad de México, México: Cámara De Diputados Del H. Congreso De La Unión. Recuperado de: http://www.diputados.gob.mx/leyesbiblio/pdf/266_240418.pdf
- Díaz-Anaya, A. F. (2010). La Ley Federal de Fomento a las actividades realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil ¿fomenta o desalienta?
- Donati, P., & Esparza, L. L. (1997). La crisis del Estado y el surgimiento del tercer sector. Hacia una nueva configuración de relaciones. *Revista mexicana de sociología*, 3-30.
- Escobar, A. (2017). Participación ciudadana y políticas públicas. Una problematización acerca de la relación estado y sociedad civil en América Latina en la última década. *Revista Austral de Ciencias Sociales*, (8), 97-108.
- Espino, M. (11 de marzo del 2020). Entrevista personal. Directora ejecutiva de Programa Educación en Valores A.C. Entrevista realizada por Mario Narciso Ávila Melgar.
- Fernández- Santillán, J. (2013). El despertar de la sociedad civil: una perspectiva histórica. México: Océano exprés.
- Fideicomiso para la Competitividad y Seguridad Ciudadana (FICOSEC). (2019). Aprobación De Proyectos. Disponible en: <https://ficosec.org/wp-content/uploads/2020/02/LT-06-aprobacion-de-proyectos-norte.pdf>
- Fideicomiso para la Competitividad y Seguridad Ciudadana (FICOSEC). (2018). Informe Anual de Actividades FICOSEC 2018. Disponible en: <http://ficosec.org/wp-content/uploads/2018/07/informe-anual-ficosec-2017.pdf>
- Fideicomiso para la Competitividad y Seguridad Ciudadana (FICOSEC). (2017). Re Certificación Policial De La Secretaria De Seguridad Publica Municipal. Disponible en: <http://ficosec.org/wp-content/uploads/2017/09/OP-recertificacion.pdf>
- Fideicomiso para la Competitividad y Seguridad Ciudadana. (2020). Historia. Consultado el 1 de mayo de 2020. Disponible en: <https://ficosec.org/fideicomiso/historia/>

- Flórez, M., & Cuéllar, J. (2012). ¿Es la incidencia política un camino? Corporación RedEAmérica. ISBN: 978-958-57351-1-8.
- Fonseca-López, M. (2018). La organización social en Puebla: Entre la debilidad y la resistencia. En Fragoso Lugo, P. O. & Bravo Salazar, R. (Cord.) (2018). Capacidad de incidencia de las organizaciones civiles en los procesos políticos en México 2000-2014. (2018). México: UNICACH; CESMECA; AMECIP; IAPAS.
- Font, J. (2004). Participación ciudadana y decisiones públicas: conceptos, experiencias y metodologías. *Participación ciudadana y políticas sociales en el ámbito local, 1*, 23-42.
- Freud, S. (1921). Psicología de las masas y análisis del yo. Tomo XVIII. Madrid, Amorrortu Editores.
- Fundación del Empresariado Chihuahuense (FECHAC). (2013). Modelo de Responsabilidad Social Compartida. Disponible en: http://fechac.org/pdf/libro_fechac_modelo_rsc.pdf
- Fundación del Empresariado Chihuahuense (FECHAC). (2017). Objetivos del Fideicomiso. Disponible en: <http://www.fechac.org/web/fideicomiso/objetivos.php>
- Fundación del Empresariado Chihuahuense (FECHAC). (2020). Historia. Consultado el 1 de mayo de 2020. Disponible en: <http://www.fechac.org/web/fideicomiso/historia.php>
- Girardo, C., & Mochi, P. (2012). Las organizaciones de la sociedad civil en México: modalidades del trabajo y el empleo en la prestación de servicios de proximidad y/o relacionales. *Economía, sociedad y territorio*, 12(39), 333-357.
- Gobierno Municipal de Ciudad Juárez. (28 de enero del 2020). Presenta Protección Civil Código Adam ante Comisión de Ecología. Sala de Prensa del Gobierno Municipal de Ciudad Juárez. Recuperado de: <http://www.juarez.gob.mx/noticia/19171/presenta-proteccion-civil-codigo-adam-ante-comision-de-ecologia#>
- Gobierno Municipal de Ciudad Juárez. (8 de septiembre de 2017). Depresión, baja autoestima y adicciones, principales factores del suicidio. Sala de Prensa del Gobierno Municipal de Ciudad Juárez. Recuperado de: <http://www.juarez.gob.mx/noticia/4337/depresion-baja-autoestima-y-adicciones-principales-factores-del-suicidio>
- González, L. D. C., & Mballa, L. V. (2017). Mecanismos de participación ciudadana en las políticas públicas en América Latina. *Políticas Públicas*, 10(1).
- Instituto De Estudios Estratégicos Y Políticas Públicas. (2015). La incidencia política como estrategia de participación ciudadana: módulo 3. Managua: IEEPP.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2015). Encuesta Intercensal 2015. INEGI: México. Disponible en: <https://www.inegi.org.mx/programas/intercensal/2015/default.html#Microdatos>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2015). Encuesta Intercensal 2015. INEGI: México. Disponible en: <https://www.gob.mx/conapo/documentos/delimitacion-de-las-zonas-metropolitanas-de-mexico-2015https://www.inegi.org.mx/programas/intercensal/2015/default.html#Microdatos>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2016). Actividades Económicas del Estado de Chihuahua. México: Disponible en: Consultado el día 29 de abril de 2019. Disponible en: <http://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/chih/economia/>
- Jones, G. R., (2008). Teoría organizacional: diseño y cambio en las organizaciones. Chile: Pearson Educación.
- Jungemann, B. (2008). Organizaciones sociales y anclaje territorial Escenarios y componentes de la transformación socioterritorial y local en Venezuela. *Cuadernos del CENDES*, 25(67), 3-34.

- Kawulich, B.B. (2005). La observación participante como método de recolección de datos. *Forum Qualitative Social Research*, 6(2).
- Lascoumes, P. (2003). Gouverner par les instruments. Ou comment s' instrumente l'action publique?. *La politisation*, Paris, Belin, 387-401.
- Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Chihuahua. (2015). publicada en 29 de agosto de 2015 en el Periódico Oficial del Estado No.69. Disponible en: <http://www.infodf.org.mx/documentospdf/Ley%20de%20Transparencia%20de%20Chihuahua.pdf>
- Llancar, A. L. (2007). Sociedad civil y participación ciudadana-cómo los actores sociales se hacen parte de las decisiones. *Interações (Campo Grande)*, 9(2).
- López, M. A. (03 de mayo del 2019). Aprueban cambios de accesibilidad universal al Reglamento de Construcción. *Yo Ciudadano*. Recuperado de: <https://yociudadano.com.mx/noticias/aprueban-cambios-de-accesibilidad-universal-al-reglamento-de-construccion/>
- López, V., & Peña, L. (2016). " Solares baldíos", la problemática actual de la vivienda de interés social en Juárez, México. *Economía creativa*, (5), 75-92.
- Maestre, V. C., García, M. Á. H., Rodríguez, R. M., & Medina, M. G. (2018). La influencia de la iniciativa URBANA 2007-2013 en el desarrollo de la capacidad institucional de la administración municipal. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*.
- Mazeaud, A., & Boas, M. H. S. V. (2012). Penser les effets de la participation sur l'action publique à partir de ses impensés. *Participations*, (1), 5-29.
- Melucci, A. (1999). Teoría de la acción colectiva. En *Acción colectiva, vida ciudadana y democracia*. México: Colegio de México. Pp. 25-52.
- Monárrez Fragoso, J. E. (2000). La cultura del feminicidio en Ciudad Juárez, 1993-1999. *Frontera norte*, 12(23), 87-117.
- Nelissen, N. (2002). The administrative capacity of new types of governance. *Public Organization Review*, 2(1), 5-22.
- Notimex. (18 de julio de 2016). En Ciudad Juárez impulsan campaña de prevención del suicidio. 20 minutos. Recuperado de: <https://www.20minutos.com.mx/noticia/113828/0/en-ciudad-juarez-impulsan-campana-de-prevencion-del-suicidio/>
- Olson, M. (2007). La lógica de la acción colectiva. En *Diez textos básicos de Ciencia Política*. México: Editorial Ariel.
- Olvera C. & Villalobos, V. (11 de diciembre del 2019). Chihuahua Decide a través de la Ley de Participación Ciudadana. *Animal Político*. Recuperado de: <https://www.animalpolitico.com/zoon-peaton/chihuahua-decide-a-traves-de-la-ley-de-participacion-ciudadana/>
- Olvera, A. (1998). Problemas conceptuales en el estudio de las organizaciones civiles: de la sociedad civil al tercer sector. material mimeografiado.
- Olvera, A. (2000). "Sociedad civil y OCS: un breve marco teórico", pp. 20-25 en *Proyecto del Gobierno de la Ciudad de México*. Mimeo.
- Olvera, A. J. (2004). *Civil Society in México at Century's End*. Institute of Latin American Studies. Londres, Inglaterra.
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). (2005). ¿Qué entendemos por ONG/OSC?. Recuperado el día 1 de febrero de 2019, disponible en: http://www.fao.org/tempref/GI/Reserved/FTP_FaoRlc/old/ong/ongosc.htm

- Ortega, J. A. (2009). Cd. Juárez, por segundo año consecutivo, la ciudad más violenta del mundo. Consejo Ciudadano para la Seguridad Pública y la Justicia Penal A.C. Recuperado de: <http://www.seguridadjusticiaypaz.org.mx/sala-de-prensa/58-cd-juarez-por-segundo-ano-consecutivo-la-ciudad-mas-violenta-del-mundolink>
- Oszlak, O. (2009). Implementación participativa de políticas públicas: aportes a la construcción de un marco analítico. Construyendo confianza, (2).
- Oszlak, O., & Orellana, E. (2001). El análisis de la capacidad institucional: aplicación de la metodología SADCI. Documento de trabajo.
- Pacheco, E. & Franzoni, J. (2016). Actividad e inactividad de organizaciones de la sociedad civil: situación actual y prospectiva Al 2030. México: El Colegio de México.
- Pacheco, S. (2014). El ejercicio de la ciudadanía ante el desencanto electoral. Vientos de cambio: de la reforma político electoral.
- Padilla, D. H.; Olivas, A. C. & Alvarado-Salas, L. (2013). Lo que Ciudad Juárez y sus Habitantes Necesitan: Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. Disponible en: <http://www3.uacj.mx/ICSA/DCS/DCS/Documents/Lo%20que%20Juarez%20necesita.pdf>
- Palacios-Pérez, O, L. (2014). Participación ciudadana institucionalizada: transformación de la realidad a través del fortalecimiento comunitario. El caso de una Junta Vecinal en San Luis Potosí. Universidad Autónoma De San Luis Potosí. México. Disponible en: <http://www.derecho.uaslp.mx/Documents/Producción/Tesis%20primera%20generación/Tesis%20Olga%20Palacios.pdf>
- Plan Estratégico de Ciudad Juárez A.C. (2017). Cabildo Abierto. Recuperado el 1 de mayo de 2019. Disponible es: <https://planjuarez.org/2017/05/29/cabildo-abierto/>
- Plan Estratégico de Ciudad Juárez A.C. (2018). ¿Quiénes Somos? Recuperado el 30 de diciembre de 2018. Disponible es: <https://www.planjuarez.org/index.php/quienes>
- Plan Estratégico de Juárez. (29 de mayo del 2017). Ayuntamiento aprueba apertura de Cabildo; nuevo reglamento permitirá participaciones ciudadanas. Yo Ciudadano. Recuperado de: <https://yociudadano.com.mx/noticias/ayuntamiento-aprueba-apertura-de-cabildo-nuevo-reglamento-permitira-participaciones-ciudadanas/>
- Putnam, R. D., Leonardi, R., & Nanetti, R. Y. (1994). Making democracy work: Civic traditions in modern Italy. Princeton university press.
- Ravelo Blancas, P., & Sánchez Díaz, S. (2006). Resistencia individual y colectiva ante la violencia de género. La experiencia de las obreras de las maquiladoras de Ciudad Juárez. La ventana. Revista de estudios de género, 3(24), 380-404.
- Registro Federal de Organizaciones de la Sociedad Civil (2019). Buscador de OSC. Comisión de Fomento a las Actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil. Gobierno de México. Disponible en: http://www.sii.gob.mx/portal/?cluni=&nombre=&acronimo=&rfc=&status_osc=&status_sancion=&figura_juridica=&estado=&municipio=&asentamiento=&cp=&rep_nombre=&rep_apaterno=&rep_amaterno=&num_notaria=&objeto_social=&red=&advanced
- Revilla Blanco, M. L. (2012). Las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) y la agenda internacional del desarrollo: escenario latinoamericano. Escenarios XXI, 3(14), 6-23.
- Reyes, H. P. (1994). Compendio de historia política de Ciudad Juárez (1940-1965) (Vol. 20). Unidad de Estudios Regionales, Universidad Autónoma de Ciudad Juárez.
- Roa, J. C., & Alonso, J. (2004). Las organizaciones civiles mexicanas hoy. México: UNAM.

- Robbins, S. P. (2004). Comportamiento organizacional. 5ta edición. Chile: México: Pearson educación.
- Rodríguez-Blanco, M. (2011). Participación ciudadana no institucionalizada, protesta y democracia en Argentina.
- Romero, O. (13 de marzo del 2020). Entrevista personal. Coordinadora de Fortalecimiento Interno en FICOSEC. Entrevista realizada por Mario Narciso Ávila Melgar.
- Rosas Huerta, A. (2008). Una ruta metodológica para evaluar la capacidad institucional. *Política y cultura*, (30), 119-134.
- Salinas-Amescua, B. & Amador-Pérez, S. E. (2007). Participación e incidencia de la sociedad civil en las políticas educativas: El caso mexicano. Buenos Aires: Fundación Laboratorio de Políticas Públicas.
- Sánchez, I. (2019). Homicidios Dolosos en Ciudad Juárez. Mesa de Seguridad y Justicia de Ciudad Juárez. Recuperado de: <http://mesadeseguridadchihuahua.org/category/indicadores/>
- Sarabia, C. & Castillo, N. (2018). Desarrollo e incidencia de las Organizaciones de la Sociedad Civil en Chihuahua, México. *Clivajes. Revista de Ciencias Sociales*, (9), 50.
- Sartori, G. (1988). Teoría de la democracia (Vol. 2). Madrid, España: Alianza.
- Sartori, G. (2012). ¿Qué es la democracia?. España: Taurus.
- Secretaría de Educación Pública (SEP). (2019). Actividades económicas en tu municipio: Ciudad Juárez, Chihuahua. México. Consultado el día 29 de abril de 2019. Disponible en: <http://www.decidetusestudios.sep.gob.mx/vista/despues-del-bachillerato/actividades-economicas-municipio>
- Sikkink, K. (1993). Las capacidades y la autonomía del Estado en Brasil y la Argentina: Un enfoque neoinstitucionalista. *Desarrollo Económico*, vol. 32, no. 138. Argentina: Instituto de Desarrollo Económico y Social, Argentina.
- Silerio, M. (11 de Octubre del 2019). Aprueban plebiscito para ‘Juárez Iluminado’; ciudadanos decidirán si se lleva a cabo. *Yo Ciudadano*. Recuperado de: <https://yociudadano.com.mx/noticias/aprueban-plebiscito-para-juarez-iluminado-ciudadanos-decidiran-si-se-lleva-a-cabo/>
- Silerio, M. (20 de junio de 2019). Aprueban implementación de ‘Código Adam’ para localizar a menores desaparecidos. *Yo Ciudadano*. Recuperado de: <https://yociudadano.com.mx/noticias/aprueban-implementacion-de-codigo-adam-para-localizar-a-menores-desaparecidos/>
- Smelser, N. J. (2011). Theory of collective behavior. Estados Unidos: Classics of the Social Sciences Series. Quid Pro Books. ISBN: 1610270851.
- Somano, M. (2007). Sociedad civil organizada y democracia en México. México: El Colegio de México AC.
- Sosa, L.D.C. (06 de noviembre de 2014). QUITAN guardaespaldas al exalcalde Héctor Murguía. *El Diario de Juárez*. Recuperado de: https://diario.mx/Local/2014-11-06_cdbf905d/quitando-guardaespaldas-al-ex-alcalde-hector-murguia/
- Steiner, G. A. (1983). Planeación estratégica: lo que todo director debe saber (No. HF5500. S83 1992.). Cecsca.
- Tapia-Álvarez, M., Campillo-Carrete, B., Cruickshank-Soria, S. & Morales-Sotomayor, G. (2010). Manual de incidencia en políticas públicas. México: Alternativas y Capacidades AC. ISBN: 978-607-95273-8-9.

- Tarrow, S. (1995). *Struggling to reform*” in Sidney Tarrow, *Power in movement. Social Movements, collective action and politics*, Cambridge University Press, USA, pp. 170-186.
- Tilly, C., & Wood, L. J. (2010). *Los movimientos sociales, 1768-2009: Desde sus orígenes a Facebook*. Grupo Planeta (GBS).
- Touraine, A. (1995). *Los movimientos sociales*. En Touraine, *Producción de la sociedad*”, IIS-UNAM/IFAL/Embajada de Francia, pp. 239-296.
- Valarezo Bebbington, A. & Torres, V. H. (2001). *Capital Social en los Andes*. COMUNIDEC. Ecuador. ABYA-YALA Ediciones.
- Valarezo, G. R. (2001). *El índice de capacidad Institucional. Capital social en los Andes*, 39.
- Valdez Zepeda, A., & Paniagua Vázquez, A. (2011). *Criminalidad, inseguridad pública y comportamiento de los electores: un análisis del proceso electoral estatal 2010 en Ciudad Juárez, Chihuahua*. *Estudios fronterizos*, 12(23), 49-78.
- Vázquez, A. P. & Camargo-González, I. (2007). *La implementación de las políticas públicas para la prevención de la violencia en el municipio de Ciudad Juárez, Chihuahua: el involucramiento de la sociedad civil a través de los liderazgos comunitarios*. *Acta Universitaria*, 27 (4). doi: 10.15174/au.2017.1457
- Velazco, S. (13 de marzo del 2020). *Entrevista personal. Director ejecutivo del Instituto Promotor de Educación A.C. Entrevista realizada por Mario Narciso Ávila Melgar*.
- Villa, D. (18 de octubre del 2018). *Insiste sociedad civil en dar prioridad a movilidad peatonal*. *Yo Ciudadano*. Recuperado de: <https://yociudadano.com.mx/noticias/insiste-sociedad-civil-en-dar-prioridad-a-movilidad-peatonal/>
- Villa, D. (25 de noviembre de 2019). *Buscan alternativas a instalación de mina en Samalayuca*. *Yo Ciudadano*. Recuperado de: <https://yociudadano.com.mx/noticias/buscan-alternativas-a-instalacion-de-mina-en-samalayuca/>
- Villa, D. (30 de mayo del 2018). *Sin liberar, 2 mdp extra para Parques y Jardines*. *Yo Ciudadano*. Recuperado de: <https://yociudadano.com.mx/noticias/sin-liberar-2-mdp-extra-para-parques-y-jardines/>
- Weber, M., Giner, S., Ivars, J. F., & Faber-Kaiser, M. (1984). *La acción social: ensayos metodológicos* (Vol. 30). Barcelona: Península.
- Willems, S., & Baumert, K. (2003). *Institutional Capacity and climate actions: organization for economic co-operation and development*. Environment Directorate. International Energy Agency, Publication. com/env/epok/iea/slt (200305), 442.
- Ziccardi, A. (1999). *Los actores de la participación ciudadana*. Instituto de Investigaciones Sociales, UNAM, México, 18.
- Ziccardi, A. (2004). *Espacios e instrumentos de participación ciudadana para las políticas sociales del ámbitolocal*, pp. 245-272. En: Ziccardi, A. (cord.). (2004). *Espacios e instrumentos de participación ciudadana para las políticas sociales del ámbitolocal*, pp. 245-272. En: *Participación Ciudadana Y Políticas Sociales Del Ámbito Local*. Universidad Nacional Autónoma De México.
- Ziccardi, A., & Saltalamacchia, H. (1997). *Metodología de evaluación del desempeño de los gobiernos locales* (Cuaderno de Avances de Investigación). México, DF: Instituto de Investigaciones Sociales-UNAM.

Listado De Siglas Empleadas

A.C.: Asocioaciones Civiles

AOSC: Asamblea de Organizaciones de la Sociedad Civil de Ciudad Juárez.

CEFIC: Centro Familiar para la Integración y el Crecimiento AC.

CI: Capacidad Institucional.

COLEF: El Colegio de la Frontera Norte.

FECHAC: Fundación del Empresariado Chihuahuense A.C.

FICOSEC: Fideicomiso para la Competitividad y la Seguridad Ciudadana.

IP: Incidencia Política.

IPE: Instituto Promotor de Educación.

LFFAOSC: Ley Federal De Fomento A Las Actividades Realizadas Por Organizaciones De
La Sociedad Civil.

OC: Organización Civil.

ONG: Organizaciones No Gubernamentales.

ONU: Organización de las Naciones Unidas.

OS: Organización Social.

OSC: Organizaciones de la Sociedad Civil.

PEV: Programa Educación En Valores.

REFOSC: Registro Federal de Organizaciones de la Sociedad Civil.

SC: Sociedad Civil.

Anexos

Anexo 1: Correo electrónico de primer contacto enviado a las organizaciones

Buenas tardes:

Mi nombre es Mario Ávila. Soy estudiante de posgrado en el Colegio de la Frontera Norte. La maestra Marisa Colmenero me proporcionó Su contacto. Actualmente estoy realizando el trabajo de campo para mi tesis titulada: Capacidad Institucional e Incidencia Política de las organizaciones de la sociedad civil. La semana pasada tuve oportunidad de conversar con Marisa y me comentó que Su organización forma parte la Asamblea de Organizaciones de la Sociedad Civil, la cual es el principal objeto de estudio de mi trabajo de tesis.

Me gustaría ver la posibilidad de tener una entrevista con ustedes para anexar a su organización como estudio de caso para mi investigación. Su participación resultaría de suma importancia para comprender cómo y de qué maneras las organizaciones de Ciudad Juárez buscan posicionarse en asuntos públicos, para así abordar desde el ámbito académico el trabajo que están llevando a cabo. Se trata de una entrevista semiestructurada con una duración aproximada de una hora.

De ser posible el concretar una cita, por favor hágamelo saber a través de este medio, y yo podré enviarles el guion de la entrevista para que puedan conocer las preguntas que se llevan a cabo durante la sesión.

Sin más por el momento y esperando su respuesta, quedo a sus órdenes.

Anexo 2: Operacionalización de variables

Concepto	Variable	Tema	Indicadores	Preguntas posibles	FUENTES
Capacidad institucional	Objetivo de la organización	Misión y visión de la organización expresa la intención de incidir	La organización cuenta con una misión y visión.		Página electrónica o buscar en la organización.
		Población atendida en el último año	Número de Beneficiarios atendidos en el último año		Informes, estadísticas, preguntar a la organización.
		Contexto en el que fue creada la OSC	Año de constitución, personas involucradas, necesidad a cubrir, momento histórico	¿Cuál es el contexto en el que surge su organización?	Acta constitutiva, preguntar a organización.
	Financiamiento	Fuentes de Financiamiento	La organización recibe sus ingresos por parte del gobierno o de fuentes privadas.	¿De qué forma se sostiene económicamente la organización?	Informes, preguntar a organización, periódicos, Página electrónica.
		Cantidad de dinero que obtiene	Presupuesto anual de la organización.	¿Cuál es el presupuesto anual promedio de la organización?	Informes, Prensa, página electrónica, preguntar a la organización.
	Recursos humanos	Número de empleados	Número de empleados por proyecto.	¿Quiénes trabajan en su organización y que puesto ocupan?	Manuales, organigramas, etc. preguntar a la organización.
		Nivel de escolaridad de los trabajadores	Nivel académico de los empleados y áreas de formación.		Manuales, organigramas, etc. preguntar a la organización.
		Tomadores de decisiones	Presencia de mecanismos de toma de decisiones dentro de la organización.	¿De qué forma se decide qué acciones va a realizar la organización?	Manuales, organigramas, etc. preguntar a la organización.
	Vinculación con actores clave	Porcentaje de asociación con cada actor o institución	Número de actores clave con los que está vinculada la organización.	¿Con qué organizaciones, instituciones o personalidades políticas han trabajado en conjunto para alcanzar sus metas como organización?	Preguntar a la organización, fuentes hemerográficas.
	Participación ciudadana	Participación institucionalizada	Participación en consultas ciudadanas	La organización ha participado en consultas ciudadanas.	¿Su organización ha utilizado los medios establecidos por el gobierno para buscar atender la problemática que ustedes trabajan?
Participación en Asambleas organizadas por el gobierno			La organización ha participado en Asambleas organizadas por el gobierno.	Preguntar a la organización, fuentes hemerográficas.	

		Participación en foros de discusión	La organización ha participado en foros de discusión.		Preguntar a la organización, fuentes hemerográficas.
		Participación en audiencias públicas	La organización ha participado en audiencias públicas.		Preguntar a la organización, fuentes hemerográficas.
		Participación como asesores de tomadores de decisiones	La organización ha participado como asesora de tomadores de decisiones.		Preguntar a la organización, fuentes hemerográficas.
		Participación en cabildo	La organización ha participado en cabildo.		Preguntar a la organización, fuentes hemerográficas.
	Participación No institucionalizada	Participación en marchas o manifestaciones	La organización ha participado en marchas o manifestaciones	¿Qué otras estrategias además de las proporcionadas por el gobierno han sido empleadas por su organización para buscar influir en las decisiones públicas?	Preguntar a la organización, fuentes hemerográficas.
		Difusión de información	La organización ha participado en la difusión de información		Preguntar a la organización, fuentes hemerográficas.
		Cabildeo	La organización ha realizado cabildeo		Preguntar a la organización, fuentes hemerográficas.
		Establecer un posicionamiento organizacional	La organización ha participado ha establecido un posicionamiento organizacional ante un determinado tema.		Preguntar a la organización, fuentes hemerográficas.
		Comunicados de prensa	La organización ha realizado comunicados de prensa.		Preguntar a la organización, fuentes hemerográficas.
		Actos de presión política	La organización ha realizado actos de presión política.		Preguntar a la organización, fuentes hemerográficas.
		Investigación sobre el tema de su organización	La organización ha realizado investigación sobre el tema de su organización.		Preguntar a la organización, fuentes hemerográficas.
Incidencia Política	Percepción de incidencia	Percepción de incidencia	La organización percibe haber tenido incidencia política.	¿Cuáles de todas las acciones que me ha descrito con anterioridad considera usted que ha tenido mayor peso en influir sobre el gobierno?	Preguntar a la organización, fuentes hemerográficas.

	Incidencia en la planeación	Grado de influencia	La organización ha influido en el diseño o conceptualización de la política pública.	¿Considera usted que la participación de la organización ha logrado modificar de alguna forma la opinión de quienes toman decisiones desde el gobierno?	Preguntar a la organización, fuentes hemerográficas.
				¿De que forma se dio cuenta que su opinión fue tomada en cuenta?	Preguntar a la organización, fuentes hemerográficas.
	Incidencia en la Ejecución	Grado de influencia	La organización ha influido en la forma en la que la política pública es llevada a cabo.	¿Considera usted que su organización ha logrado intervenir de alguna manera en la forma en la que el gobierno desempeña sus funciones?	Preguntar a la organización, fuentes hemerográficas.
				¿De que forma se dio cuenta que sus acciones tuvieron impacto?	Preguntar a la organización, fuentes hemerográficas.
	Incidencia en la Evaluación	Grado de influencia	La organización ha participado haciendo evaluación del diseño, implementación o resultados de la política pública	¿Su organización ha tenido oportunidad de generar evaluaciones a los programas o políticas que hace el gobierno referente al tema que ustedes trabajan?	Preguntar a la organización, fuentes hemerográficas.

Anexo 3: Índice de Capacidad Institucional

Índice de capacidad institucional

Nombre de la Organización:				
Nombre de persona entrevistada:				
Lugar de aplicación del instrumento:			Incide de CI:	
Fecha de aplicación de entrevista:				
NIVEL MICRO	Personal suficiente	No (0)	Parcial (1)	Si (2)
	Se cuenta con el personal suficiente para llevar a cabo las actividades de la organización			
	La rotación del personal es baja en la organización			
	Las funciones de los empleados están correctamente delimitadas			
	Preparación del personal adecuada			
	Las personas que trabajan en puestos clave cuentan con educación superior			
	La organización proporciona capacitación a su personal de manera periódica			
	El personal cuenta con la experiencia necesaria para la realización de sus funciones			
	El perfil del personal es el adecuado según puesto que ocupa dentro de la organización			
	Motivación del personal			
	Puede observarse que el personal se encuentra motivado dentro de su área de trabajo			
	La organización ofrece incentivos financieros para motivar a los empleados			
	La organización ofrece incentivos emocionales para motivar a los empleados			
	Misión organizacional clara para los empleados			
	Los empleados conocen la misión y la visión de la organización			
	Se puede apreciar que los empleados trabajan para contribuir al logro de las metas organizacionales			
	Los empleados conocen de forma clara sus funciones dentro de la organización			
NIVEL MESO	Objetivos, misión y visión	No (0)	Parcial (1)	Si (2)
	La organización cuenta con una misión y visión			
	Las acciones de lleva a cabo la organización contribuyen el cumplimiento de su misión y visión			
	La razón social de la organización es consistente con su misión y visión			
	Los trabajadores conocen la historia de la organización			
	Estructura organizacional			
	La organización cuenta con una estructura organización definida (organigrama)			
	Los puestos de trabajo dentro de la organización están bien definidos			
	Existen niveles jerárquicos dentro de la estructura organizacional			
Infraestructura de la organización				

	La organización cuenta con un espacio físico bien definido para realizar su trabajo			
	Se puede notar que las instalaciones físicas del lugar son adecuadas para desempeñar sus funciones			
	La organización cuenta con el equipamiento necesario para el trabajo que se desempeña			
	Fuentes de financiamiento			
	La organización cuenta con los recursos económicos suficientes para llevar a cabo sus actividades.			
	La organización diversifica sus fuentes de ingresos en distintas convocatorias o agencias			
	Se cuenta con fuentes de financiamiento recurrentes			
	La organización es donataria autorizada			
	Es fácil para la organización la procuración de fondos			
	Prestación de servicios			
	La organización tiene bien delimitada a su población objetivo			
	La organización mantiene de manera permanente los servicios ofrecidos a la población			
	La organización es capaz de brindar servicios a un amplio número de beneficiarios			
	Los servicios ofrecidos por la organización son congruentes con su misión y visión			
NIVEL MACRO	Vinculación con otras organizaciones	No (0)	Parcial (1)	Si (2)
	La organización trabaja de manera conjunta con otras organizaciones para alcanzar metas			
	La organización forma parte de redes de trabajo colaborativo			
	La organización reconoce la importancia de establecer aliados estratégicos			
	Existe una relación positiva entre la organización y los niveles de gobierno			
	La comunidad se involucra positivamente con las actividades de la organización			
	Aceptación de la organización			
	Se percibe que la comunidad responde de manera positiva a la existencia de la organización			
	La población beneficiaria realmente recibe los servicios que requiere			
	La opinión pública se expresa de manera favorable sobre la organización y sus actividades			
	La organización evita conflictos con otras organizaciones de su medio			
	Régimen económico			
	La existencia de la organización beneficia de algún modo al desarrollo económico			
	La organización existe en un entorno económicamente viable para sus labores			
	La organización está exenta de afectar intereses económicos Estatales o Particulares			
	Entorno político			
	La organización es políticamente relevante			
	La organización está exenta de alineaciones políticas			
	La organización contribuye al fortalecimiento político del país			
	Entorno social			
La organización es socialmente relevante				
La organización contribuye al desarrollo social				
La organización tiene una repercusión social positiva				

Anexo 4: Guion De Entrevista

1.- Cuénteme sobre usted,

- 1.a. ¿Cuál es su formación profesional?
- 1.b. ¿Qué papel desempeña dentro de la organización?

2.- Cuénteme sobre su organización:

- 2a. ¿Cómo y cuándo surge?
- 2b.1 ¿Cuál es el tamaño de la organización
- 2b.2 ¿Qué perfiles trabajan en ella?
- 2c. ¿Cómo se estructura el trabajo de su organización?
- 2d. ¿Cómo obtiene los recursos necesarios para llevar a cabo sus proyectos?
- 2e.1. ¿Quién es su población objetivo?
- 2e.2. ¿Cuál es el número de personas atendidas el último año?
- 2f. ¿Cómo se decide cuáles son las actividades para realizar por parte de su organización?
- 2g. ¿Con qué organizaciones, personas o dependencias de gobierno trabaja su organización para lograr sus metas?
- 2h.- ¿Cuentan con informes, manuales, evaluaciones, reglamentos internos, etc.?

3.- ¿Considera que la organización en donde trabaja ha impactado de alguna manera en la forma de actuar del gobierno/De qué forma ha influido? ¿Podría darme algún ejemplo?

4.- ¿Qué acciones considera que fueron las más importantes para lograr esa influencia?

5- ¿Por qué se optó por emplear esas estrategias en lugar de otras?

6.- ¿Qué aprendizajes ha logrado su organización al llevar a cabo esas acciones aún cuando estas no resultaran como se esperaba?

7.- ¿Cuáles considera que sean las principales barreras a las que se enfrentan las OSC a la hora de buscar tener influencia sobre las decisiones de gobierno? (Jerarquizarlas).

8.- ¿Por qué razón cree que algunas organizaciones logran influir en las acciones de gobierno mientras que otras no, existiría relación entre incidencia política y capacidad institucional?

9.- ¿Qué otras organizaciones considera que son exitosas al lograr incidencia política?

Anexo 5: Cuadro Comparativo De Respuestas Entre Organizaciones

Institución	Asamblea de Organizaciones de la Sociedad Civil de Ciudad Juárez	Fundación Integra	Plan Estratégico de Juárez A.C.	CEFIC	FICOSEC	APROCANCE R.A.C.	IPE	PEV
1.b. ¿Qué papel desempeña dentro de la organización?								
1.b ¿Cuál es su formación profesional?								
1.c ¿Cómo llegó a la organización?								
2a. ¿Cuándo surge la organización?								
2b. ¿Cómo surge la organización?								
3a. ¿Cuál es el tamaño de la organización?								
3b. ¿Qué perfiles trabajan en ella?								
3c. ¿Cómo se estructura el trabajo de su organización? (organigrama)								
4a. ¿Qué proyectos tienen en la organización?								
4b. ¿Cuál es su población objetivo?								
4c. ¿Cuál es el número de personas atendidas el último año?								
5a. ¿Cómo obtiene los recursos necesarios para llevar a cabo sus proyectos?								
5b.¿Cómo se decide cuáles son las actividades para realizar por parte de su organización?								
6a. ¿Con que otras instituciones colabora su organización?								
7a. ¿Cuentan con informes, manuales, evaluaciones, reglamentos internos, etc.?								
8a. ¿Su organización ha logrado incidencia política?								
8b. ¿Qué acciones considera que fueron las más importantes para lograr esa influencia?								
8c. Intentos de incidencia								
8d. Acciones de los intentos de incidencia								
8e. ¿Por qué se optó por emplear esas estrategias en lugar de otras?								
9a. ¿Qué aprendizajes ha logrado su organización?								
10a. ¿Cuáles considera que sean las principales barreras para la incidencia?								
10b. ¿Por qué algunas organizaciones logran incidencia y otras no?								